

**PELO UNO E PELO MÚLTIPLO: contribuições da Teoria da Complexidade para uma Gestão Solidária**

**MARISTELA MIRANDA VIEIRA DE OLIVEIRA**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA (UESB)

## **PELO UNO E PELO MÚLTIPLO: contribuições da Teoria da Complexidade para uma Gestão Solidária**

### **1. INTRODUÇÃO**

A evolução da ciência e dos métodos científicos é prova de que a construção do conhecimento perpassa pela pluralidade de teorias. A cada descoberta outros caminhos se abrem, e novos paradigmas assumem o lugar dos que se tornaram frágeis para explicar a realidade. O avanço, longe de ser linear e programado, vai sendo demarcado à medida do surgimento de questionamentos, descobertas e experimentações. A ordem dessa marcha não é imposta ou controlada, e sua percepção só é possível com o avançar da história.

O século XX trouxe consigo o paradigma da complexidade, marcado por uma visão não-linear, não-mecanicista, multidimensional, dialógica e contrária a simplificações reducionistas. O caminho epistemológico que culminou na Teoria da Complexidade surgiu como resultado de reflexões e contribuições elaboradas em diferentes momentos da evolução da ciência, principalmente a partir de questionamentos que reconheciam e assumiam as complexidades humanas, em autores como Kant, Pascal, Hegel e Marx, propondo discutir a contradição, as fronteiras da razão, do conhecimento humano e o negacionismo; e se opondo às justificativas sobre possíveis separação entre filosofia e ciência, alma e corpo, espírito e matéria, sentimento e razão, e tantas outras fragmentações da realidade. Outra contribuição importante para a formação do paradigma da complexidade veio da Teoria Sistêmica de Bertalanffy (1977), quando propôs observar os fenômenos e as relações no interior de um objeto estudado, a fim de explicar a dinâmica que influencia o ambiente externo, gerando um movimento de construção conjunta. Enfim, olhar sob o prisma da complexidade significa considerar todos esses questionamentos que reconhecem e assumem as múltiplas dimensões da complexidade humana (MORIN, 2014).

Assim, tendo como horizonte de discussão o paradigma da complexidade, seus princípios e direcionamentos, o trabalho ora apresentado representa o recorte de uma pesquisa teórico-empírica sobre como aspectos da subjetividade individuais e coletivas, de atores que compõem o Movimento de Economia Solidária, podem direcionar as estratégias de gestão em grupos de produção associada. A partir dos resultados aferidos ao longo da pesquisa supracitada, foi possível observar a contribuição da teoria da complexidade na gestão de organizações solidárias, a partir dos princípios dialógico, recursivo e hologramático.

### **2. O PENSAMENTO COMPLEXO: princípios e direcionamentos**

O Pensamento Complexo, base fundamental da Teoria da Complexidade (MORIN, 2011, 2012, 2015a, 2015b, 2016, 2017), parte da premissa de que em algum momento da história a ciência caminhou por vias de um paradigma simplificador, colocando ordem no Universo, em contraponto à desordem que não poderia ter aceitação no mundo científico. Quando a ciência assumiu a existência de multiplicidade nos fenômenos observados, tornou-se imperativo a divisão destes em partes possíveis de serem analisadas, constituindo, assim, o paradigma simplificador, capaz de reduzir realidades complexas a uma lei. A ciência, por muito tempo fez, e ainda faz, uso do paradigma cartesiano, e dele sobrevieram muitos resultados, tendo sido reproduzidos em todos os campos científicos ao longo de três séculos, inclusive nas ciências sociais.

Todavia, a própria construção de métodos científicos, para definição de leis e princípios gerais, acabou por assumir a existência da desordem em contraponto à ordem e, portanto, aceitou-se que somente a partir da percepção de ordem seria possível alcançar um princípio, uma lei maior, visando a elucidação perfeita dos fenômenos observáveis, excluindo a observação da desordem na sistematização do conhecimento. Contudo, a Teoria da Complexidade defende a noção de entropia, entendendo que a ordem e a desordem, num movimento transformador, cooperam para organizar o Universo (MORIN, 2015a).

O paradigma da complexidade fala de relações, de contradições, de superação das contradições, de diversos olhares para o mesmo objeto. Defende o caminho da não simplificação reducionista que se expressa a partir de princípios gerais, negando ou excluindo o que parece desordem, desviando-se da compreensão de singularidades e ambivalências constitutivos dos fenômenos. Para tanto, lida com as incertezas, a autocrítica, a autorreflexão e, principalmente, a aceitação de que não existe um método pronto e acabado, como em um manual, capaz de sistematizar esse conhecimento e até mesmo transformá-lo em uma espécie de doutrina. Na verdade, Morin (2015c) revelou o desafio de ele mesmo ter que lidar com um pensamento condenado a enfrentar contradições que jamais teriam fim, consoante a aventura infinita do conhecimento. A complexidade é um espaço do saber que transita pela ciência e pela não ciência, e que não só busca respeitar as exigências de uma boa investigação científica, como também abre espaço para refletir sobre bons argumentos filosóficos. O seu conceito envolve a integração simultânea das múltiplas dimensões de uma mesma realidade, observando a condição humana, suas incontornáveis contradições e inelimináveis incertezas (MORIN, 2014).

## **2.1 Princípios que orientam o pensamento complexo**

Princípios são como faróis que iluminam um caminho e protegem do desvio de rota, porém, no caso da complexidade, os princípios seriam como imensos faróis que clareiam a maior faixa de trânsito possível, ao invés de limitar o espaço de movimentação. A intenção dos princípios dentro da lógica da complexidade é justamente garantir que o maior número de possibilidades esteja sendo visualizado, e não o contrário, invisibilizando aspectos do fenômeno. A sugestão é conduzir-se, inicialmente, pela observação de macro conceitos, e o cuidado para não os definir pelo limite das suas fronteiras, mas sim pelos núcleos que compõe o que existe de mais real. Como exemplo, Morin (2015a) cita o amor e a amizade. É possível reconhecer claramente a presença de amor ou amizade numa relação, porém, pode-se deparar com um amor que beira a amizade, ou uma amizade que beira o amor. Amizades amorosas e amores amigáveis geram misturas capazes de combinar algo de um com algo de outro, modificando o fenômeno que pareceria claro e objetivo aos olhos de um observador menos atento. Por isso, conceitos importantes precisam ser definidos a partir de seus núcleos, para então buscar as relações de complexidade existentes. Para ajudar nesse desafio, Morin (2011) define três princípios básicos que orientam o pensamento complexo: o princípio dialógico, o princípio recursivo e o princípio hologramático.

A dialógica presume reflexões a partir de duas lógicas, assim, reconhece-se a dualidade nos fenômenos e suas possibilidades antagônicas para buscar o diálogo como vias de associação para a unidade. É o caso, por exemplo, da ordem e da desordem capaz de originar uma nova ordem. A descoberta da entropia na movimentação do Universo mostrou a existência da ordem e da degradação que se combinam para produzir uma organização. O princípio dialógico busca revelar a dualidade presente no que se mostra

unidade, como uma ambivalência, permitindo a existência de valores opostos e até mesmo díspares na perspectiva de algo que aparenta ser uno.

A vida acontece a partir do movimento do viver, Morin (2015b) lembra que sempre existirão forças contrárias criando a tensão que impulsiona as transformações do mundo, sejam elas em quaisquer esferas da vida. O antagonismo tem a capacidade de desarrumar o que está posto abrindo espaço para novas elaborações, novas observações, novos conceitos. Por isso a dialógica busca encontrar os contrários e com eles conversar. O desafio não se resume a identificar essas forças contrárias e lutar contra elas, mas sim encontrá-las para compreendê-las e superá-las num movimento de construção conjunta, jamais de negação ou isolamento. Como diz Maturana ao refletir: “sempre podemos criar um espaço no qual as diferenças não entrem em consideração. E qual é esse espaço? O espaço em que nos aceitamos mutuamente” (MATURANA, 2001, p. 40).

O lidar com o contraditório é condição fundamental para transitar pelo paradigma da complexidade, pelo uno e também o múltiplo, num movimento contínuo de transformação, que origina o segundo princípio do pensamento complexo, o recursivo.

O princípio recursivo orienta que o produto e efeito de um fenômeno podem ser também causa e efeito para produção deste mesmo fenômeno. O exemplo pode ser a própria sociedade, onde o homem nasce nela e também a produz ao longo de sua vida, nesse movimento, o homem é produto e produtor da sociedade em que vive.

A recursão dá ideia de ciclo contínuo, autoconstitutivo, auto-organizador e autoprodutor, algo que não se fecha em si mesmo e que não se explica por visões lineares de causa e efeito, mas que influencia e é influenciado pelo movimento de transformação do todo. A essa relação Morin (2015b) denomina de circularidade recursiva, na qual um efeito pode, também, ser a causa daquilo que o produz. Como em uma discussão onde no alterar dos ânimos não se sabe ao certo quem começou e quem é o culpado. Alguém aumenta o tom de voz para o seu interlocutor fazendo com que o mesmo sintasse pressionado e, diante dessa causa, esse interlocutor, para se defender, irá aumentar ainda mais o tom de voz como efeito da pressão sentida, ao tempo em que a pessoa que iniciou a discussão receberá tal atitude como ofensa e desafio, elevando ainda mais o seu tom de voz, tornando o efeito inicial da briga o responsável por uma sucessão de causas e efeitos nada agradáveis para o equilíbrio dos sentimentos e emoções de ambos os personagens daquele momento e lugar.

A característica fundamental do movimento recursivo é que ele produz e transforma a realidade à medida em que esta se faz existir, como um somatório, no qual acontecimentos vão se sucedendo e formatando novos contextos que vão originar novas transformações sucessivamente. No exemplo da discussão, duas realidades diferentes podem ser geradas a depender da escolha dos envolvidos para finalizar a questão: ou acontecerá uma ruptura dos laços de amizade que envolviam os personagens, diante de ofensas proferidas que permanecerão gravadas nas memórias de cada um, magoando indefinidamente os envolvidos e gerando distanciamento e mais violência em outras esferas da vida social onde possam se reencontrar; ou passado a emoção do momento percebam o equívoco a que se submeteram buscando o lugar do perdão e compaixão, a fim de seguirem com diálogos mais assertivos e construtivos. Porém, o contexto dessa amizade, a partir de então, estará de alguma forma transformado, consoante os limites que foram rompidos e que se tornaram reveladores da personalidade de cada um.

O todo, agora, já não possui mais a formatação idêntica de antes do desentendimento, haja vista que as partes, de alguma forma, se transformaram após o acontecido. Assim, o princípio recursivo transforma causa em efeito e efeito em causa, modificando o contexto na medida em que as unidades ou partes vão se transformando.

É por esta lógica que se permite discordar da ideia de que o todo seja somente a soma das partes. As partes isoladas não podem definir o todo no interior de um sistema, bem como o todo não pode ser explicado apenas considerando as partes que o forma (MORIN,2016).

Seguindo o raciocínio que aponta a insuficiência do holismo para fugir do reducionismo, observa-se o princípio hologramático, onde o menor ponto de um holograma reproduz a quase totalidade da informação daquele holograma. Essa lei está presente na natureza, a exemplo das células que contém todas as informações genéticas do organismo que lhe sustenta, bem como na ideia de sistema, onde não se pode conceber o todo sem as partes ou as partes sem o todo (MORIN, 2015a).

O princípio hologramático contradiz o reducionismo ao entender que somente a visão das partes não pode explicar o todo, assim como vai além do holismo, por entender que somente a visão do todo não dá conta de explicar as relações que o compõe e justificam sua formatação. E tão importante quanto conhecer as partes e o todo, é a compreensão das relações que comandam os processos no interior de um sistema. A complexidade envolvida na formação de um sistema exige a compreensão do todo, das partes e das relações que criam a dinâmica de comportamento de uma dada realidade.

Os três princípios que compõem o paradigma da complexidade não podem ser compreendidos de forma isolada, uma vez que participam de uma dinâmica integrativa em que um abre espaço para o outro. Dessa forma, a dialógica permite reconhecer a existência de múltiplas dimensões envolta em uma realidade, assume que o uno e o diverso se complementam, e revela a ambivalência capaz de explicar o princípio recursivo que, por sua vez, explica o princípio hologramático.

Diante desses três princípios, busca-se a construção do conhecimento a partir da percepção das contradições, da não simplificação mutiladora, de não partir do simples para o complexo, mas entender que tudo que parece simples pode ser muito mais complexo do que se espera. Parte do complexo para o mais complexo, observa o que é unidade e diversidade, continuidade e rupturas, ordem – desordem - organização.

O método, a ordem e a ciência não são desprezadas pelo pensamento complexo, aceita-se que não existe uma única direção, e que é possível dialogar da ciência para a filosofia e da filosofia para a ciência, bem como da ciência para a não ciência, construindo novos caminhos. E ao não aceitar totalidades e finalizações, a Teoria da Complexidade estará sempre em construção, como a própria ciência sempre estará, por isso o caminho em direção ao pensamento racional, porém, o menos mutilante possível (MORIN, 2012).

### **3. MATERIAIS E MÉTODOS**

Assumindo o olhar multidimensional do paradigma da complexidade, esta pesquisa buscou integrar, simultaneamente, múltiplas dimensões de uma mesma realidade, considerando os profissionais do ramo de artesanato integrantes do Movimento de Economia Solidária da cidade de Vitória da Conquista - Ba. Para tanto, foram considerados aspectos da subjetividade individual e coletiva do grupo, examinando o que se manifesta e é aparente na realidade de vida dos(as) artesãos(ãs), através da escuta de narrativas de vida destes atores sociais, a fim de observar o que une e separa esses indivíduos no seu fazer diário, sob a perspectiva da gestão de relações colaborativas. Ao focar a dinâmica pela qual se configuram esses aspectos, vislumbrou-se estratégias de gestão que pudessem responder às necessidades específicas das organizações solidárias.

Como instrumento de pesquisa, optou-se por utilizar a estratégia de entrevista narrativa apresentada por Jovchelovitch & Bauer (2002), cumprindo as etapas de iniciação, narração central, perguntas e fala conclusiva.

Assim, foram realizadas 15 entrevistas, perfazendo um total de, aproximadamente, 6hs de gravação. Os temas foram classificados a partir das categorias delimitadas para análise dos aspectos da subjetividade (símbolos, mitos, ritos, sonhos, crenças, temores e valores), definidos em Morin (2015), de forma que estivessem ligado ao universo de trabalho desses atores, perpassando pelas lembranças que vinculavam o seu fazer à sua vida pessoal, os sonhos alimentados em relação à profissão de artesanato, os medos diante dos desafios, os rituais de produção, e as dificuldades de venda, negociação e comercialização. Aspectos que costumam estar presentes dificultando ou facilitando o desenvolvimento de organizações cooperativistas e associativistas. Para tanto foram elaboradas as seguintes perguntas:

- Qual o significado do artesanato na sua vida?
  - Categorias: símbolos, mitos, crenças, valores
- Você tem um sonho?
  - Categoria: sonhos
- O que te assusta?
  - Categoria: temores, ritos, crenças
- O que facilita e dificulta o teu trabalho?
  - Categoria: ritos, crenças, temores
- Como você costuma criar suas peças?
  - Categoria: ritos
- O que é mais difícil na hora de vender suas peças?
  - Categoria: temores
- Como seria o lugar ideal para você vender seu artesanato?
  - Categoria: símbolos, ritos, sonhos, valores

A digitalização das narrativas foi realizada com total fidelidade ao áudio. Cada narrativa foi transformada em texto e o arquivo identificado com um código numérico proveniente de uma tabela contendo os dados de todos os/as participantes da pesquisa. Visando garantir o sigilo dos participantes que concederam as entrevistas, em nenhum momento da análise os mesmos foram identificados a não ser pelo código.

As narrativas revelaram informações particulares e significantes para a análise que se pretendia, consoante o desafio de adentrar no mundo subjetivo responsável pelo que há de mais singular nestes atores e que comanda a vontade e o desejo de colaborar em organizações cooperativistas e associativistas.

### **3. COMPLEXIDADE E A GESTÃO SOLIDÁRIA**

#### **3.1 O princípio dialógico – quando o individual e o coletivo se aproximam e se integram**

Considerando a dialógica como o encontro a partir de duas lógicas, pensar a gestão das relações colaborativas na esfera das organizações de Economia Solidária exige o diálogo entre os desejos individuais e coletivos. Enquanto organização socioeconômica, uma cooperativa necessita da união de esforços visando a sustentabilidade financeira, para isso, reúne em seu bojo profissionais que compartilham aspectos em comum e aceitam envidar esforços conjuntamente gerando resultados para o coletivo. Contudo, os sujeitos que compõem esse coletivo possuem suas individualidades baseadas nas histórias e experiências adquiridas ao longo da vida, e se movimentam profissionalmente respondendo a essas premissas. Como proprietários e responsáveis pelo processo de gestão, precisarão promover o diálogo resguardando um ambiente de democracia e

respeito às diferenças individuais, a fim de viabilizar o processo produtivo e a tomada de decisão, sendo esta coletiva.

Quando se discute o individual e o coletivo/social, na atuação de grupos de produção associada, geralmente busca-se encontrar o caminho de intersecção capaz de promover a energia necessária para viabilizar um projeto de organização. Esse modelo, do caminhar pelo que unifica, tem a tendência de isolar os aspectos que diferenciam os sujeitos, ou mesmo relativizá-los, para focar no que parece mais evidente e coerente com o objetivo maior no âmbito do coletivo. Porém, essa estratégia acaba por reproduzir a mesma racionalidade das organizações centradas no mercado, numa perspectiva unidimensional que, segundo Ramos (1989), transforma toda a sociedade em um universo operacionalizado, padronizando comportamentos e emoções, e chegando ao ponto de os indivíduos abdicarem de suas próprias identidades para desempenharem papéis pré-estabelecidos ditados por uma sociedade de mercado. Como se observa na narrativa abaixo:

É difícil dividir um espaço para duas pessoas, acaba gerando conflito e cobranças (eu vim tal dia, eu venho tal hora) e a gente ficando só. A princípio eu achei bom que fosse duas pessoas comercializando juntas na associação, mas só que na minha mente tinha uma coisa, mas na mente das outras pessoas tinha outra. Pensei de unir o trabalho, ao invés de ter o espaço tão pequeno, com isso é meu e isso é seu, vamos fazer com que isso seja nosso, a gente compra o material junto, trabalha junto e fica uma espécie de sociedade, mas aí ninguém quis. (Narrativa 15)

As estratégias de gestão nas organizações da Economia Solidária não podem servir para reproduzir os mesmos equívocos das organizações empresariais numa economia de mercado, sob pena de se perderem dos seus próprios princípios. É importante, para tanto, buscar a racionalidade coerente com o projeto de Economia Solidária vislumbrado e, nesse diálogo, o individual e o coletivo se aproximam e integram até o limite do reconhecimento do outro, na perspectiva de aceitação dos seus pares a partir do acolhimento das diferenças, jamais para excluí-los. Assim, observa-se a atuação de incubadoras, ainda que permeadas de intenções para contribuir com grupos populares, mas que se movimentam em um compasso muito próximo da racionalidade instrumental evidenciada nas estruturas de projetos vinculados a editais públicos, onde se definem metas quantitativas, indicadores quantitativos, cronogramas com temporalidade rigorosa, formulários pré formatados para responder às necessidades das agências de fomento, divisão de grupos por projetos, e todo um aparato burocrático que condiciona o fazer coletivo e impõe uma rotina a ser seguida (OLIVEIRA; MARQUES, 2017; 2018). Nesse movimento, ainda que se queira caminhar a partir do coletivo, ações se voltam para a elaboração e análise de diagnósticos socioeconômicos que se transformam em gráficos e estatísticas visando criar um perfil único para as comunidades. São estratégias viáveis e bastante democráticas para o trabalho em grupo, contudo, pode levar à exclusão do que é diverso, não revelando o aspecto da ambivalência que pode estar implícito no encontro desses indivíduos e no que os fortalece ao longo da sua trajetória.

A análise dos aspectos das subjetividades dos(as) artesãos(ãs) evidenciou as esferas onde foi possível perceber o encontro que promove a força do coletivo, tal como apresentado nas narrativas abaixo:

... se eu estiver manuseando meus materiais de artesanato, quando eu estou fazendo uma coisa, aproveitando um material reciclável, eu me sinto de bem com a vida, com a natureza, com Deus. O trabalho pra mim só está abaixo de Deus (Narrativa 02)

(...) enquanto estou no meu artesanato esqueço do mundo, não sei nem que o mundo existe. (Narrativa 11)

Bem como aquelas onde se observou o seu afastamento:

...gosto muito de fazer minhas coisas quanto estou ouvindo músicas, mas barulho me atrapalha (...) gosto de trabalhar sozinha (Narrativa 05).

...coloco o meu celular pra tocar os hinos da igreja e isso me ajuda a trabalhar (Narrativa 14).

Perceber os aspectos que aproximam e separam o grupo cria a oportunidade de articular estratégias de aceitação ante a realidade do outro, possibilitando a harmonia necessária para o caminhar conjunto. Invisibilizar o que é diferente gera lacunas nas relações que serão preenchidas à medida da convivência do grupo, em um movimento descompassado, com possibilidades de rupturas na base das estratégias de gestão.

Para uma gestão coerente com os princípios da Economia Solidária, a dialógica se torna fundamental, na busca do que se torna ambivalente, e essa estratégia precisa ser conduzida desde o primeiro momento de encontro desses atores, de forma a permitir a construção real de um coletivo, antes de sua exposição aos desafios, e não uma aparente construção de um coletivo apoiado somente nos aspectos de convergência do grupo. Dessa forma, na eminência dos desafios comuns às rotinas de uma organização econômica, não se incorrerá no risco de revelarem-se estranhos aos seus pares, fragilizando a confiança que deveriam ter um no outro e garantindo a atuação compartilhada.

Os aspectos que unem o grupo são importantes para motivar a ação coletiva, porém, aqueles que diferem serão os responsáveis pela ruptura nos períodos mais críticos. Somente uma gestão baseada no diálogo entre os pares pode oferecer essa oportunidade de autoconhecimento, no sentido de conhecerem-se e aceitarem-se para além de suas diferenças. Esse conhecimento não pode acontecer de forma desordenada e desassistida. É preciso que seja incentivado, motivado e praticado no dia a dia da organização, cuidando para que todos tenham oportunidade de se permitirem conhecer e serem reconhecidos em sua individualidade.

No caso em questão, é salutar reconhecer o alcance dos desejos de cada associado visando a construção de estratégias que possam facilitar tais conquistas. A narrativa que revela, por exemplo, a dificuldade de trabalhar na companhia de outras pessoas. Ainda que uma cooperativa tenha como princípio maior a cooperação, isso não significa que seus associados precisem estar todos juntos a todo momento, mas é possível cuidar daqueles que preferem o isolamento, seja na produção ou na comercialização. A estratégia de gestão deve ser criada harmonizando esses perfis, de forma a posicionar cada pessoa no lugar que mais lhe parece aceitável, visando a motivação para a produção.

### **3.2 O princípio recursivo - movimento de transformação e apoderamento**

No que tange o princípio recursivo as narrativas evidenciaram o quanto de sagrado existe na arte de fazer artesanato para esses profissionais. Assim, de acordo este princípio, existe uma relação de troca entre o produto e o produtor, entre o homem e seus projetos, num movimento circular recursivo onde efeito e causa se transformam mutuamente. Equivale compreender que sendo o artesanato algo sagrado na vida desses profissionais, mobilizado pelas memórias mais caras que carregam daqueles que lhes ensinaram o ofício, as peças que produzem tornam-se parte desse contexto, sendo reverenciadas como resultado do carinho um dia transmitido pela mãe, pai, tio ou avós, como mostra a narrativa abaixo:

Artesanato para mim é família, sinto uma alegria muito grande em saber que minha mãe morreu e deixou esse ofício pra gente, isso pra mim é uma riqueza muito grande. (Narrativa 04)

Os profissionais do artesanato colocam um pouco de si e suas histórias em suas peças e essas peças ganham status de símbolo daquilo que acreditam e reverenciam. Logo, se tornam amantes de suas peças guardando grande dificuldade na comercialização. A ideia de retirar dessa arte uma fonte de renda vai confrontar o espírito sagrado alimentado pelo mito que carregam, e que reflete em muitos aspectos do seu fazer profissional.

Artesanato pra mim é uma herança familiar, quando eu nasci já estava envolvida no artesanato e isso já vem de lá, de nossa comunidade quilombola. Eu já conheci o artesanato com nós em grupo (*sic*), dividindo ideias, tempo, experiência, um ensinando pro outro, pai e mãe ensinando pra os filhos e todos aprendendo com as pessoas da comunidade a fazer trabalhos belíssimos. O meu artesanato que é o crivo, representa na minha vida resistência, sobrevivência e coragem. (Narrativa 05)

Tenho ciúme das minhas peças, até pra vender, é coisa de artesão. Não vai colocar esse tapete pra limpar o pé! A pessoa poderia falar assim: ué eu vou comprar, eu faço o que eu quero, mas eu falo assim: coloca esse tapete na sala. Eu vendo mas eu continuo gostando de estar perto das minhas peças, cada uma vai nascendo assim (Narrativa 06)

O artesão(ã) ama suas peças, e o empreendedor(a) comercializa as suas peças. A relação entre comercializar e adorar o resultado do seu trabalho cria uma fronteira delicada entre o fazer artesão e o fazer empreendedor. O que ficou evidenciado na dificuldade em colocar preço, baixar preço, vender e todos os demais ritos relativos à negociação. Em se tratando de estratégia de gestão, esse aspecto se torna importante na medida do convite a esses profissionais tornarem-se empreendedores. Ainda que a possibilidade de comercialização se faça presente em toda trajetória desses indivíduos, alimentada até mesmo pelo mito que acompanha o ofício, não basta ter o produto e dispor para comercialização, é preciso que haja uma ressignificação na maneira de compreender a sua arte, sob pena de terminarem por dar de presente as peças quando da impossibilidade de baixar o preço tanto quanto deseja o cliente, como foi demonstrado nas falas abaixo:

...não tenho habilidade de venda, a pessoa olha a colcha e se encanta, eu me encanto junto, e como quero muito que a pessoa tenha a colcha, daqui há pouco tiro até o meu lucro. Fico tão feliz com a minha peça que tenho prazer que a pessoa também sinta o mesmo, assim vou baixando o preço, baixando, até entrego pra pessoa e chego a presentear de tanta satisfação que tenho em ver o cliente levar minha peça. (Narrativa 12)

...as pessoas que ficam me devendo nunca pagam, porque eu não cobro, eu não sei cobrar. Não sei colocar preço porque as pessoas pedem para baixar e eu até dou de presente por me sentir constrangida. (Narrativa 01)

É preciso ressignificar essas peças relativizando o aspecto sagrado e afetivo que carregam desde o seu planejamento, porém, sem deixar perder a importância daquele trabalho na vida e história desses profissionais. São peças únicas, são carregadas de lembranças, são partes de ricas memórias que habitam esses inconscientes. Empreender, dentro dessa perspectiva, é buscar o equilíbrio entre o fazer e o vender, onde o artesão permite a disponibilização de parte do seu ritual sagrado para fins de negociação, também se permitindo a racionalidade instrumental com direito a calcular, negociar, avaliar propostas, dentro do que seja interessante para o seu crescimento financeiro, mas consciente do transitar por essa racionalidade, dentro das fronteiras passíveis de diálogo com os princípios que os guiam. É preciso o desenvolvimento de ferramentas e estratégias adaptadas à linguagem do(a) artesão(ã), a fim de que se reconheçam dentro desse processo e apropriem-se do seu lugar como profissionais dentro do modelo de mercado que acreditam.

A gestão precisa ser coerente com o lugar de cada um, visando não criar barreiras ao processo de crescimento desses profissionais, tanto no desenvolvimento das

habilidades de empreendedor quanto no acolhimento, pelos empreendedores natos, daqueles que necessitam maior tempo para adquirirem a prática da negociação e venda. O movimento de transformação deve partir de cada um, num processo de amadurecimento contínuo, e por isso se faz necessário a existência de vários ambientes de atuação, a fim de que possam estar onde se sintam melhor, e isso envolve estratégias variadas de comercialização, tais como barracas em feiras, recepção de encomendas, espaços em shoppings, galerias, quiosques em praças, exposições, etc. Estratégias unificadas de comercialização representam uma barreira para aqueles que não conseguem se adaptar, criando frustrações e desmotivando o grupo. Como fica corroborado nas falas abaixo:

...nunca tive coragem de participar de feirinhas com minhas coisas e não gosto de vender para turistas. (Narrativa 07)

...não gosto de feiras, parece que lá tua peça perde o valor. Eu não vou mais, eu tinha pena de pegar o meu produto tão lindo e ficar lá em qualquer lugar. (Narrativa 06)

Essas diferenças no modo de pensar e agir diante da oportunidade empreendedora, não elimina a possibilidade de uma organização da Economia Solidária, apenas indica a necessidade de organizações multirreferenciadas, com capacidade de acolher as diferenças e desenvolver estratégias de gestão que sejam coerentes com os indivíduos que a formam. Para promover um encontro assim é preciso criar ambientes que possibilitem a expressão dessas diferenças, e não a sua exclusão, gerando um movimento de adequação e reconhecimento pelo lugar de fala do outro. Jamais existirá um coletivo de pessoas idênticas, haja visto a presença de histórias de vidas únicas, onde cada um possui seus símbolos, suas crenças e seus sonhos.

### **3.3 O princípio hologramático – as partes reproduzem quase a totalidade do sistema**

As narrativas demonstraram o quanto o aprender se torna um valor compartilhado entre esses artesãos(ãs), e o enorme contingente de outros valores que circundam as vidas desses profissionais. Ainda que venham a se unir levados pelos valores que compartilham, todo um universo de particularidades estará influenciando a ação dessas pessoas na vida profissional, como, por exemplo, os cursos de artesanato e a vontade de aprender e ensinar cada vez mais, como afirmam as narrativas abaixo:

Gosto de passar o que eu sei fazer e que a pessoa não sabe. Gosto de aprender o que ela sabe e o que eu não sei. Eu adoro esse tipo de bate papo porque a gente aprende e eu gosto de ensinar o que eu sei (Narrativa 02).

Eu tomei cursos na Igreja, e a professora perguntava porque eu só queria coisas difíceis, eu disse que é porque coisa fácil a gente aprende em todo lugar e a oportunidade a gente aproveita para aprender as coisas difíceis (Narrativa 14).

A gente quer aprender mais e mais pra a gente poder trabalhar com novidades com outras coisas por eu sou assim, eu vou buscando, sou muito curiosa nesse assunto (narrativa 08).

A convergência de intenções na união do coletivo é somente o ponto inicial de uma relação que precisa ser amadurecida e que, para isso, necessita de estratégias de gestão coerentes com o nível de singularidades e pluralidades do grupo. É inviável invisibilizar as diferenças, assim como é arriscado não caminhar pelos aspectos que promovem a união do coletivo. A convivência harmoniosa exige a aceitação do outro até o limite onde este se mostra aberto e se permite conhecer. Assim, motiva-se o oferecer-se ao outro construindo conjuntamente os caminhos que entendem ser os melhores para todos.

Enfim, unir um grupo que tem os mesmos objetivos não significa lidar com pessoas iguais, mas sim promover o encontro de indivíduos que se permitem uma convivência com vistas a alcançar um objetivo em comum, como preza o princípio hologramático, ao entender que as partes vão reproduzir quase a totalidade do todo, nunca o todo, justamente porque as pessoas se transformam à medida que se relacionam e esse movimento promove uma dinâmica constante, capaz de influenciar os indivíduos e os processos que desempenham no contexto da organização.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Evidenciar aspectos da subjetividade dos atores que criam o Movimento de Economia Solidária, permitiu tecer uma discussão à luz do pensamento complexo, considerando as implicações desses perfis para a gestão de organizações da Economia Solidária. Pelo princípio dialógico tornou-se visível a necessidade de reconhecer o individual e o coletivo para a formação de estratégias de gestão, de perceber o que une e o que diferencia um grupo a partir das suas individualidades, desde os primeiros momentos de troca, visando a aceitação do outro e do seu lugar de fala.

A partir da perspectiva recursiva, como segundo princípio do pensamento complexo, o desafio da gestão em organizações da Economia Solidária também está em ressignificar o valor emocional das peças produzidas pelos artesãos, ainda que sejam peças únicas e carregadas das melhores memórias ou da sensação dos mais representativos desafios. Empreender será buscar o equilíbrio entre o prazer de fazer e o desafio de vender. Para tanto, ferramentas de gestão devem ser criadas de forma a facilitar esse processo de ressignificação entre o artesão que ama sua arte e o empreendedor que vende a sua arte. E, a fim de respeitar as diferenças, espaços diversos de atuação devem ser oferecidos para acolher as expectativas de trabalho de cada um, o que aponta para a ideia de organizações multirreferenciadas.

E, enfim, enquanto princípio hologramático do pensamento complexo, entendendo que o todo nunca será a simples soma das partes, espera-se que estratégias de gestão sejam pensadas e desenvolvidas para lidar com a diversidade dentro dos grupos, primando pelo cuidado com o que é díspar, e observando as relações tecidas entre os atores desse processo, no que tange as rotinas de produção, local de trabalho, sentimentos e memórias envolvidas nos rituais de produção.

#### 5. REFERÊNCIAS

- BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1977.
- JOVCHELOVICH, S.; BAUER, M. W. Entrevista Narrativa. In: Bauer M. W., Gaskell G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002
- MATURANA, H. R.. **A Árvore do Conhecimento**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001
- MORIN, Edgar. **O método 4: as ideias: habitat, vida, costumes, organização**. 5ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2011
- MORIN, Edgar. **O método 5: a humanidade da humanidade**. 5ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2012
- MORIN, Edgar. **Meus Filósofos**. 2ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2014

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. 5ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2015a

MORIN, Edgar. **O método 2: a vida da vida**. 5ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2015b

MORIN, Edgar. **O método 3: o conhecimento do conhecimento**. 5ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2015c

MORIN, Edgar. **O método 1: a natureza da natureza**. Porto Alegre: Sulina, 2016

MORIN, Edgar. **O método 6: ética**. 5ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2017

OLIVEIRA, Maristela Miranda Vieira de; MARQUES, Maria Inês Ferreira. Da Articulação de Saberes ao Empoderamento de Grupos Populares: estudo das estratégias de construção do conhecimento em Incubadoras Universitárias de Economia Solidária. In: **Anais do II Seminário Internacional de Análise Cognitiva**, UFBA, 2017.

OLIVEIRA, Maristela Miranda Vieira de; MARQUES, Maria Inês Ferreira. AS INCUBADORAS, AS NARRATIVAS E A ANÁLISE COGNITIVA: um novo olhar para a articulação de saberes e organização do conhecimento na Economia Solidária. In: **Anais do II Congresso de Pesquisadores de Economia Solidária**, UFSCAR, 2018.

RAMOS, Guerreiro. **A Nova Ciência das Organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989