

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

ARTHUR CHAFIM BRETAS

**FERMENTANDO POSSIBILIDADES: REFLEXÕES SOBRE
ORGANIZAÇÃO E CONSCIENTIZAÇÃO NA AMADA MASSA**

**PORTO ALEGRE
2019**

ARTHUR CHAFIM BRETAS

**FERMENTANDO POSSIBILIDADES: REFLEXÕES SOBRE
ORGANIZAÇÃO E CONSCIENTIZAÇÃO NA AMADA MASSA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Guilherme Dornelas Camara

**PORTO ALEGRE
2019**

ARTHUR CHAFIM BRETAS

**FERMENTANDO POSSIBILIDADES: REFLEXÕES SOBRE
ORGANIZAÇÃO E CONSCIENTIZAÇÃO NA AMADA MASSA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Guilherme Dornelas Camara

Conceito final: B

Aprovado em: 11 de dezembro de 2019.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Rafael Kruter Flores

Orientador: Prof. Guilherme Dornelas Camara

Em memória de Alzira Viana Chafim e Delíria Maciel Bretas

AGRADECIMENTOS

A todos(as) os(as) peregrinos(as) da Amada Massa sem (os)as quais este trabalho não existiria: Alessandra, Aline, Anderson, Dandara, Elisângela, Edisson, Eva, João, Jones, Jorge, Leandro, Michel e Michele; bem como todos e todas as pessoas da Rede de Apoio da iniciativa, especialmente ao Dani.

Ao meu orientador, Guilherme Dornelas Camara, pelos ensinamentos e especialmente pela compreensão e incentivo no acompanhamento deste trabalho.

Ao professor Rafael Kruter Flores por aceitar o convite para participar da banca. E a todos(as) os(as) professores(as) da Escola de Administração da UFRGS que contribuíram para a minha formação acadêmica, pessoal e profissional.

Às amigas e amigos que tive o prazer de conhecer, em terras gaúchas, Ana Carla, Gabriela, Jerry Andrei, Marta e Ricardo. Obrigado por me inspirarem e por me apoiarem durante o processo de escrita deste trabalho.

Aos amigos queridos de infância/adolescência, em Itaperuna/RJ, Éderson, Diego, Diogo, Fábio, Guilherme, Igor, Pedro Henrique, Pércio e Thiago. Vocês fazem parte da minha história e sou eternamente grato por todos os momentos que vivemos juntos.

À minha mãe, Dona Maria, por ser a mulher mais forte que eu conheço neste mundo, por me ensinar a ser a pessoa que sou hoje, por sempre me incentivar e nunca me deixar desistir dos meus sonhos. Eu te amo, mãe!

Ao meu pai, Seu José, por sempre ter sido um exemplo para mim, pelo apoio e pelo incentivo, por me ensinar a ser Flamengo e por sempre acreditar no meu potencial, até quando eu mesmo duvidava. Eu te amo, pai!

Ao meu irmão mais velho, David, por ser um irmão mais chegado que um amigo (ou vice-versa), pelo companheirismo, pelas conversas, por me convencer a vir morar no Rio Grande do Sul e por me convencer de não desistir de mim mesmo. Eu te amo, irmão!

À minha companheira, Marcelle, pela maneira compreensiva e amorosa que me encanta todos os dias, por ter paciência em todos os momentos de ansiedades e incertezas, principalmente nestes últimos meses durante a construção deste TCC. Obrigado pelas leituras minuciosas das palavras aqui escritas e por todo cuidado e carinho que tens comigo e com aquilo que me dedico. Você é o amor da minha vida, e meus dias só fazem sentido estando ao seu lado. Obrigado pela sensibilidade, carinho e amor. Eu te amo, Marcelle!

Por fim, e não menos importante, a Deus por me dar o privilégio de viver e estar ao lado de todas essas pessoas maravilhosas.

“Plantar o trigo e refazer o pão de cada dia. Beber o vinho e renascer na luz de todo dia. A fé, a fé, paixão e fé, a fé, faca amolada. O chão, o chão, o sal da terra, o chão, faca amolada. Deixar a sua luz brilhar no pão de todo dia. Deixar o seu amor crescer na luz de cada dia. Vai ser, vai ser, vai ter de ser, vai ser muito tranquilo. O brilho cego de paixão e fé, faca amolada.”

*Fé Cega, Faca Amolada
(Milton Nascimento e Ronaldo Bastos)*

RESUMO

O presente trabalho busca refletir sobre as maneiras pelas quais as práticas de organizar o Clube de Pães Amada Massa oportunizam a conscientização de seus integrantes. Para tanto, utiliza-se uma revisão da literatura que aborda as temáticas sobre População em Situação de Rua e conceitos de Organização e Conscientização. São narrados vivências e relatos do período de observação participante junto à iniciativa que evidenciam os processos que efetivam a organização da Amada Massa e a conscientização dos(as) integrantes que a compõem. A pesquisa produz novos entendimentos sobre os processos de organização e conscientização na Amada Massa, como também possibilita um tensionamento do conceito de organização, contribuindo academicamente no sentido de trazer um arcabouço empírico que inspire novas formulações na temática dos estudos organizacionais que não se limitem a governo/empresa ou movimento social, mas que possam também abarcar as inúmeras nuances do organizar.

Palavras-Chave: População em Situação de Rua, Organização, Conscientização, Paulo Freire, Amada Massa.

ABSTRACT

This paper aims to purpose thoughts over the ways in which the practices of organizing the Clube de Pães Amada Massa provides the critical consciousness of its members. To this end, we use a literature review that addresses the themes of Homeless Population and concepts of Organization and Critical Consciousness. Experiences and reports of the participant observation period with the Initiative are narrated and they highlights the processes that make Amada Massa's organization and the critical consciousness of its members. This research produces new understandings about the processes of organization and critical consciousness in Amada Massa, as well as allows a tension of the concept of organization, contributing academically to bring an empirical framework that inspires new formulations on the theme of organizational studies that are not limited to government/company or social movement, but which may also embrace the innumerable nuances of organizing.

Key-Words: Homeless People, Organization, Critical Consciousness, Paulo Freire, Amada Massa.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 BREVE REVISÃO TEÓRICA SOBRE A POPULAÇÃO EM SITUAÇÃO DE RUA (PSR)	16
2 RELACIONANDO ORGANIZAÇÃO E CONSCIENTIZAÇÃO	21
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
4 SOVANDO A MASSA: FERMENTAR, ORGANIZAR E CONSCIENTIZAR .	30
4.1 FERMENTANDO	30
4.2 ORGANIZANDO E CONSCIENTIZANDO	39
CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS	50

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objeto de estudo o Clube de Assinatura de Pães Amada Massa, que atualmente é composto por um grupo de 7 pessoas (2 mulheres, 4 homens e 1 não-binárix) em situação de vulnerabilidade social e com histórico de moradia nas ruas de Porto Alegre/RS. O empreendimento é denominado pelos seus integrantes, e descrito em seu *website* oficial como, “uma iniciativa¹ de reparação social² que tem como intenção colaborar com a construção da autonomia através de um sistema de apoio e de geração de renda para pessoas em vulnerabilidade social” (AMADA MASSA, 2018, *online*).

A iniciativa funciona em um sistema de assinaturas mensais. A pessoa fermentadora (modo como é chamada a assinante) opta por receber em sua residência um ou dois pães semanalmente, podendo, também, buscá-los nos locais de coletas espalhados pela cidade. A produção acompanha essa demanda, com um pequeno excedente que é comercializado em feiras locais e/ou vendido individualmente no próprio local de produção. Os pães são produzidos artesanalmente sob processo de fermentação natural, com insumos orgânicos e sem a utilização de derivados de animais.

Meu envolvimento com a Amada Massa se deu antes de eu iniciar a produção deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), em abril de 2019. Em um primeiro momento, comecei a participar das reuniões que acontecem semanalmente, todas as segundas-feiras, no local onde são produzidos os pães. A cada segunda-feira, conforme ia me envolvendo com a iniciativa, tornava-se ainda mais evidente que a geração de renda é apenas uma parte do processo de fortalecimento dos integrantes, que ainda que não estejam mais em situação de rua, vivem em situação de vulnerabilidade social.

De acordo com a página da iniciativa, a construção e desenvolvimento da Amada Massa busca orientar-se por meio da prática de processos que possibilitem a

¹ Utilizarei a denominação iniciativa para caracterizar o Clube de Pães Amada Massa, visto que é esta a forma como seus integrantes exigem que ela seja chamada. Os integrantes da Amada Massa entendem que o empreendimento não deve ser caracterizado como um projeto, pois, segundo o entendimento destes, um “projeto é algo que possui um início, um meio e um fim”, conforme a falar de um de seus participantes.

² Reparação Social é um processo que viabiliza que alguém em determinada situação de vulnerabilidade possa mudar sua condição, oferecendo as possibilidades necessárias para a pessoa ser a protagonista da sua própria transformação, se afastando de uma lógica assistencialista, que busca promover um bem estar temporário para quem tem alguma necessidade em um determinado momento.

redução de danos, maior organização e autonomia. Um dos seus princípios é a formação de redes locais autônomas e independentes. Para além dos 7 integrantes, e das pessoas fermentadoras assinantes do clube de pães, a Amada Massa ainda conta com uma rede de pessoas e empresas locais que se propõem a apoiar a iniciativa, auxiliando na operacionalização do empreendimento, participando ativamente da viabilização e facilitação da produção, logística, administração e comunicação. Este grupo é denominado na iniciativa como Rede de Apoio (RA). Os integrantes deste grupo, para além de se disponibilizarem como viabilizadores de algumas atividades do empreendimento, também colaboram como provedores de cuidado e acolhimento daqueles indivíduos que se encontram em situação de vulnerabilidade social, bem como aos novos(as) integrantes que possam se inserir na iniciativa.

Isto ocorre por meio de momentos de escutas semanais, orientadas por práticas como a da Comunicação Não-Violenta e a introdução e aplicação de princípios de Justiça Restaurativa; oportunizando um espaço de escuta ativa, na intenção de prestar um suporte informativo, psicológico, e até mesmo jurídico quando necessário. Desta Rede de apoio atualmente faço parte, atuando nas funções administrativas e financeiras.

Ao iniciar este trabalho, e tendo o conhecimento prévio de que todos integrantes da Amada Massa tinham trajetórias de moradia nas ruas de Porto Alegre, busquei me orientar sobre a forma mais comumente usada na Academia para designar essas pessoas que moram, ou que moraram nas ruas da cidade, ou seja, a denominação pessoas em situação de rua.

No que tange à conceituação de pessoas em situação de rua, Pimenta (2019, p. 83) diz que: “o uso do termo ‘pessoa em situação de rua’ busca superar as limitações de termos como ‘morador de rua’, que os situa como um grupo fixado numa condição específica, caracterizada por um conjunto de carências”. A intenção de Pimenta (2019, p. 83) ao partir de tal definição é de não essencializar essa condição e conferir visibilidade às diversas maneiras de “entrar, ficar, estar, usar, reivindicar e, também, sair da rua”. Na mesma perspectiva, Schuch e Gehlen (2012, p. 17) enfatizam “a situacionalidade da experiência nas ruas, definindo-os [pessoas em situação de rua] a partir de uma concepção do habitar a rua como uma forma de vida possível”.

Porém, em minha vivência junto ao grupo constatei que as pessoas em situação de vulnerabilidade social que fazem parte da Inciativa se chamam entre eles(as) de ‘peregrinos’, e há um certo desconforto destes em serem denominados como pessoas em situação de rua, visto que atualmente nenhum deles encontra-se em situação de rua. Em uma das reuniões semanais esta questão ficou bastante evidente, quando uma visitante os denominou desta forma e foi veementemente repreendida. “Já começou errado!” – Disse um dos peregrinos, acrescentando: “Ninguém aqui está mais em situação de rua!”. Em razão disso, durante este trabalho, quando me refiro aos integrantes da Amada Massa utilizo o termo ‘peregrino(a)’ (categoria êmica), e que pela bibliografia atual tem sido definida por “pessoas em situação de rua”, ou “com trajetória de rua”. Entretanto, por coerência com o referencial teórico, utilizo essa última categoria para a discussão bibliográfica sobre pessoas que possuem uma trajetória de moradia nas ruas e os processos de estigmatização e marginalização que podem ser entendidos como causa e como efeito desta condição. Isto é, quando descrevo situações cotidianas da iniciativa faço uso do termo ‘peregrino(a)’, e quando estiver discutindo teoricamente com outros autores sobre o tema, utilizarei a expressão “pessoas em situação de rua”.

Em estudo elaborado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), intitulado “Estimativa da População em Situação de Rua no Brasil” (NATALINO, 2016), é apontado que, em 2015, o Brasil tinha um montante de 101.854 pessoas em situação de rua. De acordo com o censo realizado no ano de 2016 (GEHLEN; SCHUCH, 2016), apoiado pela Fundação de Assistência Social e Cidadania da Prefeitura Municipal de Porto Alegre (FASC-PMPA), foram cadastrados 2.115 adultos, de ambos os sexos, em situação de rua, em toda a cidade de Porto Alegre. Ainda, conforme o estudo “Mapeamento da População em Situação de Rua: Região Metropolitana de Porto Alegre”, realizado em 2017, pelo Projeto Economia Solidária e População em Situação de Rua, que entrevistou mais 600 pessoas em situação de rua, sendo 411 desta oriunda do município de Porto Alegre:

Grande parte dos entrevistados não tem uma ocupação ou atividade econômica (34,5%), metade deles nem mesmo tem uma ocupação secundária (51%), ou seja, uma ou mais atividade econômica temporária, de tempo parcial ou auxiliar a sua ocupação principal. As ocupações principais mais recorrentes são relacionadas à construção civil (pedreiro, pintor, servente, marceneiro... citadas por 14,7%), limpeza e serviços gerais (incluindo gari, 8,7%), vendedor e ambulante (7,9%) e catador/reciclador (7,4%). A maioria dessas ocupações, bem como outras citadas, indicam trabalhos de baixa complexidade e rendimentos, em geral informais ou precários. Isso é condizente com a

baixa escolaridade desta comunidade. (...) 31,5% dos entrevistados estavam envolvidos em suas ocupações há menos de 2 anos, o que também indica informalidade e constante rotatividade das funções (PROJETO ECOSOL POPRUA, 2017, p. 17).

Além disso, tendo em vista o aumento do desemprego, que no primeiro trimestre de 2019 atingiu 13,1 milhões de brasileiros³, e com a crise econômica do país, é possível que o número de pessoas em situação de rua em Porto Alegre e em outras cidades do país já seja ainda maior.

Tendo em vista a magnitude desses números, entendo que o fenômeno das pessoas em situação de rua é pungente. A relevância desta pesquisa se encontra em desenvolver um estudo que compreenda pontos sobre a população com trajetória ou em situação de rua que até então não foram alvos de reflexões acadêmicas dentro do ramo da Administração.

Neste trabalho, analiso como se organiza o Clube de Pães Amada Massa. Para tanto, é necessário compreender o que entendo por 'organização'. Faço uso de um entendimento para além de definição mais comumente aceita que entende organização como uma forma racional de coordenação das atividades/tarefas de um grupamento de pessoas que buscam atingir algo em comum, objetivos ou metas formais, por meio de uma relação de autoridade e responsabilidade (SOLÉ, 2003). Assim, buscarei me orientar pela definição de organização proposta pelo Grupo de pesquisa Organização e Práxis Libertadora, da Escola de Administração da UFRGS:

[...] Organização, com ênfase no processo, marcada pela negação, mas esboçando uma afirmação: organizar não é sinônimo de organizar de modo burocrático – para nós esse modo de organizar é sinônimo de prática gerencial. Organizar é produzir socialmente modos de cooperação, sempre instáveis e em movimento. [...] organização como meio para a emancipação, como atividade em que cada participante aprende a cumprir responsabilidades diferentes, sempre no espaço da unidade do consenso produzido no coletivo. Essa organização, que transforma a potência do povo em poder, se efetiva através de processos e práticas orientados pela razão estratégico-crítica, que não é razão instrumental, seu êxito não é o do meio-fim formal, mas o do pleno desenvolvimento da vida de todos: seu exercício realiza a ação transformadora (ORGANIZAÇÃO E PRÁXIS LIBERTADORA, 2014, p.292;303).

A partir da definição proposta acima, acredito ser possível estabelecer uma potente relação com o conceito de conscientização, conforme proposto por Paulo Freire (1979), que em seu contexto de propositura se relacionava com a alfabetização, mas que cabe aqui o seu paralelo com a ideia de organização. Para Freire (1979) conscientização vai além de saber o que se passa ao seu redor, é mais do que tudo

³ Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Primeiro Trimestre de 2019 https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2019_1tri.pdf

um processo de construção histórica. É o homem descobrindo a si mesmo, questionando-se e procurando respostas aos seus desejos e observações.

No ato mesmo de responder aos desafios que lhe apresenta seu contexto de vida, o homem se cria, se realiza como sujeito, porque esta resposta exige dele reflexão, crítica, invenção, eleição, decisão, organização, ação... todas essas coisas pelas quais se cria a pessoa e que fazem dela um ser não somente 'adaptado' à realidade e aos outros, mas 'integrado'. [...] pela ação e na ação, é que o homem se constrói como homem (FREIRE, 1979, p. 15).

Inspirado nestas ideias e conceitos este trabalho se propõe responder a seguinte questão: De que maneira as práticas de organizar o Clube de Pães Amada Massa permitem refletir sobre a conscientização de seus integrantes?

Para responder a essa pergunta, o trabalho está organizado da seguinte forma: no capítulo 1, faço uma revisão teórica multidisciplinar sobre a população em situação de rua (PSR); no capítulo 2, relaciono o organizar com o conceito de conscientização, proposto por Paulo Freire; no capítulo 3, apresento os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração deste trabalho; no capítulo 4, discorro sobre a história da Amada Massa e seus processos de organização relacionando-os aos conceitos de organização e conscientização; por fim, apresento algumas considerações.

1 BREVE REVISÃO TEÓRICA SOBRE A POPULAÇÃO EM SITUAÇÃO DE RUA (PSR)

Conforme o Decreto nº 7053/09, que instituiu a Política Nacional para a População em Situação de Rua, em seu artigo primeiro, parágrafo único, a população em situação de rua é categorizada como:

grupo populacional heterogêneo que possui em comum a pobreza extrema, os vínculos familiares interrompidos ou fragilizados e a inexistência de moradia convencional regular, e que utiliza logradouros públicos e as áreas degradadas como espaço de moradia e de sustento, de forma temporária ou permanente, bem como as unidades de acolhimento para pernoite temporário ou como moradia provisória (BRASIL, 2009).

Esse conceito define a população em situação de rua a partir de suas ausências: ausência dos vínculos familiares, de moradia e de uma condição socioeconômica favorável. Contudo, retratar essa população somente sob aspectos da falta, seria sucumbir às concepções do imaginário social que os classifica como

um grupo homogêneo, de indivíduos caracterizados pela pobreza que utilizam espaços públicos para dormir, comer, consumir bebidas alcóolicas e drogas e fazer as necessidades fisiológicas, reduzindo a percepção do que se faz e de como se utiliza o espaço da rua à falta de recursos, à falta de domicílio próprio ou regular e à falta de higiene. (PIMENTA, 2019, p. 83)

Identificar as pessoas em situação de rua apenas por um conjunto de carências, e situá-las como um grupo fixado numa condição específica é, no mínimo, uma caracterização rasa, que encobre a diversidade e as particularidades que compõem essa população e suas “múltiplas formas de entrar, ficar, estar, usar, reivindicar e, também, sair da rua” (PIMENTA, 2019).

As PSR não constituem uma população homogênea. A multiplicidade de características pessoais que esse segmento social apresenta dificulta a utilização de uma definição unidimensional. A variedade de soluções dadas à subsistência e formas de abrigo, o tempo de permanência na rua, a trajetória anterior à situação de rua, a herança cultural e social [...], o tempo e as formas de rompimento dos vínculos familiares, os tipos de socialização que se consolidaram na rua, a rotina espacial, o uso de substâncias químicas (álcool e/ou drogas) e o seu grau de comprometimento, as condições de autoestima, o gênero, a idade, a escolaridade e as formas de reintegração que almejam, são fatores que dificultam uma conceituação que não seja reducionista ou mesmo unifocal e nos conduz à ideia de uma tipologia dentro dos moradores de rua na cidade (BORIN, 2003, *apud* SILVA, 2009).

As PSR têm sido objeto de estudos em diversas áreas do conhecimento científico, cada qual com suas especificidades. Na Psicologia, Saúde Pública/Saúde Coletiva e no Serviço Social é vasta a produção sobre o tema. Nas Ciências Sociais (Sociologia, Políticas Públicas e Antropologia), nas Ciências Jurídicas, na Geografia e inclusive em áreas como Urbanismo, não são poucos os materiais acadêmicos encontrados. Basta realizar uma busca rápida do termo “população em situação de rua” nos repositórios de trabalhos acadêmicos disponíveis *online* para encontrar produções relacionadas a estas, e outras áreas do conhecimento, sob as mais variadas escolhas metodológicas. Uma ampla revisão sistemática, publicada no ano de 2018, sobre o tema população de rua no Brasil reitera e corrobora com o que foi dito anteriormente:

Das 81 dissertações e sete teses encontradas, 26,13% foram realizadas em Programas de Pós-Graduação em Psicologia; 7,95% em Programas de Pós-Graduação em Saúde Pública/Saúde Coletiva e 7,95% em Programas de Pós-Graduação em Serviço Social. Há também estudos em outras áreas, como: comunicação, linguística, educação, arquitetura e urbanismo, administração, engenharia, geografia, políticas públicas, ciências da religião, antropologia, ciências sociais, gerontologia, enfermagem, direito e artes. (...) As produções analisadas apresentaram variadas escolhas metodológicas: etnografia, cartografia, pesquisa-intervenção, observação participante, história de vida, grupo focal, questionários, genealogia, arqueologia, documental e outras. A maioria das produções (38,26%) utilizou técnica de entrevistas para produção e coleta das informações, sendo presente tanto o uso exclusivo de entrevistas quanto o uso associado a outra técnica. O método etnográfico e a pesquisa documental foram citados cada um em 18,26% dos estudos. (SICARI; ZANELLA, 2018, p. 665)

Apesar de Sicari e Zanella (2018) mencionarem a existência de estudos no ramo da Administração, não nos deparamos com uma quantidade similar de produções acadêmicas sobre a temática. Para elencar alguns estudos desenvolvidos no âmbito dos Estudos Organizacionais e da Administração, começo pelo projeto de pesquisa “Estratégias e práticas organizacionais no contexto das populações em situação de rua no Rio Grande do Sul: complementariedades e contradições”, coordenado pelo professor Guilherme Dornelas Camara, da Escola de Administração da UFRGS. O Projeto possui como objetivo:

Analisar as complementariedades e contradições entre as múltiplas estratégias formadas no contexto das populações em situação de rua do Rio Grande do Sul. Constituir um marco lógico capaz de compreender as múltiplas estratégias em torno das populações de rua no contexto socioeconômico regional, nacional e internacional contemporâneo. Elaborar uma cartografia das políticas e equipamentos governamentais de atendimento às populações em situação de rua de municípios selecionados do Rio Grande do Sul, bem como de iniciativas da sociedade civil organizada e das próprias populações em situação de rua. Analisar as estratégias, incluindo

articulações e práticas organizacionais, dos diversos atores sociais, considerando seu caráter deliberado ou emergente. Descrever os aspectos identitários e culturais subjacentes aos projetos e às estratégias dos atores sociais. Identificar aspectos coincidentes e contraditórios entre as políticas, equipamentos, projetos e ações no contexto das populações em situação de rua do RS. Sistematizar as contribuições para a teoria e para a formulação e análise de políticas sociais resultantes da análise (DORNELAS CAMARA, 2017, p.8).

O mesmo autor, no ano de 2008, defendeu sua Dissertação de mestrado em Administração, intitulado “A Práxis no Jornal Boca de Rua: De ‘Gente Invisível’ a Questionadores do Mundo”. O trabalho analisou a práxis dos integrantes do Jornal Boca de Rua, projeto da ONG ALICE que orienta moradores de rua de Porto Alegre na produção e venda de um veículo de comunicação alternativa voltado ao cotidiano de pessoas em situação de vulnerabilidade social (DORNELAS CAMARA, 2008). Sobre esse trabalho é importante ressaltar o modo como o campo empírico da pesquisa (o Jornal Boca de Rua) foi estudado, conforme descrito pelo autor:

a partir da perspectiva do desposicionamento dos Estudos Organizacionais, a qual enfatiza a natureza processual da organização e a construção local de identidades, considerando a organização social como fluida, plural, móbil e transparente (DORNELAS CAMARA, 2008).

Outro destaque é o projeto de pesquisa “Cidadão de Rua”, coordenado pelo professor Bruno Eduardo Freitas Honorato, da Universidade Federal de Alfenas. O projeto existe desde o ano de 2018 e pesquisa temas relacionados à população em situação de rua na cidade de Varginha/MG e região, em interface com políticas públicas para populações vulneráveis.

Em 2014, Honorato defendeu sua Dissertação de mestrado em Administração, intitulada “Ordem e subversão nas cidades: um estudo sobre a população em situação de rua de Belo Horizonte”, pela UFMG. Trabalho este que buscou observar a relação de construção de uma ordem social dentro e fora das organizações de políticas de ação social na cidade de Belo Horizonte/MG, e como as pessoas em situação de rua lidam com essa ordem, dando vistas, especialmente, às práticas subversivas que são entendidas como movimentos de oposição direta e indireta à essa ordem (HONORATO, 2014).

Destaco também o esforço do Honorato, juntamente com Saraiva (2016), no artigo “Cidade, População em Situação de Rua e Estudos Organizacionais” que indaga sobre a possibilidade de analisar a situação de rua, na cidade, a partir dos conhecimentos relacionados à análise de organizações. Os autores propõem uma “aproximação entre estudos da cidade e estudos organizacionais, em uma tentativa

de ampliar as fronteiras do que é tomado como organização e, assim, o que pode ser objeto de análise organizacional” (HONORATO; SARAIVA, 2016).

De acordo com Sicari e Zanella (2018), muitos estudos tiveram como sujeitos de pesquisa subgrupos e/ou características da população de rua: idosos(as) (BRÊTAS *et al*, 2010; BUENO, 2013; SALDANHA, 2014), mulheres (RODRIGUES, 2009; ALVES, 2013; SANTOS, 2014, ROSA; BRÊTAS 2015), crianças e jovens (MOURA *et al*, 2009; COFANI, 2012), com saúde mental prejudicada ou uso de substâncias psicoativas (MOURA *et al*, 2009; COFANI, 2012; MATIAS, 2013; ALLES, 2010; MORERA, 2013; VARANDA, 2009; TONDIN *et al*, 2013; CAMPOS, 2012; GOMES; ADORNO, 2011), a relação com a religiosidade (GUIMARÃES, 2010; HONORATO, 2014; GALVANI, 2015; CANDIDO, 2006), relações com o trabalho (ALLES, 2010; LACERDA, 2012; OLIVEIRA, 2015; CARVALHO, 2015; BÜLL, 2010; LANGA, 2012; FARIAS, 2007), egressos do sistema prisional (KARAM, 2015), a relação dessas pessoas com animais de estimação (CUNHA, 2015). Assim como estudos que buscam compreender as razões e motivações para a vida nas ruas, que vão desde o uso abusivo de álcool e outras drogas, o rompimento de vínculos e os conflitos familiares (incluindo separação conjugal), o desemprego e o prazer da liberdade que é vivenciado na rua (ABREU, 2013; AGUIAR, 2014; ALCANTARA; ABREU; FARIAS, 2015; CAMPOS, 2012; COSTA; MESQUITA; CAMPOS, 2015; ESQUINCA, 2013; SALDANHA, 2014); sobre as questões multifatoriais que acontecem de forma gradual e processual e que podem ocasionar a ocupação da rua de forma permanente (CAMPOS, 2012), até a precarização das relações de trabalho, o desemprego e as transformações econômicas (ARGILES, 2012; SILVA, 2015).

De modo a contribuir com os estudos organizacionais sobre as PSR, dou destaque nesta pesquisa às suas relações com o trabalho e, mais especificamente, sobre suas práticas de organização. Não é o intuito principal abordar as fontes de recursos dos peregrinos da Amada Massa, como feito por Alles (2010) e Lacerda (2012) em estudo sobre PSR, nem para evidenciar, de forma direta, o preconceito da sociedade para com as pessoas em situação de rua, que acabam por gerar uma quase inexistência de oportunidades no trabalho formal, como abordam Alles (2010) e Oliveira (2015). Não é minha intenção tampouco evidenciar a urgente necessidade de políticas públicas que possam fomentar a inserção em atividades produtivas, a fim de promover geração de renda e uma vida digna a esta população (FARIAS, 2007), e nem me aprofundar na precarização das relações de trabalho que levam pessoas em

situação de rua, devido à vulnerabilidade que se encontram, a aceitarem praticamente qualquer tipo de trabalho, com nenhuma garantia e/ou direito trabalhista (CARVALHO, 2015).

Em relação ao conceito de trabalho me aproximo mais da perspectiva identificada por Büll (2010), para quem “o conceito de trabalho para pessoas em situação de rua assume um papel constitutivo da subjetividade, sendo na maioria das vezes considerado como sinônimo de honestidade e pertença social, não sendo exercido com o objetivo de acúmulo de dinheiro ou bens, mas direcionado à sobrevivência nas ruas” (SICARI; ZANELLA, 2018, p. 667). Me interessa particularmente, nesta pesquisa, este papel constitutivo de subjetividade, não necessariamente relacionado com o desempenho de uma atividade remunerada, mas sim ao organizar e os modos como este pode ser compreendido como meio e aprendizagem para a práxis emancipadora (MISOCZKY, 2010), através de uma relação com o conceito de conscientização, conforme proposto por Paulo Freire (1979).

2 RELACIONANDO ORGANIZAÇÃO E CONSCIENTIZAÇÃO

Neste trabalho, proponho uma reflexão sobre a categoria central dos Estudos Organizacionais (EOs) – organização – de modo que esta extrapole a concepção mais amplamente aceita por grande parte dos estudantes e pesquisadores da Administração, em que basicamente organização é compreendida como sinônimo de empresa (SOLÉ, 2003).

Conforme afirmar Misoczky (2010, p. 14),

[...] a Administração, talvez até mais que outras disciplinas, continua marcada pelo funcionalismo e pela ênfase no consenso e na ordem. Não poderia ser diferente, já que sua emergência coincide com a necessidade da organização da produção e do aumento da produtividade.

A partir deste cenário, a organização costuma ser definida como uma forma racional de coordenação das atividades/tarefas de um grupamento de pessoas que buscam atingir algo em comum, objetivos ou metas formais, por meio de uma relação de autoridade e responsabilidade (SOLÉ, 2003). Abaixo podemos ver algumas definições de organização encontradas na literatura mais divulgada sobre esta categoria:

Duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos (STONER; FREEMAN, 1985, p. 4).

[...] é uma ferramenta que as pessoas usam para coordenar suas ações e obter alguma coisa que desejam ou valorizam (JONES, 2010, p. 7).

As organizações, de qualquer tipo, grandes ou pequenas, públicas ou privadas, possuem algumas características em comum: são “entidades sociais”; são “orientadas por metas”; são “projetadas como sistemas de atividade deliberadamente estruturadas e coordenadas”; são “ligadas ao ambiente externo” (DAFT, 2014, p. 12).

um sistema de atividades pessoais ou forças conscientemente coordenadas (BARNARD, 1938, apud CARAVANTES, 1998, p. 26).

Uma organização é um grupo humano, composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma atividade comum (DRUCKER, 1994, apud CARAVANTES, 1998, p. 27).

A definição de organização está condicionada primeiramente à existência de uma “meta específica”, o que diferencia este sistema de outros sistemas sociais. Entretanto, para ser definida como um sistema social, uma organização deve possuir uma “estrutura descritível”, em duas dimensões: a “cultural e institucional” como “padrão de valores” do sistema; e os “papéis” dos grupos e indivíduos no funcionamento da organização (PARSONS, 1967, p. 44).

Estas definições possuem em comum a união de pessoas, ideias, ideologias, e recursos que juntos formam uma espécie de ferramenta ou estrutura orientada para que um determinado grupo atinja seus objetivos. Vista desta maneira, a organização

[...] costuma ser definida como um sistema que será funcionalmente eficiente se for capaz de atingir metas explícitas e racionalmente definidas. Em síntese, nas abordagens dominantes, as tarefas da administração são definir e atingir metas; as tarefas do pesquisador são coletar dados objetivos que indiquem como as funções organizacionais se distribuem em relação às metas; o método deve ser coerente com o positivismo, de preferência com o uso de dados que facilitem a validação, confiabilidade e aplicabilidade. O resultado é a legitimação social e moral da organização racional, baseada em funções técnicas ditas objetivas e necessárias para o funcionamento efetivo e eficiente da ordem social. [...] a vertente dominante dos Estudos Organizacionais (EOs) produz estudos para quem gerencia, dissemina a naturalização das relações de dominação e legitima a celebração do mercado. (MISOCZKY, 2010, p.14)

Além disso, esta definição de organização distancia os indivíduos das relações sociais que os constituem.

A exclusão conceitual da sociedade é a base da metáfora interna/externa usualmente aplicada ao relacionamento organização/sociedade. Tendo separado indivíduos e organizações das relações sociais que os constituem, a vertente dominante dos Estudos Organizacionais precisa se ocupar com o estabelecimento de conexões artificiais - entre o indivíduo e a organização e entre a organização e o ambiente - para reconectar o que ela mesma artificialmente rompeu (MISOCZKY, 2010, p. 14).

Esta vertente de conceituação da organização, amplamente aceita e disseminada no ambiente acadêmico brasileiro da Administração, contribui para uma forma de hegemonia da organização, ou seja, se constitui como parte importante da hegemonia das relações capitalistas globais que são articuladas nos mais variados lugares do nosso cotidiano, e onde um modelo de organização e de sociedade se naturaliza como fatalidade.

Uma visão alternativa sobre os fenômenos organizacionais pode ser encontrada em Cooper (1976). Esse autor inaugura uma tradição nos EOs que se orienta por perspectivas teóricas que vislumbram a ação de organizar, para além da estrutura, ou seja, da noção de organização apresentada acima. Em sua obra *The Open Field*, esse autor propõe romper com as abordagens que adotam a estrutura como um conceito central no estudo das organizações e apresenta uma proposta de abordagem processual, que busca estabelecer um novo olhar, uma perspectiva diferente para os EOs. Nas palavras do autor se evidenciam as diferenças entre as duas abordagens:

Estrutura é o padrão de relações invariantes entre pontos funcionais em um sistema, enquanto processo é a emergência contínua de novos

elementos a partir daqueles existentes. Estrutura refere-se (a si própria) à estabilidade ou quase-estabilidade; processo, à mudança (COOPER, 1976, p. 999).

Assim, a estrutura é percebida estática, como um padrão invariante; enquanto o processo é dinâmico e tende a constante mudança. Destarte, a organização se caracteriza e é tratada enquanto processo de organizar – (des)organizar – (re)organizar (ZUCATTO, 2017).

Processo é o avanço criativo de eventos, em um campo de intensivas relações, cujos principais termos são: Avanço criativo – processo de tornar a ação entre ser e fim, em negócios humanos, realizados por meio de ações não-estruturadas, conexões casuais, projeção; e, relações intensivas – literalmente, relações em tensão. Intensidade é obtida por realizar e manter uma variedade de contrário, enquanto elimina incompatibilidades ou aqueles opostos poderiam cancelar-se mutuamente. O todo é um campo de processo em ordem tensa, não apenas mudança ou novidade, mas de dança das coisas (COOPER, 1976, p. 1011).

Este processo de organização – (des)organização – (re)organização não é premeditado, pré-elaborado, orientado, definido por uma razão instrumental, mas, de acordo com Cooper (1976, p. 1003), ocorre como fruto do acaso.

[...] é quando o inesperado acontece e pelo acaso o homem se encontra (comunga) com possibilidades; o acaso é o mecanismo pelo qual o homem amplia sua capacidade de crescer espontaneamente, permite que a organização, tenha possibilidades de ação.

Sendo assim, para se compreender a organização, é preciso entender o processo a partir de sua própria análise, porque a organização é processo e acontece e se desenvolve pelo processo. Este processo, porém, não tem um ponto de partida pré-definido ou estabelecido e pode ser desencadeado a partir tanto da (des)organização, quanto da (re)organização, como da própria organização (ZUCATTO, 2017).

Ainda na obra *The Open Field*, Cooper (1976), primeiramente desenvolve um entendimento processual do mundo, ou seja, busca estabelecer uma visão de mundo que se dá pelo processo, e, da mesma forma, oferece uma perspectiva, também, processual da ação humana.

Portanto, para entender a organização é necessário entender o processo que reside nos limites (fronteiras) e não focar apenas no funcionamento do sistema (organização). Pois, para Cooper (1986, p. 328) “organização é a apropriação da ordem em meio à desordem”. Logo, um processo de ordenamento é, inevitavelmente, um processo de (des)ordenamento e (re)ordenamento contínuos.

A contribuição de Cooper se apresenta como um avanço significativo em relação às abordagens que adotam a estrutura como um conceito central no estudo

das organizações. Apesar de sua importante contribuição aos EOs, Cooper, mesmo que de uma maneira mais reflexiva e menos engessada, ainda se ancora em uma visão de organização voltada para a empresa, ou seja, insere o processo na estrutura, ampliando os limites do conceito de organização para organizar, mas, ainda, entendida como empresa ou, no máximo, governo.

Essa noção hegemônica de organização, de maneira contínua, tenta naturalizar e essencializar a si mesma se evidenciando como a única maneira pelo qual o organizar pode ser articulado (MISOCZKY, 2010).

Nesta perspectiva podemos perceber que as definições hegemônicas do organizar, se assemelham àquilo que Paulo Freire conceituaria como pedagogia tradicional, isto é, aquela que se baseia em relações hierárquicas no processo de ensino-aprendizagem, e que é antecedida, deste modo, por práticas organizacionais verticalizadas. (MORAES; MISOCZKY, 2019). Onde há, portanto, uma teoria da ação antidialógica, e que os sujeitos se relacionam como conquistadores e conquistados, sendo um sujeito que domina e um objeto dominado.

Neste sentido, o ato de organizar, nesta definição usual de organização, é “teleológica em sua racionalidade e reducionista em sua concepção” (MISOCZKY, 2010, p. 27), referindo-se à organização como sinônimo de empresa. Mas como podemos evitar este reducionismo? “A organização pode significar formas de cooperação, onde o que importa é o caminho, o modo, os meios, não somente o objetivo final, a meta?” (MISOCZKY, 2010, p. 27).

Tendo estas questões em mente, a definição de organização proposta pelo grupo de pesquisa Organização e Práxis Libertadora da UFRGS, já apresentada, parece abrir caminhos para a expansão da compreensão dos fenômenos organizacionais, principalmente daqueles realizados por sujeitos que estão em luta contra frentes de opressão e dominação. Mesmo com o risco de ser repetitivo, retomo a definição para garantir sua compreensão:

organização, com ênfase no processo, marcada pela negação, mas esboçando uma afirmação: organizar não é sinônimo de organizar de modo burocrático – [...] esse modo de organizar é sinônimo de prática gerencial. Organizar é produzir socialmente modos de cooperação, sempre instáveis e em movimento. [...] organização como meio para a emancipação, como atividade em que cada participante aprende a cumprir responsabilidades diferentes, sempre no espaço da unidade do consenso produzido no coletivo. Essa organização, que transforma a potência do povo em poder, se efetiva através de processos e práticas orientados pela razão estratégico-crítica, que não é razão instrumental, seu êxito não é o do meio-fim formal, mas o do pleno desenvolvimento da vida de todos: seu exercício realiza a ação

transformadora (ORGANIZAÇÃO E PRÁXIS LIBERTADORA, 2014, p.292;303).

Nessa definição, percebemos um direcionamento mais convicto para uma atividade teórica implicada com a transformação da realidade, uma atividade crítica que toma como guia a possibilidade do desenvolvimento da vida humana em geral e, como sua premissa, a possibilidade da produção e reprodução da vida daqueles que são mais afetados no sistema capitalista.

Percebe-se que este conceito de Organização dialoga com a proposta pedagógica crítico-libertadora de Paulo Freire. Inspirando-me na concepção freiriana da pedagogia libertadora, afirmo que a prática organizacional e o processo de ensino-aprendizagem são inseparáveis. Isso nos leva a uma concepção de organização em que os sujeitos se encontram e colaboram com um objetivo, ou seja, se auto-organizam e aprendem, e se conscientizam durante esse processo (FREIRE, 1984). Aqui faz-se necessário sublinhar a importância do conceito de conscientização nas obras de Freire.

Conscientização é um conceito fulcral da concepção e da prática da educação libertadora do autor. Na obra *Conscientização: Teoria e prática da libertação – uma introdução ao pensamento de Paulo Freire*, ele destaca a importância do conceito na constituição de seu próprio pensamento e refere sua reação ao ouvi-lo pela primeira vez:

Ao ouvir pela primeira vez a palavra conscientização, percebi imediatamente a profundidade de seu significado, porque estou absolutamente convencido de que a educação, como prática da liberdade, é um ato de conhecimento, uma aproximação crítica da realidade (FREIRE, 1979, p. 15).

De acordo com Freire (1979), a conscientização é condição para a aceitação do comprometimento humano diante do seu contexto histórico-social e compreendida como processo de criticização das relações consciência-mundo. No processo de conhecimento, o ser humano tende a se comprometer com a realidade, sendo esta uma possibilidade que está relacionada à práxis humana. É através da conscientização que os sujeitos assumem seu compromisso histórico no processo de fazer e refazer o mundo, dentro de possibilidades concretas, fazendo e refazendo também a si mesmos.

Na mesma obra, o autor elucida que a conscientização sobre-excede à tomada de consciência, visto que “a tomada de consciência não é ainda a conscientização, porque esta consiste no desenvolvimento crítico da tomada de consciência” (FREIRE, 1979, p. 15). A abrangência do conceito pode também ser observada na obra

Pedagogia do Oprimido, em que Freire afirma que a conscientização requer o engajamento da ação transformadora que “não para, estoicamente, no reconhecimento puro, de caráter subjetivo, da situação, mas, pelo contrário, prepara os homens, no plano da ação, para a luta contra os obstáculos à sua humanização” (FREIRE, 2014, p. 98). Deste modo, comprometer-se não é um ato passivo; implica não somente a consciência da realidade, mas de igual modo, o envolvimento na luta para a transformação desta.

Em suas obras, Freire emprega sobre distintas formas o termo conscientização. Em um primeiro momento, a conscientização é categoricamente assumida como finalidade da educação.

A realidade não pode ser modificada, senão quando o homem descobre que é modificável e que ele pode fazê-lo. É preciso, portanto, fazer desta conscientização o primeiro objetivo de toda a educação: antes de tudo provocar uma atitude crítica, de reflexão, que comprometa a ação (FREIRE, 1979, p. 22).

Antes de falecer, em sua última obra publicada, Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa, faz uma atualização de sua reflexão.

Contra toda a força do discurso fatalista neoliberal, pragmático e reacionário, insisto hoje, sem desvios idealistas, na necessidade da conscientização. Insisto na sua atualização. Na verdade, enquanto aprofundamento da *prise de conscience* do mundo, dos fatos, dos acontecimentos, a conscientização é exigência humana, é um dos caminhos para a posta em prática da curiosidade epistemológica. Em lugar de estranha, a conscientização é natural ao ser que, inacabado, se sabe inacabado. (FREIRE, 2013, p. 40).

Paulo Freire reitera a conscientização como tarefa histórica de resistência crítica ao contexto neoliberal e ratifica a natureza política da prática educativa.

Retomando a proposta da pedagogia crítico-libertadora, o autor pressupõe que essa conscientização na relação de aprendizagem acontece no processo organizacional, e na organização da própria educação, através de uma relação dialógico-problematizadora. Ou seja, quando o sujeito questiona sobre o seu “lugar no mundo”, ele também está questionando o porquê de “estar no mundo”, entre outros sujeitos, não só, na organização, mesmo que isso ocorra de maneira tímida e incipiente (FREIRE, 1984; 1996). Ao questionar, os sujeitos se (re)posicionam e se auto-organizam para (des)organizar o que está posto e, inclusive, a própria história (MORAES; MISOCZKY, 2019).

Nesse sentido, no ato de organizar, (des)organizar e (re)organizar, as decisões dos sujeitos não se baseiam pelos interesses individuais e/ou valores pessoais, e sim em critérios coletivos que se desenvolvem no (e pelo) processo de organizar, através

de séries contínuas de reflexões em busca de consensos. As decisões, destarte, não são tomadas por líderes ou por algum tipo de comissão dirigente, seu papel é implementar os acordos coletivos – “mandar obedecendo” (MISOCZKY, 2010).

Assim, o componente estratégico fundamental da práxis emancipadora, “entende que o ser humano não pode ser compreendido fora de suas relações com o mundo, que ele é um ser da práxis, da ação e da reflexão” (MISOCZKY, 2010, p.40). Podemos entender, portanto, que nas suas relações com o mundo e através de sua ação sobre ele, os seres humanos são marcados pelos resultados de sua própria ação: atuando transformam, transformando criam uma realidade (FREIRE, 1979).

É justamente por entender a organização como meio e aprendizagem para a práxis emancipadora que faço uso da definição de organização já mencionada. Faço-o porque, como alerta Misoczky (2010), no âmbito do EOs, isto é, em meio a um contexto que o discurso gerencialista se mostra dominante e permeia todas as esferas da vida humana, faz-se necessário e urgente construir e propagar conhecimentos contra-hegemônicos no mesmo espaço em que o discurso gerencialista é produzido e reproduzido.

Desta forma, então, colocar-se em uma postura de enfrentamento às vertentes dominantes se torna um ato político de nega-se a compactuar com uma forma de organizar individualizadora, que se dobra ante as demandas e determinações da sociedade capitalista; resistindo e (re)afirmando que há alternativas possíveis para um organizar mais solidário que sobrepõem os interesses humanos aos interesses do mercado, e que os interesses corporativos das empresas se subordinam aos interesses dos povos. Como diria Dussel (2001, p.74): “tudo o que funcione eticamente deve produzir, reproduzir e desenvolver a vida humana em comunidade, e, em último caso, a vida de toda a humanidade”.

Desta forma, é necessária uma consciência mais profunda (talvez como momento da conscientização) de que a luta não é apenas contra o sistema de exploração e exclusão, mas também que é preciso lutar com outras (e novas) ferramentas e formas. É preciso produzir nas organizações reais outras formas de organizar, em vez de reformar as práticas existentes. (Re)construir a organização, como processo que é vivido e experienciado de modo pessoal e coletivo, consciente e voluntário, fortalecendo e evidenciando o coletivo enquanto constitui identidades (MISOCZKY, 2010).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a devida caracterização e compreensão da organização do Clube de Pães Amada Massa e do processo de conscientização dos(as) integrantes que compõem a iniciativa, desenvolvi uma pesquisa exploratória com embasamento em artigos, publicações, TCCs, dissertações e teses que abordam a temática sobre PSR. Busquei que esta etapa fosse uma parte importante do desenvolvimento deste trabalho. A pesquisa exploratória “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. (GIL, 2008, p. 27) Esse aporte foi utilizado com o objetivo de trazer uma visão geral, acerca da temática. E se constituiu como base a uma investigação mais focada da iniciativa estudada (GIL, 2008).

A abordagem junto ao grupo da Amada Massa se deu por meio de observação participante. Que também conforme a definição de Gil (2008)

consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. Neste caso, o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo. Daí por que se pode definir observação participante como a técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo (p. 103).

Abordagem esta que foi desempenhada num período de aproximadamente 7 meses de pesquisa. Neste período, acompanhei reuniões semanais junto ao grupo, ocorridas a cada segunda-feira, desde o dia 15 de abril de 2019 até a data de 18 de novembro de 2019; eventos promovidos pela iniciativa no primeiro sábado dos meses de setembro, outubro e novembro de 2019 e participei dos fechamentos da padaria nas quartas e quintas-feiras de cada semana. Além disso, ao longo da pesquisa, também contribuí como parte da rede de apoio (RA), principalmente, no que se refere às funções administrativas e financeiras, estas últimas exercidas entre os meses de setembro e novembro de 2019.

Para auxiliar na coleta de dados, foram realizadas diversas notas de campo e entrevistas informais (GIL, 2008), com membros da iniciativa. Entrevistas estas que tiveram como intuito a obtenção de uma visão geral do problema pesquisado, bem como a identificação de aspectos relativos ao cotidiano dos(as) membros(as) do Clube de Pães Amada Massa. As conversas foram gravadas e transcritas livremente.

Por fim, realizei uma análise qualitativa (GIL, 2008) onde, em um primeiro momento, foi feita uma seleção dos dados que possibilitavam compreender o contexto onde acontecem os processos de organização do Clube de Pães Amada Massa. Posteriormente, esses dados foram inter-relacionados aos conceitos de organização e conscientização, derivados dos referenciais teóricos utilizados para basilar este trabalho, possibilitando a obtenção de considerações que são capazes de contribuir com reflexões e/ou explicações alternativas ao campo dos EOs.

A minha participação enquanto membro da RA, seja nas reuniões semanais seja no fechamento da padaria em algumas ocasiões, proporcionou a emergência de um novo olhar acerca dos diferentes processos organizacionais da Amada Massa, direcionando minha análise para questões mais específicas, notadamente aquelas que se aproximavam da bibliografia com a qual estava mais familiarizado e que, não por acaso, embasa este trabalho. Em outras palavras, trago aqui alguns entendimentos possíveis acerca de acontecimentos que presenciei ou que me foram relatados durante a pesquisa. Não há, então, uma pretensão de retratar a realidade, o intuito maior é a produção de reflexões acerca de eventos que, em minha análise, auxiliam na compreensão da organização enquanto algo que está em constante transformação, processo esse que pode ser articulado à conscientização daqueles engajados na iniciativa.

4 SOVANDO A MASSA: FERMENTAR, ORGANIZAR E CONSCIENTIZAR

A fim de melhor apresentar sobre o que se trata a Amada Massa introduzo este capítulo com um histórico dos meandros que processualmente levaram à organização, (des)organização e (re)organização da iniciativa, tal como ela se encontravam quando escrevi. Este histórico se desenvolve através de momentos importantes na trajetória da Amada Massa e tem como fio condutor os relatos de dois dos pivôs na idealização da iniciativa. Estes relatos foram construídos através da coleta de fragmentos de entrevistas orais semiestruturadas, conversas informais e notas de campo feitas durante o período de pesquisa deste trabalho. Já, num segundo momento, trago algumas experiências vividas, por meio da observação participante, correlacionando-as às teorias trabalhadas nos capítulos anteriores.

4.1 FERMENTANDO

A Amada Massa nasce em meio a uma sequência de tentativas que são resultados da vontade de Carlos Eduardo de Carvalho (Cadu) e Daniel Silva (Dani), em melhorar as condições de vida das pessoas em situação de rua, na cidade de Porto Alegre. Com a convivência e a militância do dia a dia entre pessoas em situação de rua, Dani e Cadu tinham em mente um empreendimento que tivesse o objetivo de gerar renda e que ao mesmo tempo cuidasse das pessoas em situação de vulnerabilidade social da cidade; visto que esses são fatores extremamente relevantes para estas.

O envolvimento de Cadu e Dani com pessoas em situação de rua ocorreu durante seus percursos como militantes pela mobilidade urbana, na cidade de Porto Alegre/RS, tanto no coletivo Mobicidade⁴ quanto no coletivo Cidade da bicicleta⁵. Devido à necessidade de os coletivos ocuparem um espaço debaixo de um viaduto, eles se depararam com o fato de ter que se relacionar com estas pessoas que habitavam as ruas e se abrigavam nos viadutos da cidade. Desta forma acabaram se envolvendo com o Movimento Nacional de População de Rua⁶ (MNPR). E foi neste espaço que conheceram boa parte dos integrantes que hoje compõem a iniciativa.

⁴ <https://www.mobicidade.org/sobre/>

⁵ <https://cidadedabicicleta.wordpress.com/sobre-a-cidade-da-bicicleta/>

⁶ http://www.direito.mppr.mp.br/arquivos/File/MNPR_Cartilha_Direitos_Conhecer_para_lutar.pdf

Àquela época, Dani e Cadu possuíam um laboratório de projetos, chamado Libélula Ações Transformadoras. Dos projetos encabeçados pelo laboratório, o que mais ganhou repercussão foi o Biciponto⁷. Projeto que equipou diversos comércios espalhados pela cidade de Porto Alegre com painéis de ferramentas para que os ciclistas pudessem realizar as manutenções de suas bicicletas nos locais. Além de um outro projeto, chamado Costurando a Mudança, que foi a primeira tentativa do laboratório para a geração de renda para pessoas em situação de rua.

Cabe salientar que, naquele momento, Dani e Cadu se dedicavam quase que integralmente a este laboratório. E para que os projetos pudessem ter continuidade havia a necessidade de patrocínios. Porém, na maior parte das vezes em que os projetos eram apresentados às empresas, estas tentavam realizar alterações no projeto original, de acordo com suas necessidades de mercado. Quase sempre, inclusive, numa tentativa de cooptação. Estas atitudes das empresas acabavam por descaracterizar o projeto original e inviabilizava sua execução.

No projeto Costurando a Mudança, a mãe do Dani, Maria Madalena da Silva, mais conhecida como Dona Madá (ou apenas Madá), que também se tornaria uma das idealizadoras da Amada Massa, junto com outros amigos do Dani, que possuíam iniciativas de confecção de roupas e acessórios personalizados para ciclistas (empreendimentos motivados pelo *boom* de ciclistas que houve entre 2011 e 2013 na cidade de Porto Alegre, impulsionados pelo Fórum Mundial da Bicicleta, sediado na cidade no ano de 2013) iniciaram uma tentativa de unir a proximidade com as pessoas em situação de rua, com suas experiências na produção de materiais para ciclistas, no intuito de ensinar a estas pessoas em situação de vulnerabilidade social a produzir estes materiais e que eles mesmo vendessem estes materiais nas ruas. Com isso, ao mesmo tempo haveria uma capacitação destas pessoas em uma profissão e geraria renda para elas. Desse modo, seria possível fechar um ciclo de geração de renda, onde o dinheiro arrecadado daria o suficiente para alugarem o ateliê de costura e gerar renda aos participantes do projeto.

No processo de organização deste projeto, a contribuição de uma pessoa foi fundamental para a aproximação com a população de rua. Pessoa esta que se tornaria um dos quatro fundadores do Clube de Pães – Amada Massa, junto com o Dani, o Cadu e a Dona Madá. Esta pessoa é o Anderson Rosa Ferreira. O Anderson naquele

⁷ <https://www.sul21.com.br/cidades/2016/05/bicipontos-dao-autonomia-e-estimulam-ciclistas-em-porto-alegre/>

momento era morador de rua e foi responsável pelo acolhimento e aproximação das pessoas em situação de rua que se interessavam em fazer parte do projeto.

Diversas reuniões foram feitas antes do início do projeto, mas acabou que o projeto não saiu do papel, por conta de falta, principalmente, de financiamento. Naquele momento só seria possível a execução do projeto se houvesse um investimento que o fizesse acontecer. Havia a necessidade de remunerar os professores, pagar a alimentação dos peregrinos (modo como as pessoas em situação de rua chamam-se entre si), o transporte e todos os outros custos que envolviam a efetivação do projeto. Ou seja, o projeto nunca chegou a acontecer. Ficou apenas na ideia. Tal qual o *levain* descansa para fermentar, essa ideia fermentou.

A partir deste projeto, algumas alternativas foram tentadas com a população de rua, tal como a produção de lanches para vender nos eventos de ciclistas que aconteciam pela cidade de Porto Alegre.

Em toda oportunidade de trabalho que houvesse a possibilidade de inserir alguma das pessoas em situação de rua, para que esta conseguisse receber uma renda, isso foi tentado. Nisso, os vínculos entre Anderson, Madá, Dani e Cadu se fortaleceu. Conversas entre eles se tornaram mais constantes, e dessas conversas, junto com outras pessoas, surgiu o Coletivo Germina; um estabelecimento gastronômico vegano, que possuía uma proposta bastante inovadora para a cidade de Porto Alegre. Esta iniciativa foi um embrião na tentativa de criar um espaço com práticas de comunicação não-violenta⁸ e princípios de Justiça restaurativa⁹, que são alguns dos pilares da Amada Massa, mas que não serão aprofundados neste trabalho.

Quanto ao nome da iniciativa, por que Amada Massa? A explicação é bastante simples. Aconteceu durante uma conversa informal, na casa do Dani, onde ele e o Cadu pensavam sobre possíveis nomes para a iniciativa. O Dani em determinado momento comentou sobre sua mãe, Madá, em relação a produção da massa dos pães. O Cadu relacionou as duas palavras que reverberaram em sua cabeça: Madá Massa – A Madá Massa – Amada Massa! Como toda a organização da iniciativa

⁸ Comunicação Não Violenta (CNV) é um processo de pesquisa contínua desenvolvido por Marshall Bertram Rosenberg e uma equipe internacional de colegas, que apoia o estabelecimento de relações de parceria e cooperação, em que predomina comunicação eficaz e com empatia. Enfatiza a importância de determinar ações à base de valores comuns.

⁹ Justiça restaurativa é uma técnica de solução de conflito e violência que se orienta pela criatividade e sensibilidade a partir da escuta dos ofensores e das vítimas.

plantou, morreu, brotou, nasceu, colheu, virou grão, fermentou, aqueceu e virou pão. Processo contínuo de organização, e conscientização.

Com a criação do Germina, o Anderson começou a trabalhar no local, inicialmente na obra da casa onde seria o estabelecimento comercial, e ocasionalmente na cozinha. Neste espaço se intensificaram as rodas de conversas. Foram acolhidos no local diversos encontros do MNPR, reuniões do Jornal Boca de Rua¹⁰, dentre outros diálogos com a população de rua da cidade de Porto Alegre e jantas para arrecadação de dinheiro para os movimentos.

Com o avanço do Germina, novas tentativas de geração de trabalho e renda para pessoas em situação de rua foram tentadas, como a aproximação com a Casa de Referência da Mulher - Mulheres Mirabal¹¹, local onde se conheceu a Michele, que viria no futuro a fazer parte da Amada Massa. Daqueles que tiveram a oportunidade de participar do Germina, 8 vieram a participar da Amada Massa. São eles: Anderson, Alessandra, Michele, Deivid, Pâmela, Jorge, Leandro e o Edison. Todos foram inseridos no ambiente da culinária. Porém, eram trabalhos eventuais e/ou temporários. As conversas entre Anderson, Cadu e Dani seguiam acontecendo. Em um determinado momento o Dani, em suas pesquisas, se deparou com o conceito de Economia da Recorrência¹². Nessas conversas, outros conceitos foram sendo agregados.

Durante uma palestra que o Cadu havia participado, na Perestroika¹³ de Porto Alegre, uma frase ficou guardada: “faça a coisa acontecer com o que você tem agora”. A frase reverberou nele e, conforme relatado pelo Dani, muitos dos requisitos que inviabilizaram o início do Costurando a Mudança, foram quebrados com esta nova mentalidade. A ideia agora era fazer, mesmo aparentando não se ter o suficiente para seguir em frente. Ao juntar isso com a proposta de viabilizar uma iniciativa por meio de um clube de assinaturas, onde o financiamento, buscado antes por empresas, se pulverizava por meio dos assinantes, as ideias ganharam terreno fértil. Para Dani, Cadu e Anderson, este modelo traria mais autonomia para a concretização do projeto

¹⁰ <https://jornalbocaderua.wordpress.com/sobre-nos/>

¹¹ <https://www.sul21.com.br/areazero/2017/01/ocupacao-mirabal-como-funciona-uma-ocupacao-de-mulheres-para-mulheres/>

¹² A economia da recorrência é a transformação das relações comerciais entre consumidores, empresas e segmentos, baseando o consumo em acesso, não em propriedade. A economia da recorrência é a economia da subscrição, das assinaturas (RIFKIN, 2001).

¹³ <https://www.perestroika.com.br/online/sobre/>

sem a interferência direta dos financiadores e, deste modo, a iniciativa poderia ser implementada da forma como havia sido planejada inicialmente.

Naquele momento a Dona Madá produzia pães artesanais para o Germina, durante os eventos semanais de hambúrgueres que aconteciam no coletivo, para arrecadar uma renda extra para si. O Dani, então, propôs à sua mãe que ela produzisse alguns pães a mais e que esses pães excedentes fossem vendidos pelas pessoas em situação de rua. Uma parte ficaria para estes e a outra parte ficaria com a Dona Madá, que naquele momento passava por dificuldades financeiras. As duas coisas começaram a se desenhar. As reuniões com os peregrinos, mediadas pelo Anderson, começaram a se tornar mais constantes. Em uma primeira fase, os peregrinos começaram a vender esses pães produzidos pela Dona Madá, além terem um espaço de acolhimento e escuta uma vez por semana.

O Clube de Pães Amada Massa teve início em abril de 2018. Porém, seis meses antes de começar a Amada Massa, em outubro de 2017, foi quando começou a se falar sobre a iniciativa. Foram realizadas diversas reuniões nestes primeiros processos de organização do Clube de Pães. Sempre com, pelo menos, o Anderson, o Cadu e o Dani nos encontros. O Anderson foi responsável por trazer esta visão da vivência da rua e, também, das necessidades dos indivíduos com trajetória de rua, bem como, das melhores formas para se estabelecer o acolhimento dessas pessoas; a Dona Madá ficou responsável pela produção dos pães; o Dani pela parte administrativa, financeira e logística; enquanto o Cadu cuidava da comunicação e da divulgação da iniciativa.

A ideia foi fermentando conforme novas pessoas iam se aproximando da iniciativa e com o passar do tempo foi, inclusive, necessário realizar uma obra na cozinha da Dona Madá; com isolamento da cozinha de sua própria casa, além da aquisição de um forno maior e um novo exaustor. Tudo isso para aumentar a produção de pães.

Para viabilizar a iniciativa foi visto, de pronto, que seria necessário um montante de 40 assinantes no primeiro mês. A ideia inicial era começar com os amigos próximos, mas a adesão dos amigos não foi bem a esperada. Mas mesmo sem atingir o número de 40 assinantes resolveram começar. Já no segundo mês havia 60 assinantes.

Até aquele momento, não se havia pensado em realizar entregas diretas, apesar de algumas, serem feitas em parceria com a Pedal Express¹⁴; onde os assinantes cresciam o valor das entregas nas suas assinaturas mensais. Mas, a maioria dos assinantes retiravam seus pães através dos pontos de coletas espalhados pela cidade, em parceria com alguns coletivos e empresas parceiras que cediam seus espaços para receber os pães, e assim, os assinantes retiravam seus pães nos locais. Os pontos de coletas eram o Germina, Estomago Café, Aldeia - Espaço Multicultural, Órbita Coworking, Catalise Coworking e Tomo Editorial. Além de um ponto de coleta em uma escola na Vila Cruzeiro, onde 5 professores assinantes recebiam os pães no local.

A divulgação da iniciativa, neste primeiro momento, se dava pelo blog criado para divulgar a Amada Massa, que posteriormente veio a se consolidar em um site. O cadastro de novos assinantes era realizado em formulários simples, com controles totalmente manuais. Quanto à proposta inicial das assinaturas da iniciativa, acontecia da seguinte maneira: com o dinheiro de uma assinatura eram produzidos 2 pães por semana para o assinante e mais 1 pão para um dos peregrinos vender nas ruas.

Algumas matérias de jornais locais como o Sul 21, FM cultura, Jornal <humanista> da UFRGS, deram maior visibilidade à iniciativa, aumentando consideravelmente o número de assinaturas. Com o crescimento e o ganho de visibilidade, a RA teve que ser ampliada com o intuito de prestar acolhimento e escuta a cada nova pessoa em situação de vulnerabilidade que chegasse até a iniciativa. Esta RA funcionava inicialmente da seguinte forma: cada peregrino tinha um par empático, que realizava seu acolhimento e proporcionava momentos de escutas, e cada apoiador tinha um outro apoiador, em um segundo nível, que auxiliava na sua escuta. Gerando assim, um sistema de escutas e apoio mútuo.

No início foram acolhidas 11 pessoas que vinham de uma situação de moradia nas ruas, ou com trajetória de rua. Eram estes: Jackson e Angélica, Leandro e Alessandra, Edison e Aline, Deivid e Pâmela, Peninha e Jorge, além, obviamente, do Anderson. A ideia inicial era tentar manter um nível de paridade 40/60 e por isso se focou em realizar os contatos, preferencialmente, com casais.

As entregas eram, então, feitas de Kombi, todas as quintas-feiras, nos locais de coletas dos pães, e quem ajudava nessas entregas era o Anderson. A produção

¹⁴ <http://www.pedalexpress.com.br/>

acontecia nas quartas-feiras de cada semana. Nos primeiros 6 meses, o volume de produção da iniciativa cresceu. Neste momento, alguns dos peregrinos começaram a ser capacitados para trabalhar na produção de pães, junto com a Madá. Àquela altura o Germina já havia encerrado suas atividades e todos os envolvidos na iniciativa dedicavam quase que integralmente seu tempo à Amada Massa.

A partir de então começou a se buscar um novo local para realizar a produção dos pães, fora da casa da Dona Madá. O local encontrado foi a loja na rua Doutor Sebastião Leão, número 138. Local mais próximo da pensão onde os peregrinos moravam. É importante salientar que durante todo o processo de organização, e com a renda gerada através da Amada Massa, alguns dos peregrinos tomaram a decisão de sair de uma situação de moradia nas ruas para morar em uma pensão. Com a mudança do local de produção, foram recebidas algumas doações: bancadas, liquidificadores, fogão industrial, geladeira, dentre outros acessórios, além dos materiais que já possuíam quando a produção se dava na casa da Madá.

Neste momento, os peregrinos se apropriaram mais da iniciativa, começaram a perceber que aquele espaço e aquele empreendimento pertenciam a eles. Deixaram de somente vender os pães nas ruas, e passaram a produzir os próprios pães, além de passarem a receber uma remuneração mensal, por dois dias de trabalhos semanais. O processo de organização da iniciativa, sempre baseada em reuniões deliberativas, fez necessária a constante definição e redefinição de acordos coletivos. Para decidir, por exemplo, quem participaria da produção ficou acordado, durante uma das reuniões, que os que mais tinham participações nas rodas de escutas semanais poderiam participar do processo de produção dos pães. Posteriormente, foi criada a modalidade de assinatura com entregas em domicílio. Com isso, a necessidade de entregas de bicicletas fez surgir novas vagas e novos acordos coletivos foram criados.

Os seis (6) meses seguintes trouxeram desafios ainda maiores. Foi realizada uma campanha de financiamento coletivo, junto com a comemoração de um (1) ano da iniciativa, em abril de 2019. Nesta campanha foi arrecadado o dinheiro para comprar novos equipamentos que melhoraram a qualidade do pão produzido, tais como, um padeiro noturno e um forno maior e melhor.

A soma de todos esses fatores acarretou um aumento de assinantes. O local que estavam já não comportava o ritmo da produção. Foi necessário migrar para um local maior. Em agosto de 2019, um novo local, com muito mais espaço que o anterior, foi alugado na rua Doutor Sebastião Leão, número 90; local onde, quando escrevi este

trabalho, ainda se encontrava a iniciativa. A necessidade de novos pontos de coletas pela cidade foram aparecendo. Novos integrantes se somaram ao grupo, alguns antigos saíram; uns por opção, outros por desentendimentos internos. Cadu e Dani, por motivos pessoais, precisaram se afastar da iniciativa. A RA cresceu. A (re)organização coletiva da iniciativa continuou e continua acontecendo.

Para complementar este histórico, acho relevante abordar também outros três pontos que são de significativa relevância para um melhor entendimento da história e do processo organizativo da Amada Massa.

Desde a gênese da iniciativa optou-se pela produção de pães veganos, artesanais (rústicos) e com utilização de fermento natural (*Levain*). Esta decisão partiu, principalmente, dos ideais do Dani e do Cadu, que acredita(va)m em uma cadeia de consumo local, com produtores orgânicos, e movido pela militância de ambos na defesa da causa animal e na adoção de uma alimentação livre de produtos de origem animal. Para eles (Cadu e Dani) seria uma incoerência estar em uma iniciativa que não partilhasse desses valores. Tendo em vista a posição dos peregrinos no momento inicial da Amada Massa, como pessoas que estavam recebendo uma oportunidade, as ideias foram aceitas. Mas é importante ressaltar que nenhum dos peregrinos que iniciaram a Amada Massa e os que hoje compõem a iniciativa eram, ou são, ou parecem querer, de alguma forma, aderir uma dieta vegana, ou até mesmo vegetariana (com insumos derivados de origem animal, tais como laticínios e ovos).

No momento da escrita do Trabalho, havia a compreensão por parte dos peregrinos do porquê de os pães serem veganos e orgânicos, visto o entendimento dos indivíduos em relação à iniciativa e seu produto como um diferencial competitivo. Há inclusive um grande cuidado de todos em separar os produtos orgânicos dos não orgânicos, bem como, no cuidado do preparo de sua alimentação, para que produtos com carne, ou de derivados de animais não sejam preparados no interior da padaria. Com o passar do tempo e com o contato com os assinantes, os peregrinos perceberam que boa parte desses aderiram à assinatura dos pães por serem orgânicos e veganos, para além de entenderem a iniciativa apenas como um instrumento de reparação social.

A compreensão que os peregrinos têm da agregação de valor nos produtos veganos é bastante evidente. Um deles disse uma vez, durante uma das reuniões para decidir sobre a produção de uma encomenda: “– Tem que ser veganos porque é

mais caro!”. E continuou: “– se vender vegano a gente consegue ganhar mais dinheiro”. O que não quer dizer que por ser vegano, de fato, os produtos serão mais caros.

Os peregrinos entendem que essa é uma parte central da iniciativa, principalmente para a geração de renda. Além, de todo o significado do processo de fermentação natural, que pressupõem uma produção mais saudável e sem adição de químicos. A tríade água, farinha e sal ganhou e ganha sentido na mente de cada um dos peregrinos da Amada Massa diariamente.

Outro fator importante que pode causar dúvidas é o porquê da adoção da nomenclatura iniciativa, em vez de Projeto, ou qualquer outra classificação. Essa nomenclatura parte, principalmente, de reflexões e ponderações do Anderson, durante as reuniões que antecederam o início da Amada Massa. O Cadu e o Dani tinham um laboratório de projetos, como visto neste relato, e todo projeto é pensado e estruturado tendo em vista um início, um meio e um fim, com suas metas e objetivos definidos (PMBOK®, 2009; VARGAS, 2009; HELDMAN, 2006; MENEZES, 2001). Para o Anderson esta definição de um empreendimento temporário, não repetitivo, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, era muito limitante para o que se pretendia com a criação da Amada Massa. Além de que a palavra projeto acabaria remetendo a projeto social, que para ele possui um estigma que, pelo senso comum, caracteriza-se quase como sinônimo de assistencialismo às pessoas em situação de vulnerabilidade social.

Em contraste a esta definição, o Anderson propôs a denominação iniciativa de Reparação Social. Pois, para ele reparação social não possui um fim em si. E iniciativa, por entender que há sempre um início para cada um dos indivíduos ali presentes, cada qual conforme suas necessidades do momento; e/ou inícios coletivos da organização. Podemos dar como exemplo que alguns integrantes da Amada Massa ainda não sabem produzir os pães; e para estes o processo de produção de pães é uma iniciativa, outros produzem os pães, mas apresentam dificuldades para se responsabilizar com os compromisso e horários da padaria, para estes o senso coletivo de responsabilidade é uma iniciativa. Deste modo, de alguma forma, a Amada Massa está sempre iniciando, se reinventando e se organizando.

A Amada Massa é uma iniciativa de reparação social que tem como intenção colaborar com a construção de autonomia através de apoio e de geração de renda para pessoas em vulnerabilidade social. Seu objetivo maior como iniciativa de

reparação social é gerar redes de cuidado às pessoas em vulnerabilidade social, com ênfase na população em situação de rua, através da criação de espaços de cuidado, redutores de danos, baseados nos princípios de justiça restaurativa e comunicação não-violenta, gerando trabalho e renda, que considere as peculiaridades da população em situação de rua, para que possam acessar direitos básicos como atenção à saúde, moradia e educação. Além de proporcionar a formação para o trabalho no ramo de panificação, contemplando as diversas atividades para administração, gerenciamento e produção, possibilitando o desenvolvimento da organização pessoal e coletiva, bem como a conscientização dos indivíduos que compõem a iniciativa. É importante salientar que esta organização da iniciativa acontece por meio de processos de experimentação e desenvolvimento da própria iniciativa.

4.2 ORGANIZANDO E CONSCIENTIZANDO

A perspectiva de organização, conforme o referencial teórico abordado anteriormente, trata o ato de organizar a partir da lógica de processos contínuos de organização, (des)organização e (re)organização, conforme Zucatto (2017), e não pela lógica estrutural, que é a mais comum nas abordagens hegemônicas dos EO. Sugiro que os processos de organização da Amada Massa se aproximam muito mais do primeiro modelo destacado acima, mesmo que, em alguns momentos, seja possível observar certas afinidades da iniciativa com uma lógica mais estrutural de organização.

A Amada Massa se propõe a ser uma iniciativa autônoma, organizada pela ação coletiva de seus integrantes, onde os peregrinos decidam por si mesmos quais rumos a iniciativa deve tomar. Com base na bibliografia precedentemente discutida, proponho que é nesse processo de organização da iniciativa que ocorre certa *conscientização* dos indivíduos que a compõem. É neste contínuo movimento de rearranjo das dinâmicas que eles se entendem como protagonistas e tomadores de decisão, ao mesmo tempo que se responsabilizam uns pelos outros. No processo de tomada de consciência compreendem que a organização se faz coletivamente, na busca do pleno desenvolvimento da vida de todos. Assim, para elucidar algumas das nuances a respeito da organização da Amada Massa, descrevo abaixo algumas experiências vividas em minha pesquisa de campo que remetem especificamente a

esta temática. Ainda, trago reflexões acerca do conceito de *conscientização*, conforme proposto por Freire (1979), aproximando-o da observação participante realizada.

Antes, é necessário novamente enfatizar que a *conscientização*, dentro do escopo deste trabalho, é pensada como parte do processo que efetiva a organização, assim como os modos de organizar são compreendidos como catalizadores de novos processos de tomada de consciência. Tendo em vista tais premissas, inicio destacando um dos acontecimentos que tiveram maior impacto na Amada Massa, tanto em seus processos de organização quanto na conscientização dos indivíduos que a compõe: o afastamento do Dani – um dos percussores da iniciativa – das atividades da padaria.

Dentre os participantes da RA, Dani era o único que se dedicava integralmente à iniciativa, o que conferia a ele um papel profundamente central. Em vista disso, seu afastamento suscitou novas dinâmicas entre os participantes da iniciativa. A partir desse evento, as tarefas que antes eram exercidas ou planejadas por ele precisaram ser realocadas entre os membros da RA e os peregrinos, o que acarretou uma maior responsabilização destes últimos. Em meu entendimento, sua ausência produziu um vácuo de referência para aqueles da RA e, principalmente, para os peregrinos. Dani exercia um papel de respeito e quase autoridade entre estes, assemelhando-se a um tutor, já que estava sempre presente na padaria e disponível para atendê-los em suas necessidades e demandas.

O distanciamento do Dani das tarefas que antes exercia trouxe à tona não apenas uma série de questões de natureza prática, mas também nos leva a refletir sobre as dinâmicas de organização. Apesar da Amada Massa se propor como uma iniciativa de cunho mais horizontal, a fim de produzir uma maior autonomia de seus participantes, contraditoriamente, apresentava uma forte centralização na figura do Dani. É importante também notar que este papel de centralidade era ocupado justamente por uma pessoa da RA e não por um peregrino.

Todas as tarefas mais operacionais, exceto a produção dos pães, eram exercidas, de alguma forma, pelo Dani, mesmo que com auxílio de outras pessoas da RA e/ou peregrinos. É justamente em decorrência deste modo de organização mais centralizadora que a saída do Dani se efetiva. A sobrecarga de atividades, funções e responsabilidades, somadas às demandas de caráter mais subjetivo e pessoal, nas palavras do próprio Dani, motivaram seu afastamento. Destaco um trecho da mensagem de sua despedida, em uma reunião ocorrida no final de agosto, em que

ele diz assim: “Enquanto houver a necessidade da minha presença aqui dentro, alguma coisa está dando errado no que foi pensado para a Amada Massa. A ideia é que eu não precise fazer as coisas que eu estou necessitando fazer hoje” (informação verbal)¹⁵.

A partir deste discurso é possível inferir a existência de uma expectativa, criada e idealizada pelo próprio Dani, em relação à organização da iniciativa, que talvez não estivesse tão perceptível para os peregrinos quando se engajaram com a Amada Massa. Sobretudo, neste ponto interrogo-me se não haveria também uma presunção, por parte dos peregrinos, de que ele exercesse uma posição mais diretiva no que tange às funções e responsabilidades mais gerais.

No momento em que houve a saída do Dani e, conseqüentemente, a necessidade de divisão das responsabilidades na iniciativa, os peregrinos se viram sem um ponto de referência. Ao mesmo tempo, também assumiram maiores responsabilidades sobre as questões operacionais, para além da produção e das entregas de bicicleta. Isso desencadeou diversos acontecimentos que abordo a partir de uma perspectiva que adota a tomada de consciência dos indivíduos, tanto daqueles que fazem parte da RA quanto dos peregrinos. Neste trabalho, contudo, concentro-me nestes últimos.

Cabe destacar que tomada de consciência e conscientização não são sinônimos. Parto da compreensão de que a tomada de consciência, acompanhada de contingências diversas - materiais, subjetivas, individuais e coletivas - viabilizam a conscientização. Sublinho que esta última é aqui entendida enquanto algo que extrapola a simples tomada de consciência, uma vez que é o desenvolvimento crítico desta (FREIRE, 1979), e que, também, possibilita efetivar novas maneiras de (des)organizar e (re)organizar a Amada Massa.

A saída do Dani ocorre no mesmo momento em que há a mudança de endereço da padaria. Esta mudança de espaço físico efetua também novos processos de (re)organização da iniciativa, uma vez que, por se tratar de um local mais amplo e com o valor de aluguel mais do que o dobro daquele que era pago anteriormente - somados à aquisição de maquinários mais robustos, tais como fornos industriais e o padeiro noturno - ressignificam e conferem certa legitimidade ao espaço enquanto uma

¹⁵ Comentário feito pelo Dani durante a observação participante

padaria de fato, ao mesmo tempo que demanda de todos uma maior responsabilização sobre o espaço, sua manutenção e permanência.

Quando o Amada Massa era um projeto que apenas disponibilizava os pães para serem vendidos pelos peregrinos, era nítida certa desconexão existente entre estes e os processos que permitiam sua organização, mesmo que tal dinâmica tenha proporcionado uma primeira aproximação de pessoas em situação de rua com a iniciativa. Compreendo que o momento em que os peregrinos passam a assumir a produção dos pães e a mudança para a nova casa são dois marcos a partir dos quais torna-se visível o processo de apropriação e (re)significação do espaço e da própria iniciativa como algo que é feito por eles e que faz parte deles.

O movimento descrito acima também pôde ser observado naqueles(as) novos(as) peregrinos(as) que passaram a fazer parte da iniciativa. A proposta inicial de proporcionar um acolhimento e a distribuição dos pães não se construiu a partir de nenhum motivo previamente planejado, mas por contingências práticas que se apresentavam no momento que se iniciou a Amada Massa. Conforme a iniciativa foi se organizando, desorganizando e reorganizando, os processos se desenharam para uma etapa onde os peregrinos passaram por uma capacitação para produzir os próprios pães que entregavam, para em seguida se envolverem também em outras atividades que movimentam a padaria, tais como as entregas, o planejamento das rotas, as compras de insumos, a venda e negociação para eventos, o controle e a transparência financeira, dentre outras coisas.

A mudança para o novo espaço, com aluguel substancialmente mais oneroso, criou a demanda da realização de eventos mensais para custear esse acréscimo nas despesas da iniciativa. Os membros da Amada se depararam, então, com os seguintes desafios: Como se organizar para realizar festas mensais naquele novo espaço? Quais seriam os cardápios para esses eventos? Quanto precisaria ser arrecadado para que o evento gerasse lucro e não prejuízo? Como fazer a divulgação? Quem ficaria responsável por cada uma das tarefas durante a festa? Como conscientizar os fermentadores (assinantes) sobre a necessidade colaborarem com estes eventos? Considero que tais questões, para além de se caracterizarem como preocupações de caráter muito prática e organizativo, também produziram novos modos de pensar a iniciativa para além de um clube de assinatura de pães.

Até o momento em que este trabalho foi escrito, ocorreram três eventos – em setembro, outubro e novembro – os quais interpreto como episódios-chave para um

entendimento da conscientização dos integrantes da iniciativa sobre seu processo de organização. Estas festas também proporcionaram aos peregrinos um contato mais próximo com os assinantes do clube de pães, e vice-versa. Na nova sede, o leiaute também foi alterado. A produção aumentou, ocupou a maior parte do espaço e ficou visível aos visitantes. Nos eventos, devido ao modo como é feita a disposição do espaço físico da padaria - que permite aos visitantes visualizarem o processo de preparação dos produtos - todos os presentes nos eventos poderiam não somente interagir diretamente com os peregrinos, como também ter acesso ao processo de feitura das comidas comercializadas. Esta dinâmica também acabou por proporcionar destaque à produção e seus produtores, de maneira que os eventos acontecem ao redor da produção.

Durante o segundo evento, ocorrido em outubro de 2019, houve um episódio que serve para ilustrar uma “tomada de consciência” por parte dos peregrinos da Amada Massa. Esta segunda festa ocorreu em um dia muito chuvoso, o que acarretou um público bastante reduzido. Já próximo ao encerramento, foi constatado - a partir das pessoas da RA que estavam realizando o controle de caixa - que a arrecadação estava muito aquém do que se havia planejado. Ao saber disso, um dos peregrinos tomou a iniciativa de realizar entregas de bicicleta nas redondezas da padaria, a fim de que as pessoas que não compareceram ao evento também pudessem consumir o que estava sendo produzido. Além disso, esse mesmo peregrino pediu para que os que ali estavam não apenas consumissem os produtos no local, mas que também comprassem para levar para amigos ou para consumir posteriormente. No sentido de sensibilizar os presentes, ele fez um discurso bastante pungente sobre a importância da arrecadação do evento para a quitação da parcela mensal do aluguel da padaria. Por fim, pediu também que fosse divulgado nas redes sociais que, a partir daquele momento, também seriam feitas as entregas de demais pedidos, as quais também foram realizadas por ele.

Este episódio em especial me leva a ponderar sobre o seguinte ponto: uma outra organização, como uma empresa, que se propusesse a realizar um evento, dificilmente poderia utilizar os mesmos argumentos e estratégias citadas acima para reverter uma situação de insucesso. Ou seja, o fato de tratar-se de uma iniciativa composta por pessoas em situação de vulnerabilidade social concede à Amada Massa e seus membros prerrogativas que destoam do que é comumente observado. O envolvimento tão engajado com o objetivo daquele momento poderia ser tomado

como cooptação ou influência da cultura organizacional em contextos de organizações empresariais ou governamentais. Não deve acontecer essa confusão aqui. O envolvimento de uma pessoa com trajetória de rua, suas consequências em uma iniciativa auto-organizada em que produzem pães, revertendo renda para seus membros e dignificando sua posição no contexto social podem ser indício de um processo de assumir responsabilidade frente a si, aos outros e à manutenção da iniciativa que pode ter relação com a conscientização.

Além disso, é importante atentar também para a *conscientização* daquele peregrino acerca dessas prerrogativas. A forma como ele conclamou os presentes a se engajarem em direção ao objetivo pretendido, a arrecadação planejada, pode ser tomada como um exemplo bastante contundente de como os processos de organização e reorganização podem ser pensados em relação à conscientização, no sentido em que os processos organizacionais o levam a compreender os motivos que o fazem se empenhar em prol daquele lugar e o convida a refletir sobre o papel que ele assume, como protagonista daquela iniciativa e espaço. Ao passo que se conscientiza da realidade a qual está submetido e chama à reflexão os indivíduos presentes para que juntos possam reverter/transformar a situação enfrentada. Ao se colocar nesta posição este indivíduo se assume como um ser capaz de reivindicar, daqueles a sua volta, uma atitude ativa na transformação do contexto vivido. Isto vindo que uma pessoa que carrega em sua história uma trajetória de rua e os estigmas que esta condição lhe confere conjuga um ato de emancipação/libertação deste sujeito e isto se efetua por meio do ato de (re)organizar que dialogicamente se relaciona com a conscientização.

Dentre tantos acontecimentos que presenciei durante minha observação participante, um se destacou pelo censo de coletividade que suscitou. Em meados de agosto, um dos peregrinos foi preso, o que o impossibilitou de participar das atividades da iniciativa. Por conta desse ocorrido, as tarefas que antes cabiam a ele foram redistribuídas entre os demais membros e as formas possíveis de lidar com a situação que se apresentava discutidas coletivamente, a fim de que não fossem adotadas práticas de lógica punitivista.

A decisão tomada pelos peregrinos de permanecerem remunerando o colega detido com metade do valor que lhe era pago, a fim de que ele pudesse fazer uso desse dinheiro ao retornar às atividades, tornando sua reinserção menos traumática, é bastante representativa. Em todas as ocasiões em que essa temática foi pauta de

discussão, era nítido para mim o processo de conscientização no qual os peregrinos estavam imersos e que se materializava por meio da responsabilização que tinham sobre as tarefas, a organização da iniciativa, no cuidado e defesa dos direitos de seu colega.

Durante o tempo que realizei esta pesquisa na iniciativa pude experimentar diversos momentos de trocas e de aprendizados, porém, sublinho que mais especificamente neste capítulo tive como objetivo compreender a organização do Clube de Pães Amada Massa, a partir da lógica de processos contínuos de organização, (des)organização e (re)organização, que se dão por meio de uma relação dialógica com a conscientização de seus indivíduos. Por isso foram destacadas as estórias relatadas anteriormente.

Estes episódios relatados acima nos auxiliam na compreensão não apenas dos processos de organização da Amada Massa, como também trazem à superfície as formas como organização e conscientização de relacionam no escopo desta iniciativa.

Para a melhor compreensão destes processos, busquei correlacioná-las com o conceito de organização proposto pelo grupo de pesquisa Organização e Práxis Libertadora (2017) da UFRGS, que evidencia um direcionamento mais convicto para uma atividade teórica implicada com a transformação da realidade, uma atividade crítica que toma como guia a possibilidade do desenvolvimento da vida humana em geral e, como sua premissa, a possibilidade da produção e reprodução da vida daqueles que são mais afetados no sistema capitalista. Ao mesmo tempo, tracei paralelos com a proposta pedagógica crítico-libertadora de Freire (1984), que possibilitou uma concepção de organização que, através de uma teoria da ação dialógica, os sujeitos se encontram e colaboram com um objetivo, ou seja, se auto-organizam, aprendem e se conscientizam na própria prática organizacional. A conscientização, dentro deste escopo, é pensada como parte do processo que efetiva a organização, assim como diferentes modos de organizar são compreendidos enquanto catalizadores de novos processos de tomada de consciência.

Finalmente, estes conceitos foram relacionados às diversas experiências vividas durante a construção deste trabalho, o que possibilitou estabelecer conexões entre os processos que operam a organização da Amada Massa e a conscientização de seus indivíduos, bem como, os processos de tomadas de consciência dos integrantes que ocasionaram em práticas de (re)organização da iniciativa. Nestas experiências me percebi, também, em constantes tomadas de consciência, que me

fizeram desestabilizar e ressignificar visões pré-concebidas de mundo, num verdadeiro processo de conscientização sob as maneiras pelas quais eu concebia e me relacionava com pessoas em situação de rua, sob minha percepção e compreensão das organizações e o ato de organizar, e, sobretudo, sob a forma como percebia o próprio Clube de Pães Amada Massa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Finalizo este trabalho sublinhando algumas das reflexões que este percurso me suscitou e retomando alguns dos conceitos que foram utilizados. Parto, primeiramente, da discussão em torno do conceito de organização, visto sua centralidade para esta pesquisa.

Enquanto Cooper (1976), mesmo que de uma maneira mais reflexiva e menos engessada do que demais autores, se ancora em uma visão de organização voltada para a empresa; o grupo de pesquisa Organização e Práxis Libertadora (2014, p.303) parte de um entendimento de organização como “meio para a emancipação, como atividade em que cada participante aprende a cumprir responsabilidades diferentes, sempre no espaço da unidade do consenso produzido no coletivo”, voltando-se, então, para uma compreensão dos processos de organização próprios de movimentos sociais.

Apesar da incontestável relevância destas perspectivas para os EO bem como para a reflexão mais geral proposta por este trabalho, entendo que o caso específico da Amada Massa suscita compreensões sobre organização que destoam tanto do que é proposto por Cooper (1976) quanto pelo grupo Organização e Práxis Libertadora (2014). Em outras palavras, a pesquisa empírica realizada não apenas me levou a produzir novos entendimentos sobre os processos de organização e conscientização na Amada Massa, como também possibilitou um tensionamento dos conceitos de organização. Isto é, compreendi que a iniciativa não somente requer um modo de organização bastante peculiar em termos práticos, mas também demanda uma ampliação e problematização da conceituação teórica até então produzida. Entendo que as análises produzidas neste trabalho trazem à tona a necessidade de teorizações que abarquem de forma mais acurada organizações tais quais a Amada Massa, que se comportam em um limiar entre uma empresa formal (uma padaria) e um movimento social (na luta e defesa de direitos da população de rua). Este trabalho, por fim, contribui academicamente no sentido de trazer um arcabouço empírico que inspire novas formulações na temática dos estudos organizacionais que não se limitem a governo/empresa ou movimento social, mas que possam também abarcar as inúmeras nuances do organizar.

As vidas das pessoas em situação de rua ou com trajetória de rua são permeadas de histórias muito duras, traumas profundos, abandonos, exclusão, falta

de oportunidades e estigmatização. Justamente por estas condições, durante a minha pesquisa me deparei, por vezes, com dilemas e conflitos sobre própria escrita. Diante disso, busquei ao máximo não me perder em reducionismos e senso-comuns e, principalmente, me empenhei no cuidado de não reiterar certos estigmas. Ao desenvolver esta pesquisa, vivenciei experiências e tive acesso a relatos que fizeram emergir diferentes dilemas éticos, de maneira que, ao descrever certos acontecimentos, muito facilmente poderia estar ultrapassando limites relativos à privacidade e até mesmo a alguns direitos básicos dos meus interlocutores. Sendo assim, optei por conduzir a escrita e as análises produzidas com cautela, priorizando os sujeitos de pesquisa e a produção de um conhecimento comprometido com a problematização de certas interpretações vigentes sobre essa população.

Nesta experiência junto à Amada Massa e seus integrantes foi possível observar uma forte relação existente entre organização e conscientização, ou seja, os modos como sua prática organizacional e o processo de ensino-aprendizagem estão profundamente intrincados. Tal entendimento me levou a compreender a iniciativa através de uma concepção de organização em que os sujeitos se encontram e colaboram com um objetivo comum, se auto-organizando, aprendendo, e se conscientizando no próprio ato da prática organizativa (MISOCZKY, 2010).

Além disso, a organização da Amada Massa se coloca como um alívio, uma alternativa, e por que não um fermento vivo que produz uma outra forma de organizar. Em vez de reformar as práticas existentes, (re)constrói sua organização como processo que, conforme Misoczky (2010), é vivido e experienciado de modo pessoal e coletivo, consciente e voluntário, fortalecendo e evidenciando o coletivo enquanto constitui identidades. Assim sendo, contrasta com as vertentes dominantes do organizar, se mostrando como um ato político no seu próprio ato de (r)existir como uma organização que se nega a compactuar com uma forma de organizar individualizadora, submissa às demandas e determinações de uma sociedade capitalista; (re)afirmando que há alternativas possíveis para um organizar mais solidário, que se sobrepõem os interesses humanos aos do mercado. Organização esta que, no ato de seu exercício, realiza a ação transformadora que permite o pleno desenvolvimento da vida de todos (ORGANIZAÇÃO E PRÁXIS LIBERTADORA, 2014).

Ainda, este trabalho consistiu em um esforço de refletir sobre novos modos de organização, e se propôs não apenas a responder certos questionamentos, mas

principalmente, a suscitá-los. Assim, acredito que se faz necessário o investimento em mais investigações que produzam conhecimentos e informações contextualizadas, coerentes e humanizadas, que contribuam para o conceito central dos EOs – a organização –, bem como sua imbricada relação com o processo de conscientização dos indivíduos que a produzem.

No contexto da Amada Massa, por exemplo, destaco pontos que foram verificados durante a pesquisa e que abrem espaço para discussões mais aprofundadas. Um deles é o papel de centralidade que a Rede de Apoio exerce e a sua interferência nos processos de organização da iniciativa, como em ocasiões em que acaba por protagonizar algumas decisões. Destaco, então, a relevância de trabalhos que se debrucem, também, sobre as questões relativas a essas problemáticas. Mesmo não tendo abordado tal discussão, já que o meu foco foi o de descrever a organização e a conscientização das pessoas em situação de rua ou trajetória de rua, insisto na profunda importância de empreendimentos acadêmicos que percorram este caminho.

A partir da vivência que deu origem a este trabalho, pude compreender que, diferentemente de minhas suposições anteriores, a Amada Massa não tem como propósito a transformação radical da vida das pessoas que por ali passa(ra)m. Ao adentrar mais profundamente o emaranhado de relações, pessoas e concepções que compõem a iniciativa, entendi que ela não parte de uma perspectiva encantada de “dar a volta por cima”, de “vencer na vida”, e nem mesmo reproduz aquela velha ideia do esforço recompensado e da história de superação.

Ao longo deste percurso enquanto pesquisador e membro da RA, compreendi que o intuito da Amada Massa é reduzir os danos das vidas destas pessoas que vêm de uma situação de vulnerabilidade social, em todos os sentidos. Amenizar a dor de vidas que foram constituídas à margem da sociedade. Abrir espaço para vozes e rostos de pessoas que até então não eram ouvidas nem vistas. Auxiliar na produção de sentidos e significados ao trabalho, oportunizando um espaço de conscientização do indivíduo como um ser dotado de direitos e de valores. Permitir o sonho de quem algum dia achou que não tinha o direito de sonhar. O propósito da iniciativa, em meu entendimento, é o de afirmar que é possível, ainda que em meio a uma vida de tantos sofrimentos, haver pequenos sopros de alegria, esperança e dignidade.

REFERÊNCIAS

ABREU, D. **Pessoas em situação de rua, uso de drogas e o consultório de rua**. 2013. 168f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

AGUIAR, Maria José Gomes de. **Moradores de rua na cidade do Guarujá/SP: condições de vida, saúde, emoções e riscos**. 2014. 180 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Católica de Santos, Santos, 2014.

ALCANTARA, S. C.; ABREU, D. P.; FARIAS, A. A. Pessoas em Situação de Rua: das Trajetórias de Exclusão Social aos Processos Emancipatórios de Formação de Consciência, Identidade e Sentimento de Pertença. **Revista Colombiana de Psicologia**. Bogotá, v. 24, n. 1, p. 129-143, jan. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-54692015000100009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 04 jun. 2019. <http://dx.doi.org/10.15446/rpc.v24n1.40659>.

ALLES, N. L. **Boca De Rua**: Representações Sociais Sobre População de Rua em um Jornal Comunitário. 2010. 229f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

ALVES, M. E. R. **Vidas privadas em espaço público**: as várias faces da violência contra a mulher moradora de rua em Fortaleza. 2013. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2013.

AMADA MASSA (Porto Alegre). **Amada Massa - Clube de Pães**. 2018. Disponível em: <<https://amadamassa.com.br/>>. Acesso em: 18 abr. 2019.

CARVALHO, Gerusa Menezes de. **Análise psicodinâmica do trabalho da população de rua de Manaus**. 2015. 143 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2015.

ARGILES, M. S. **População adulta em situação de rua**: Da invisibilidade social ao direito a ter direitos. 2012. 106f. Dissertação (mestrado) - Universidade Católica de Pelotas, Pelotas, 2012.

BRASIL. Decreto nº 7.053, de 23 de dezembro de 2009. **Política Nacional para a População em Situação de Rua**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d7053.htm> Acesso em: 01 jun. 2019.

BRETAS, Ana Cristina Passarella et al. Quem mandou ficar velho e morar na rua? **Revista da Escola de Enfermagem da USP**. São Paulo, v. 44, n. 2, p. 476-481, jun. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342010000200033&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 04 set. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342010000200033>.

BUENO, E. M. **Os desafios de envelhecer na rua**. 2013. 110f. Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013.

BÜLL, Sandra. **Histórias de trabalho e outras histórias no trecho**. 2010. 132 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2010.

CAMPOS, M. A. R. **Sob o céu da cidade**: Representações sociais da população em situação de rua no município de Araguari. 2012. 151f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2012.

CANDIDO, N. A. **Ação da Pastoral da Igreja Católica Apostólica Romana Face ao Direito à Inserção Social de Pessoas em Situação de Rua**. 2006. Dissertação (mestrado) - Ciências da Religião - Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2006.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria Geral da Administração**: pensando e fazendo. 3. ed. Porto Alegre: AGE, 1998.

COFANI, Alessandra. **Juventude e consumo de álcool entre jovens de distintos grupos sociais**. 2012. Dissertação (Mestrado em Cuidado em Saúde) - Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. doi:10.11606/D.7.2012.tde-11062012-153606. acessos em 04 set. 2019.

COOPER, R. **The Open Field**. Human Relations, v. 29, n. 11, p. 999–1017, 1976. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/001872677602901101>>

CUNHA, J. G. **Pessoas em situação de rua e seus cães**: fragmentos de união em histórias de fragmentação. 2015. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2015.

DAFT, Richard L. **Organizações**: teoria e projetos. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

DORNELAS CAMARA, Guilherme. **A práxis no jornal Boca de Rua**: de "gente invisível" a questionadores do mundo. 2008. 120 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/28484/000631889.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2019.

_____. **Estratégias e práticas organizacionais no contexto das populações em situação de rua no Rio Grande do Sul**: complementariedades e contradições. 2017. Projeto de pesquisa - Escola de Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

DORNELAS CAMARA, Guilherme; MISOCZKY, Maria Ceci. A Produção Teórica sobre a Pobreza na Administração. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, MG, p. 45-56, jan. 2019. ISSN 2175-5787. Disponível em: <<https://periodicos.ufv.br/ojs/apgs/article/view/5422>>. Acesso em: 02 maio 2019. doi:<https://doi.org/10.21118/apgs.v11i1.1685>.

DUSSEL, Enrique. **Hacia una filosofía política crítica**. Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer, 2001.

ESQUINCA, Michelle Marie Méndez. **Os deslocamentos territoriais dos adultos moradores de rua nos bairros Sé e República**. 2013. Dissertação (Mestrado em História e Fundamentos da Arquitetura e do Urbanismo) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. doi:10.11606/D.16.2013.tde-15012014-141047. Acesso em: 08 set. 2019.

FARIAS, Vera Celina Candido de. **Possibilidades de inserção/reinserção produtiva dos moradores de rua do município de Porto Alegre**. 2007. 140 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

FREIRE, Paulo. **Conscientização**. Cortez & Moraes Editora, 1979.

_____. **Ação cultural para a liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.

_____. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

_____. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005^a.

_____. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005^b.

GALVANI, Debora. **Circuitos e práticas religiosas nas trajetórias de vida de adultos em situação de rua na cidade de São Paulo**. 2015. Tese (Doutorado em Psicologia Escolar e do Desenvolvimento Humano) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. doi:10.11606/T.47.2015.tde-07072015-100223. Acesso em: 15 set 2019.

GEHLEN, Ivaldo; SCHUCH, Patrice (orgs.). **Relatório quanti qualitativo, contendo o cadastro censitário e o modo de vida cotidiana da população adulta em situação de rua de Porto Alegre**. Porto Alegre: IFCH-UFRGS, FASC, 2016. Disponível em: <portoalegre.rs.gov.br/fasc/default.php?reg=41&p_secao=120> Acesso em: 18 abr.2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GOMES, Bruno Ramos; ADORNO, Rubens de Camargo Ferreira. Tornar-se “noia”: trajetória e sofrimento social nos “usos de crack” no centro de São Paulo. **Etnográfica**,

Lisboa, v. 15, n. 3, p. 569-586, jun. 2011. Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65612011000300008&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 04 set. 2019.

GUIMARÃES, A. G. C. **A Religiosidade de Moradores de Rua da Cidade de Belo Horizonte: Uma Via De Subjetivação**. 2010. 184f. Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

HELDMAN, K. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. 3ª ed. (Revisada e Atualizada). Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HONORATO, B. E. F. **Ordem e subversão nas cidades: Um estudo sobre a população em situação de rua de Belo Horizonte**. 2014. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

HONORATO, B. E. F.; SARAIVA, L. A. Cidade, População em Situação de Rua e Estudos Organizacionais. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 36, p. 158-186, 18 out. 2016.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

KARAM, Bruno Jaar. **O egresso prisional em situação de rua no Estado de São Paulo**. 2015. 358 f. Dissertação (Mestrado) - Serviço Social - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015.

LACERDA, Tammy Ferreira de. **Bioética e diversidade: condições de saúde da população adulta em situação de rua do Distrito Federal**. 2012. 144 f., il. Dissertação (Mestrado em Bioética) - Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

LANGA, Ercílio Neves Brandão. **Pessoas que habitam as ruas em Fortaleza nos circuitos da vulnerabilidade e exclusão: identidades em construção nas trajetórias e percursos**. 2012. 184f. – Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-graduação em Sociologia, Fortaleza (CE), 2012.

MATIAS, Hugo Juliano Duarte. Sedução e descaminho - narrativas e identidades de jovens em situação de rua. **Psicologia: Reflexão e Crítica**. Porto Alegre, v. 26, n. 3, p. 543-551, 2013. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722013000300014&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 04 set. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722013000300014>.

MENEZES, L. C. de M. **Gestão de projetos**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MISOCZKY, M. C. ¿De qué Hablamos Cuando Decimos Crítica en los Estudios Organizacionales? **Administración & Desarrollo**, v.47, p. 39-48, 2017.

_____. Das Práticas Não-Gerenciais de Organizar à Organização para a Práxis da Libertação. In: MISOCZKY, M. C. (Org.); FLORES, Rafael Kruter (Org.);

MORAES, Joysi (Org.) **Organização e Práxis Libertadora**. 1. ed. Porto Alegre: Dacasa Editora, 2010. v. 1. p. 13-56.

MORAES, JOYSI; MISOCZKY, M. C. Práticas organizacionais do Movimento de Trabalhadores Desocupados de La Matanza à luz do pensamento de Paulo Freire. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração (UFF)**, v. 12, p. 1-15, 2018.

MORERA, J. A. C. **Crack**: Histórias de vida de moradores de rua. 2013. 227f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

MOURA, Y. G.; SILVA, E. A.; NOTO, A. R. Redes sociais no contexto de uso de drogas entre crianças e adolescentes em situação de rua. **Psicologia em Pesquisa**. Juiz de Fora, v. 3, n. 1, p. 31–46, 2009.

NATALINO, Marco Antonio Carvalho. **Estimativa da população em situação de rua no Brasil**. Texto para Discussão, 2016. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/26102016td_2246.pdf> Acesso em: 26 abr. 2019.

OLIVEIRA, M. M. “**Acham que brotamos das fontes dessa cidade?**” **Uma etnografia sobre o cotidiano de sobrevivência de pessoas em situação de rua em Natal/RN**. 2015. 120f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

ORGANIZAÇÃO E PRÁXIS LIBERTADORA. Grupo de pesquisa Organização e Práxis Libertadora. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 1, n. 1, p. 286–367, 2014. Disponível em: <<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/article/view/2610/2262>>.

PARSONS, Talcott. Sugestões para um tratado sociológico da teoria das organizações. In: ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**: um estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1967. p. 43-69.

PIMENTA, M. D. M. Pessoas em situação de rua em Porto Alegre: processos de estigmatização e invisibilidade social. **Civitas - Revista de Ciências Sociais**, v. 19, n. 1, p. 82–104, 2019. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/view/30905>>.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. **Um Guia do Conhecimento do Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 4ª ed. Newtown Square, Pennsylvania: PMI, 2009.

PROJETO ECOSOL POPRUA (Brasil). Camp – Centro de Assessoria Multiprofissional. **Mapeamento da População em Situação de Rua: Região Metropolitana de Porto Alegre**. Porto Alegre: Escola de Cidadania Camp, 2017. 58 p.

RIFKIN, Jeremy; PEREIRA, Miguel Serras. **A era do acesso: a revolução da nova economia**. 2001.

RODRIGUES, P. G. **Gênero entre as ruas e a trama institucional**: um estudo sobre a sobrevivência de mulheres adolescentes em situação de vulnerabilidade social no centro de São Paulo. 2009. 128f. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Marília, 2009.

ROSA, Anderson da Silva; BRETAS, Ana Cristina Passarella. A violência na vida de mulheres em situação de rua na cidade de São Paulo, Brasil. **Interface (Botucatu)**, Botucatu, v. 19, n. 53, p. 275-285, jun. 2015. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-32832015000200275&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 04 set. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/1807-57622014.0221>.

SALDANHA, R. M. B. **Dormitório urbano**: “Uma problemática social (in)sustentável”. 2014. 65f. Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

SANTOS, V. B. **Mulheres em vivência de rua e a integralidade no cuidado em saúde**. 2014. 112f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.

SCHUCH, Patrice; GEHLEN, Ivaldo. A situação de rua para além de determinismos: explorações conceituais. In: Aline Espindola Dornelles; Júlia Obst, Marta Borba Silva (orgs.). **A rua em movimento**: debates acerca da população adulta em situação de rua na cidade de Porto Alegre: Editora do Brasil, 2012. p. 11-26.

SICARI, Aline Amaral; ZANELLA, Andrea Vieira. Pessoas em Situação de Rua no Brasil: Revisão Sistemática. **Psicologia: Ciência e Profissão**. Brasília, v. 38, n. 4, p. 662-679, out. 2018. disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932018000500662&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 02 ago. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-3703003292017>.

SILVA, Maria Lucia Lopes. **Trabalho e População em Situação de Rua no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2009.

SILVA, P. M. F. **Pessoas em situação de rua em Recife**: Cidadania através do trabalho como uma alternativa. 2015. 175f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

SOLÉ, Andreu. **L'entreprise: une invention Latine?** Anais do XI Colóquio Internacional sobre Poder Local, Salvador, 2003.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

TONDIN, Mara Cristina; BARROS NETA, Maria da Anunciação P.; PASSOS, Luiz Augusto. Consultório de Rua: intervenção ao uso de drogas com pessoas em situação de rua. **Revista de Educação Pública**, v. 22, n. 49/2, p. 485-501, jul. 2013. ISSN 2238-2097. Disponível em: <<http://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/educacaopublica/article/view/929>>. Acesso em: 04 set. 2019. doi:<http://dx.doi.org/10.29286/rep.v22i49/2.929>.

VARANDA, Walter. **Liminaridade, bebidas alcólicas e outras drogas: funções e significados entre moradores de rua**. 2009. Tese (Doutorado em Saúde Materno Infantil) - Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. doi:10.11606/T.6.2009.tde-18032011-164414. acessos em 04 set 2019.

VARGAS, R. **Gerenciamento de projetos – Estabelecendo diferenciais competitivos**. 7^a ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

ZUCATTO, Luis Carlos. Possíveis Relações entre Empreendedorismo Social, Organização - (Des)Organização - (Re)Organização e Inovações Sociais. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, Passo Fundo, v. 4, n. 1, p. 7-23, out. 2017. ISSN 2359-3539. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistasi/article/view/1924/1300>. Acesso em: 31 out. 2019. doi:<https://doi.org/10.18256/2359-3539/reit-imed.v4n1p7-23>.