

FACULDADE CÁSPER LÍBERO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

Janine Saponara Vianna

**Contribuições e limites da Teoria U em experiências participativas: uma
análise dos processos comunicacionais do projeto Repensar o DF 2030
durante a pandemia Covid-19**

São Paulo
2022

JANINE SAPONARA VIANNA

Contribuições e limites da Teoria U em experiências participativas: uma análise dos processos comunicacionais do projeto Repensar o DF 2030 durante a pandemia Covid-19

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu da Faculdade Cásper Líbero, na Linha de pesquisa Tecnologia, Organizações e Poder, como requisito para obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Orientador: Prof. Dr. Luis Mauro Sá Martino

São Paulo
2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Prof. José Geraldo Vieira

Vianna, Janine Saponara

Contribuições e limites da Teoria U em experiências participativas: uma análise dos processos comunicacionais do projeto Repensar o DF 2030 durante a pandemia Covid-19 / Janine Saponara Vianna. -- São Paulo, 2022.

133 p : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade Cásper Líbero, 2022.
Orientador: Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino.

1. Teoria U. 2. Participação. 3. Interação. I. Martino, Luís Mauro Sá.
II. Faculdade Cásper Líbero, Mestrado em Comunicação. III. Título.

CDD 306.42

Bibliotecária responsável: Lígia Cristina dos Santos Nunes - CRB 8/6923

“CONTRIBUIÇÕES E LIMITES DA TEORIA U EM EXPERIÊNCIAS PARTICIPATIVAS: UMA ANÁLISE DOS PROCESSOS COMUNICACIONAIS DO PROJETO REPENSAR O DF 2030 DURANTE A PANDEMIA COVID-19”

Angela Cristina
Salgueiro
Marques03718795663

Digitally signed by Angela Cristina
Salgueiro Marques03718795663
DN: cn=Angela Cristina Salgueiro
Marques03718795663, ou=UFMG -
Universidade Federal de Minas Gerais,
o=ICP/Br, c=BR
Date: 2022.11.08 14:27:49 -03'00'

Profa. Dra. Ângela Cristina Salgueiro Marques
Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

Documento assinado digitalmente



MARLI DOS SANTOS
Data: 01/12/2022 13:16:03-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Profa. Dra. Marli dos Santos
Faculdade Cásper Líbero - FCL

Documento assinado digitalmente



LUIS MAURO SA MARTINO
Data: 28/11/2022 18:24:12-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino
Faculdade Cásper Líbero - FCL

Data da Defesa: 16 de novembro de 2022.

Dedico este trabalho ao meu marido Christophe, com quem, todos os dias, vivencio a prova de que as interações são viabilizadoras de transformações profundas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e a todos os santos aos quais renovo minha fé.

Ao meu pai, Xico Vianna, que me fez gostar de livros quando escondia em suas páginas pequenos bilhetes com o escrito “Te amo, Tatau”.

À minha mãe, Maria Lúcia Saponara, por ter me ensinado que os livros são, igualmente, encontro e fuga.

À minha irmã Mariella, que me ensinou a escrever.

À minha irmã Gianna Vianna, pelo apoio incondicional.

Ao Gilberto Kfour Jr. e ao Chritophe Akli, ex-marido e marido pelo apoio incondicional aos meus incessantes estudos.

Ao Gabriel, meu primogênito, por quem minha vida fez sentido.

Ao André, meu caçula, que dobrou o sentido da minha vida.

À Ilma Barros, por ter enxergado meu futuro emergente antes de mim mesma.

Ao Prof. Wilson Nobre, por confiar e demonstrar tanta confiança em mim.

A todos que participaram do Projeto Repensar o DF 2030, especialmente aos Cidadãos Taguatinguenses.

Ao meu orientador, Luis Mauro Sá Martino, por compartilhar humildemente tanto conhecimento e sabedoria e me inspirar ainda mais a querer lecionar.

Ao Prof. Dr. Peter Senge, por ter me alertado que eu só seria feliz se seguisse caminhos nos quais estivesse o meu coração.

À Prof.^a Dr.^a Eva Pomeroy, do *Presencing Institute*, pela luz em dias de escuridão.

Ao corpo docente da Faculdade Cásper Líbero, que considero ‘corpo e alma’ docente.

Aos queridos funcionários da Pós-Graduação da Faculdade Cásper Líbero, sempre tão competentes e carinhosos com os alunos.

Aos amigos do Mestrado, de uma trajetória nem sempre fácil, mas sempre interessante.

A todas e todos que sabem que me ajudaram, de alguma forma, a chegar até aqui, a quem sou imensamente grata, individualmente, mas cuja lista, de tão grande, não caberia aqui.

E, eu não poderia deixar de agradecer universalmente ao meu Prof. Dr. C. Otto Scharmer, por ter criado uma teoria que transforma vidas, como a minha.

“Não dá para reduzir as atitudes humanas a uma única causa: as ações estão ligadas a vários fatores – e, desde Freud, com a descoberta do inconsciente, muitas vezes nem nós sabemos exatamente porque fazemos ou deixamos de fazer alguma coisa.”

“Seres humanos não são explicáveis.”

Luis Mauro Sá Martino

RESUMO

Esta pesquisa é sobre a contribuição da Teoria U para a estruturação de experiências participativas e apresenta suas vantagens, dilemas e riscos. Busca-se fazer esta análise por meio da observação de uma experiência prática da aplicação da Teoria U realizada via plataforma de encontros e reuniões *on-line* com cidadãos da cidade de Taguatinga, Distrito Federal, Brasil, de 2020 a 2021, durante o período de isolamento social devido à pandemia de *Coronavirus Disease 2019* (Covid-19). A pergunta de pesquisa foi: o uso da Teoria U como facilitadora de encontros com grupos grandes de indivíduos contribui para que as interações comunicativas fluam em direção a ações em benefício coletivo? Para responder a este questionamento, foi utilizado o método de pesquisa participante, na sua vertente participação observante. A coleta de dados se deu através de entrevistas protocoladas e das gravações dos encontros *on-line* e suas respectivas transcrições. A análise dos dados foi realizada à luz dos conceitos da Teoria U e da teoria Habermasiana, uma vez que o sociólogo e filósofo alemão criador da teoria da ação comunicativa foi um dos inspiradores de Scharmer, o autor da Teoria U. Os resultados apontaram para que, consideradas as limitações de um espaço com tensionamentos sócio-políticos e respeitadas as peculiaridades de um projeto de grande escala, e local, pode-se entender que a Teoria U: (1) se constitui em um processo facilitador de interações entre indivíduos que não se conhecem, (2) que precisa ser aplicado na ordem em que foi criado academicamente por Scharmer – no formato do U, em seus três movimentos: 1º - descida, 2º - fundo do U e 3º - subida do U –, (3) e, se aplicado com o apoio de facilitadores especialistas, pode se tornar mais potente. Foi possível também perceber que, para cidadãos, o cocriar soluções para sua cidade com o poder público ainda é uma tarefa a ser trabalhada. Sobre a relação conceitual entre Habermas e Scharmer, há aproximações, afastamentos e sobreposições. A mais relevante para esta pesquisa é a indicação da ação não só como resultante, mas como necessária para a interação (Habermas) entre as perspectivas individuais para transformar (Scharmer) a visão da ação coletiva.

Palavras-chave: Teoria U. Habermas. Participação. Interação. Comunicação.

ABSTRACT

This research is about the contribution of Theory U to the structuring of participatory experiences and presents its advantages, dilemmas and risks. This analysis is sought through the observation of a practical experience of the application of Theory U carried out via an on-line meeting platform with citizens of the city of Taguatinga, Distrito Federal, Brazil, from 2020 to 2021, during the period of social isolation due to Coronavirus Disease 2019 (Covid-19) pandemic. The research question was: does the use of Theory U as a facilitator of meetings with large groups of individuals contribute to communicative interactions flowing towards actions for collective benefit? To answer this question, the participatory research method was used, in its aspect of observational participation. Data collection took place through protocol interviews and recordings of on-line meetings and their respective transcripts. Data analysis was carried out in the light of the concepts of Theory U and Habermasian theory, since the German sociologist and philosopher who created the theory of communicative action was one of the inspirers of Scharmer, the author of Theory U. The results showed that, considering the limitations of a space with socio-political tensions and respecting the peculiarities of a large-scale and local project, it can be understood that Theory U: (1) constitutes a process that facilitates interactions between individuals who do not know each other, (2) which needs to be applied in the order in which it was created academically created by Scharmer - in the shape of the U in its three movements in this order – 1st – down, 2nd – bottom of U and 3rd – up of U – (3) and if applied with the support of expert facilitators, it can become more potent. It was also possible to perceive that for citizens, co-creating solutions for their city with the public power is still a task to be worked on. Regarding the conceptual relationship between Habermas and Scharmer, there are approximations, departures and overlaps. The most relevant one for this research is the indication of action not only as a result, but as necessary for the interaction (Habermas) between individual perspectives to transform (Scharmer) the vision of collective action.

Keywords: *U Theory. Habermas. Participation. Interaction. Communication.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Exemplo de cronograma de atividades nas cidades	20
Figura 2 – Remoção de trabalhadores de Brasília para Taguatinga (1958)	25
Figura 3 – Casas em Taguatinga (1965)	25
Figura 4 – Contraste entre os moradores em situação de rua no centro da cidade e os prédios vizinhos de classe média	26
Figura 5 – Avenida do Comércio, com muitas lojas fechadas e sinais de decadência	26
Figura 6 – Localização da região administrativa de Taguatinga – DF	27
Figura 7 – O processo do U como orientador do Repensar Taguatinga 2030	28
Figura 8 – Principais fases e premissas da Teoria U	39
Figura 9 – Formato dos processos do projeto Repensar DF com base no U	41
Figura 10 – O fluxo do Repensar Taguatinga 2030 segundo as intenções e modo de aplicar a Teoria U	42
Figura 11 – A metáfora do <i>iceberg</i> para o pensamento sistêmico	55
Figura 12 – O processo do U em três movimentos	57
Figura 13 – O processo do U sobreposto ao modelo do <i>iceberg</i> de Senge	58
Figura 14 – Teoria U – 7 maneiras de estar presente e comodelar (modelar coletivamente)	58
Figura 15 – Teoria U – detalhamento de seus três principais movimentos	61
Figura 16 – Representação gráfica dos níveis de escuta	62
Figura 17 – Os quatro campos da conversação	62
Figura 18 – A matriz da evolução social de Scharmer	63
Figura 19 – As quatro estruturas de atenção	64
Figura 20 – O ciclo da ausência: retromovimentos opostos ao processo do U	66
Figura 21 – O U e o antiespaço – uma tentativa de entender o ciclo da ausência no campo político	67
Figura 22 – O <i>iceberg</i> pela ótica da Teoria U	79
Figura 23 – Exemplo de priorização de comentários realizada durante a Rodada 2 na Sala do tema Segurança	91
Figura 24 – Exemplo de um dos projetos finalizados – Conseg de Taguatinga Norte	94

LISTA DE SIGLAS

ABSC	<i>Awareness Based System Change</i>
Brics	Grupo de cooperação política, econômica e financeira entre Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
Cesop	Centro de Estudos de Opinião Pública
CGEE	Centro de Estudos de Gestão Estratégica
Conseg	Conselhos de Segurança
DF	Distrito Federal
Emater	Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural
Eseb	Estudo Eleitoral Brasileiro
GDF	Governo do Distrito Federal
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
MCTI	Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovações
MDB	Movimento Democrático Brasileiro
MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
Novacap	Companhia Urbanizadora da Nova Capital
Nucleotec	Núcleo de Tecnologia Avançada
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONG	Organização Não Governamental
Pisa	<i>Programme for International Students Assessment</i>
PSDB	Partido da Social Democracia Brasileira
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UnB	Universidade de Brasília
Unicamp	Universidade Estadual de Campinas
Uniser/UnB	Universidade da Terceira Idade

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	O Projeto Repensar o Distrito Federal 2030	15
1.2	O formato do Repensar o DF 2030	17
1.3	A equipe do Repensar o DF 2030	22
1.4	Repensar Taguatinga 2030 – uma pesquisa focada na cidade	24
2	METODOLOGIA	32
2.1	A participação observante – quando a participação prevalece sobre a observação	33
2.2	Fases da pesquisa	34
3	TEORIA U E PARTICIPAÇÃO: APROXIMAÇÕES CONCEITUAIS PARA ANALISAR O PROJETO REPENSAR TAGUATINGA 2030	52
3.1	A cidade de Taguatinga: a crise e o espaço – uma reflexão coletiva	52
3.2	Teoria U – Aspectos fundamentais relacionados ao <i>corpus</i>	54
3.2.1	A forma segue a consciência	61
3.2.2	Teoria U – uma matriz de campo	63
3.2.3	O processo oposto ao presenciamento – a ausência	65
3.3	Aspectos fundamentais da Teoria Habermasiana e sua relação com a Teoria U de Scharmer	67
4	A TEORIA U NO PROJETO REPENSAR TAGUATINGA 2030: ANÁLISES E POSSIBILIDADES INTERPRETATIVAS	77
4.1	As limitações do formato	77
4.2	Repensar Taguatinga 2030 enquanto espaço de discussão pública	81
4.2.1	Priorizando as sugestões dos cidadãos	90
4.2.2	Do pensamento para a ação: a redação conjunta dos projetos	93
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100
	APÊNDICE	103

1 INTRODUÇÃO

É inegável que o mundo tem padecido, nos séculos XX e XXI, de problemas comuns a todos os países. A desigualdade social, consequência da incapacidade de geração de bem-estar para todos, as enormes diferenças de educação e cultura, oriundas da dificuldade de criação e manutenção de oportunidades iguais, e, por fim, mas não menos importante, a impotência na geração de participação real de todos, mesmo nos governos mais democráticos. A estes sintomas de uma crise iniciada nos séculos anteriores Scharmer e Kaufer (2014) chamam de “divisões”: econômica, cultural e política.

No Brasil, não é diferente. Dentro do País, temos, tanto nas regiões quanto nos Estados e seus municípios, a replicação dessas três divisões, do macro ao microcosmo. Há, é claro, em cada Estado ou cidade, segundo indicadores formais que medem os desenvolvimentos social, cultural e político (e todas as suas subdivisões), como o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), o *Programme for International Students Assessment* (Pisa)¹ e o Estudo Eleitoral Brasileiro (Eseb)² diferentes performances.

A democracia e a participação democrática se inserem na terceira divisão proposta por Scharmer, a política. Para este trabalho, que teve como *corpus* um projeto idealizado por um político na região do Distrito Federal (DF), serão problematizados alguns pontos do contexto e temporalidade, pois tudo aconteceu em ano véspera de revelação das candidaturas aos governos dos Estados e do Distrito Federal.

Como o objetivo deste trabalho, que utilizou a pesquisa participante como metodologia, é o de analisar a contribuição da Teoria U como metodologia estimuladora de interações em espaços participativos, não entrarei em detalhes nem na descrição, nem na análise das três divisões apontadas por Scharmer. Faço aqui a constatação de que todas elas se apresentaram em Taguatinga, a cidade pesquisada.

¹ O Pisa é referência em avaliação educacional no mundo. Desenvolvido e coordenado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), entidade que reúne 30 países, funciona como fórum de discussão das questões ligadas ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de políticas econômicas e sociais. Disponível em: <https://nces.ed.gov/surveys/pisa>. Acesso em: 14 out. 2022. (Tradução livre da autora).

² O Eseb é uma pesquisa nacional pós-eleitoral de cunho acadêmico, realizada pelo Centro de Estudos de Opinião Pública (Cesop) da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Tem como premissa geral a ideia de que os contextos sócio-políticos e, em específico, os arranjos institucionais que regem as dinâmicas eleitorais afetam a natureza e a qualidade da escolha democrática. Disponível em: <https://www.cesop.unicamp.br/por/eseb>. Acesso em: 14 out. 2022.

Considerando tal contexto, o objetivo desta pesquisa é investigar como a Teoria U, tal como formulada por C. Otto Scharmer (2010), pode contribuir para a configuração de ambientes participativos – ainda que, vale destacar desde já, marcados por assimetrias – nos quais as interações comunicativas podem oscilar entre a individualização, a coletivização e o silenciamento. O foco, aqui, foi como as experiências participativas se articularam com algumas das proposições da Teoria U, observando aspectos relacionados a suas possibilidades, seus dilemas e riscos.

Formulada no contexto estadunidense, a Teoria U vem sendo aplicada nos contextos geográficos e socioeconômicos mais variados, como Zâmbia, Indonésia e Uruguai, para mencionar apenas três países. De acordo com *Presencing Institute*,³ a Teoria U está presente em mais de 84 países em todas as suas formas, sendo lecionada como disciplina formal e/ou informal em universidades ou como tema de pesquisas que vão de Mestrado a Pós-Doutorado.⁴

Um exemplo foi a pesquisa intitulada “Ser humano no sistema: uma jornada para a sustentabilidade e o governo local em Perth, Austrália Ocidental”, (tradução nossa) desenvolvida por Bryant (2012). Em seu trabalho, a pesquisadora deixa claro que o estudo da Teoria U foi parcial e sem a intenção de alterar a realidade pessoal ou da comunidade estudada. Assim como ela e como a maioria dos pesquisadores recentes da Teoria U, eu preciso, portanto, desde o início esclarecer aos leitores que esta pesquisa não analisa uma aplicação literal da Teoria U nem pretende acessar na totalidade os recursos que ela oferece.

O complexo contexto político, econômico e social do Brasil, descrito por diversos autores e mencionado pelo próprio Scharmer em seu segundo livro, intitulado “Liderar a partir do futuro que emerge”, corroborou para que a pesquisa focasse realmente em analisar, na prática, a contribuição do “U” para as conversas. Scharmer explica que um dos principais motivos que o estimularam a pesquisar mais e a aprofundar as observações que o levaram a publicar a Teoria U foi a entrevista que fez com o cientista cognitivo Francisco Varela, de quem ouviu o seguinte: “O problema não é que não sabemos o suficiente sobre o cérebro ou sobre a Biologia; o problema é que não sabemos o suficiente sobre a experiência”. (SCHARMER, 2013, p. 157)

³ *Presencing Institute* é a organização social cocriada por Scharmer para desenvolver a teoria e a prática da transformação de sistemas e apoiar indivíduos, organizações e grupos multissetoriais para promover mudanças em seus próprios contextos. Disponível em: <https://www.u-school.org/about-pi>. Acesso em: 14 out. 2022.

⁴ Disponível em: <https://www.presencing.org.br/about-us>. Acesso em: 12 dez. 2020.

O *corpus* da pesquisa foi o estudo do Projeto “Repensar o Distrito Federal 2030 – Elementos Técnicos em CT&I para o Planejamento de Grandes Regiões Metropolitanas” doravante denominado “Repensar o DF”.

O objetivo do projeto Repensar o DF, criado em 2019, foi a elaboração de uma proposta de Plano Estratégico de Políticas Públicas para as 33 regiões administrativas⁵ do Distrito Federal, pensando um planejamento até 2030 – 10 anos a partir da sua realização, o que no calendário político implicaria em dois governos. Na primeira fase do projeto, foram envolvidas doze regiões administrativas, entre elas Taguatinga. Ele foi idealizado pelo senador Izalci Lucas – do Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB) –, à época presidente da Comissão de Desenvolvimento e Turismo do Senado Federal.

O senador Izalci Lucas propôs à Comissão um projeto que, ao experimentar uma forma até então não utilizada de reunir pessoas de diferentes grupos para conversar sobre dificuldades comuns e buscar, coletivamente, soluções, a Teoria U, poderia se ter como resultado a criação de subsídios para políticas públicas centradas no cidadão do Distrito Federal. Mais adiante abordarei os detalhes do projeto, seu processo de aprovação e fases de desenvolvimento.

Meu envolvimento no Repensar o DF se deu por ter sido contratada como prestadora de serviços de facilitação, por ser especialista em Teoria U. Fiz parte da equipe de organização desde o início do Repensar o DF 2030, o que me proporcionou um grande acesso tanto aos dados quanto às instâncias decisórias do projeto. Pude vivenciar, na prática, o que diversos autores descrevem como a forte dualidade nesta posição – tive de estar sempre muito atenta ao meu objetivo como pesquisadora. Como afirma Peruzzo (2017, p. 180), “[...] exige-se do pesquisador a definição clara do problema de pesquisa [...]”. O meu era avaliar como as experiências participativas se articularam com algumas das proposições da Teoria U, observando aspectos relacionados às suas possibilidades, dilemas e riscos.

Para fins de pesquisa, foi escolhida uma das doze regiões administrativas onde o projeto aconteceu, a saber, Taguatinga, o que será detalhado posteriormente. A realização do Repensar o DF se daria inicialmente em formato híbrido, com encontros presenciais em diferentes locais indicados pelos cidadãos participantes do projeto, visando a inclusão do maior número de pessoas, e em encontros *on-line*. No entanto, em decorrência do isolamento social decretado na

⁵ Regiões administrativas são subdivisões territoriais cujos limites físicos são estabelecidos pelo Poder Público. São eles que definem a jurisdição da ação governamental para fins de desconcentração administrativa e coordenação dos serviços públicos de natureza local. Cada região tem seu administrador indicado pelo governador do DF.

cidade de Taguatinga em 26 de fevereiro de 2020,⁶ o projeto foi realizado 100% *on-line*, via plataforma *Zoom*, com utilização de salas simultâneas.

Detalhado no Capítulo 2, dedicado às questões metodológicas, atuei como participante observadora do projeto *corpus* desta pesquisa por 12 meses, concentrada na observação. Durante o ano seguinte, a pesquisa continuou sendo desenvolvida, de sua fase de organização dos dados à redação das considerações finais, passando pela análise e redação da dissertação.

A razão de existir do Repensar do DF foi uma tentativa de aproximar cidadãos e cidadãos do processo de construção de políticas públicas. O projeto trouxe perspectivas ainda pouco utilizadas no Brasil para esse propósito – além da Teoria U, foco deste trabalho, foram empregadas também, sem constituir objeto de análise desta pesquisa, a Investigação Apreciativa, a Psicologia Positiva, o *Design Thinking*, entre outras. O objetivo de tais usos era o de desenvolver uma abordagem centrada no cidadão.

Optei por focar, nesta dissertação, na utilização da Teoria U como processo articulador das interações entre os cidadãos de Taguatinga e os demais públicos presentes nos encontros on-line – servidores públicos, profissionais técnicos que trabalham nas equipes responsáveis, nos gabinetes dos políticos, pela elaboração dos projetos para as propostas de políticas públicas para os governos. A Teoria U, a ser detalhada no Capítulo 2, surgiu de uma pesquisa liderada por Scharmer no *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), a partir de 1996. Durante 10 anos, foram entrevistados mais de 150 líderes de diversos setores e países sobre a capacidade de liderança coletiva e sobre a ampliação da escuta como ativadora do potencial de transformação individual e coletivo. Segundo o autor, o U é uma teoria de campo viva, que funciona como uma matriz, um todo integral, e não como um processo linear.

Ao longo das mais de 400 páginas do seu livro intitulado “Teoria U – como liderar pela percepção e realização do futuro emergente”, Scharmer (2010) propõe sua adoção por indivíduos e principalmente por grupos, a fim de superarem obstáculos, realidades estagnadas e chegarem a situações de mudança em que a inovação resulte de três movimentos integrados e simultâneos, a saber, i) observar; ii) retirar-se e refletir; e iii) agir de imediato. Os três movimentos foram organizados por Scharmer com base em estudos de Rudolf Steiner, e, considerando a forma da letra “U”, em que i) é o lado esquerdo; ii) é o fundo do U; e iii) a subida, ou lado direito.

⁶ Ver: <https://static.poder360.com.br/2021/02/decreto-lockdown-df-fevereiro-2021.pdf>. Acesso em: 14 out. 2022.

1.1 O Projeto Repensar o Distrito Federal 2030

Considerado o “guarda-chuva” de todas as cidades, o Repensar o DF consistiu na organização dos projetos que aconteceram em doze cidades que compuseram a primeira fase, executada entre 2020 e 2021. A segunda fase, prevista para meados de 2021, ainda não teve seu início. Taguatinga foi a segunda cidade a ser iniciada, somente após Brazlândia. Em todas elas, o principal objetivo foi situar o cidadão no centro do processo. Buscou-se estabelecer um ambiente seguro, no qual fosse possível haver uma escuta ativa e profunda, em larga escala, e interações entre os participantes.

As conversas nos conectam ao poder da inteligência coletiva. As conversas podem ser meras sombras (frases vazias). Elas podem nos conectar ao ponto de vista do outro (debate). Podem até mesmo nos conectar uns aos outros de forma mais profunda (diálogo). (SCHARMER, 2010, p. 234)

Ao observarem os diálogos, os técnicos elaboradores de políticas alocados em diversas instâncias do Governo, tais como gabinetes de deputados distritais,⁷ em institutos como o Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater) ou em órgãos como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), convidados por Izalci Lucas para o projeto, estariam presenciando o levantamento dos problemas coletivos pela comunidade. Havia também o desejo de que a experiência servisse de modelo para as grandes regiões metropolitanas do restante do País, pois acreditou-se que o projeto poderia ser um novo caminho para problemas que todos tinham sem que ninguém os quisesse ter criado.

[...] novas ferramentas e técnicas aplicadas dentro dos mesmos modelos mentais e modos de operar provavelmente não produzirão uma mudança muito verdadeira [...]. Precisamos de caminhos alternativos para seguir adiante, e o modelo do U é um deles. (SENGE, 2009, p. 20)

Alguns aspectos desta afirmação de Senge puderam ser observados ainda antes do início do projeto.

No ano de 2019, o Repensar o DF foi retomado pelo senador Izalci Lucas após ter travado contato com a Teoria U, que, pela estreita relação com o MIT, encorajou o Centro de Estudos de Gestão Estratégica (CGEE) a se engajar na jornada, uma vez que uma de suas

⁷ Deputados distritais são aqueles que, no DF, segundo determina a Constituição Federal de 1988, acumulam as competências legislativas tanto dos Estados (deputado estadual) quanto dos municípios (vereador), tendo assim caráter híbrido. Eles podem sugerir, criar, alterar ou eliminar uma lei; também votam a favor ou contra as propostas dos outros 23 deputados.

principais missões como centro de gestão é apoiar projetos de gestão inovadora e os multiplicar para o Brasil.

A iniciativa derivou de outras duas tentativas anteriores do senador. Em 2008, o senador Izalci Lucas havia dado início à proposição de aproximação de elaboradores de políticas públicas e cidadãos no DF projetando o Distrito Federal para 100 anos à frente; a proposta, no entanto, não evoluiu. Em 2011, retomou a intenção e lançou novamente a ideia no projeto “Brasília + 60”, desta vez projetando-a para dali a 60 anos; mais uma vez, segundo relatou o senador, a “ideia não vingou”.⁸

Coube a Wilson Nobre, professor da Universidade de Brasília (UnB), a tarefa de propor o desenho de um projeto que ajudasse a Comissão do Senado a executar uma de suas atribuições: melhorar as condições de vida das cidades valorizando aquelas que tivessem potencial turístico. Uma vez aprovada no senado, fase exigida a todos os projetos das Comissões, a proposta do Projeto Repensar o DF teve seu financiamento pelo Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI), que tem como um de seus principais objetivos fomentar a inovação em processos que ampliem a democracia. Como parte do MCTI, uma equipe de inovação e comunicação do CGEE, um dos órgãos ministeriais parceiros do projeto, ficou encarregada por ele. Como meta, o projeto visava, segundo Paulo Barone, diretor de comunicação do gabinete do senador Lucas, “[...] preparar um plano estratégico que contenha desde as ações e as diretrizes básicas até um cronograma de execução, os custos e prazos [...]. Todos os aspectos necessários para colocar de pé políticas públicas que vão funcionar [...]”.⁹

Fizeram parte da equipe governamental do projeto elaboradores de leis eleitos, como o ex-deputado federal por São Paulo Floriano Pesaro (PSDB/SP), no papel de coordenador técnico de Desenvolvimento Social do Repensar o DF, acompanhado de técnicos de seu gabinete. Também compuseram a equipe, no papel de assessores, profissionais técnicos, servidores de carreira do Governo do DF e de órgãos como o Emater e a Companhia Urbanizadora da Nova Capital (Novacap), entre outros.

Toda a equipe do projeto foi contratada – cada profissional através de sua própria empresa como prestadores de serviço – pelo Núcleo de Tecnologia Avançada (Nucleotec), empresa de Wilson Nobre que, por sua vez, era contratada pelo CGEE para a execução do Projeto Repensar o DF 2030. A equipe era constituída, no total das doze cidades, por 56

⁸ Informado em reunião de preparação do projeto, em 2019.

⁹ Dito em sua apresentação na abertura do Repensar o DF 2030, em 2019.

profissionais de diversas áreas, tais como Teoria U, Investigação Apreciativa, *Design Thinking* e outras práticas. A divisão entre cidades e cargos será detalhada ainda nesta introdução.

Eu estava formalmente contratada como prestadora de serviço de facilitação em Teoria U por meio da minha empresa, a Saponaras e Associados Consultoria e Assessoria, pelo Nucleotec “[...] para a prestação de serviços de facilitação de reuniões de diálogo durante a realização de seminários virtuais para a coleta de percepções da sociedade civil organizada e atores distribuídos nos ambientes acadêmico, governamental e privado, no papel de facilitadora líder de Taguatinga”.

Foi nesse momento que decidi compartilhar esta experiência com o mundo acadêmico e ingressei no Mestrado de Comunicação na Faculdade Cásper Líbero, com a proposta de ser pesquisadora participante do projeto.

1.2 O formato do Repensar o DF 2030

O Repensar o DF foi organizado em seis etapas, de forma que o processo do “U” fosse linear. A escolha de formato foi feita pelos organizadores, especialistas na teoria. Cada etapa representava um dos importantes passos da chamada “Jornada U”, que pode ser entendida como o processo através do qual cada indivíduo, sozinho ou na sua coletividade, caso do Repensar o DF, é convidado a passar por exercícios, para os quais recebe preparação, ferramentas e orientações adequadas, tendo como objetivo incentivar vivências com potencial de transformação.

Vale, por isso, detalhar as cinco primeiras etapas, realizadas em cada uma das regiões administrativas participantes, de acordo com seu cronograma.

Etapa 1 – Entrevistas – agosto e setembro de 2020:

Primeira aproximação dos facilitadores líderes com as equipes que seriam formadas em cada cidade para apoiar a realização dos seminários e a manutenção do engajamento das lideranças locais com o movimento de construção de políticas públicas para aquele território.

Todos os encontros em que houve a presença do senador Izalci Lucas foram abertos e encerrados por ele por questões de cumprimento de protocolo.

Etapa 2 – Pré-evento – 25 de setembro de 2020:

Seminário *on-line* para um pequeno grupo de lideranças locais de cada cidade, onde foram eleitos os temas mobilizadores de cada comunidade, além dos eixos temáticos fixos estruturantes comuns a todas as cidades – educação, saúde e segurança.

Etapa 3 – Seminário principal – 21 de janeiro de 2021:

Planejado para ser o maior evento, com a meta de 500 pessoas da cidade de Taguatinga, foi realizado com 312. Nele se almejou capturar os principais problemas, necessidades, incômodos, anseios e visões de futuro dos taguatinguenses. A organização tinha como objetivo receber algumas centenas de ideias de ações que deveriam orientar a elaboração de políticas públicas. Para tanto, a agenda foi organizada de forma a: i) recepcionar os participantes que haviam sido convidados pelas lideranças locais que participaram do Pré-evento ou pela estrutura de inscrição da equipe organizadora, que ativou núcleos de pessoas por telefone, *WhatsApp*, *e-mail* e contatos pessoais dos relatores, que eram os moradores da cidade que faziam parte da equipe de Taguatinga, juntamente com as boas-vindas ao projeto feita por seu idealizador, senador Izalci Lucas; ii) acolher os participantes, com quem foram feitos acordos em relação ao funcionamento do evento, seus tempos, divisão dos participantes em salas simultâneas conforme os temas que cada um elegia, assim que ingressava no *Zoom*, como prioritário para si naquele dia – em função de sua área de atuação, interesse ou de seu desejo puramente; iii) compartilhar as metodologias que norteariam o projeto, sendo a principal delas a Teoria U, mas também a Investigação Apreciativa e o *World Café*; iv) apresentação, via *storytelling*, do momento do projeto, neste caso o ‘presenciamento’, que na Teoria U é onde cada um busca se colocar as seguintes perguntas: “Quem sou eu” e “Qual é o meu trabalho”, “Qual a minha função neste lugar, neste projeto do qual participo?”; v) dividir os participantes em salas simultâneas onde seriam aguardados por anfitriões/facilitadores que ajudariam na interação e na relatoria das ideias e sentimentos trazidos por todos; nestas salas, a partir da interação dos pequenos grupos, foram coletadas 1.480 ideias que seriam trabalhadas nos três eventos seguintes, até se transformarem em projetos no formato *Canvas* – que consiste em resumir, em um *Canvas*, uma tela em branco, os principais elementos necessários para a ativação de um projeto, como: nome, intenção, grupo realizador, potenciais beneficiários, local, periodicidade, recursos humanos, materiais e financeiros necessários e indicação de potenciais financiadores ou viabilizadores dos três setores (Governo, empresas e sociedade civil) – e serem enviadas para os técnicos elaboradores de políticas públicas em cada uma das áreas temáticas, como educação, saúde, governança etc.; vi) escutar profundamente – todos em silêncio,

buscando refletir sobre como percebiam, também com o corpo – os depoimentos dos participantes que, espontaneamente, quisessem falar na grande arena sobre o que vivenciaram, sobre o que ouviram ou sobre o que quisessem falar; e vii) encerramento com o agradecimento e chamada para o próximo evento.

Etapa 4 – Pós-evento – 11 de fevereiro de 2021:

Encontro com os cidadãos que já tinham participado do seminário principal. Houve também participantes novos; sempre havia. Nele, foram agrupadas e selecionadas as principais ideias, colhidas no encontro anterior, com potencial para serem indicadas como subsídio para a elaboração de políticas públicas, como o levantamento das necessidades de acessibilidade para pessoas com deficiência em todos os parques da cidade feitos por uma Organização Não Governamental (ONG), poupando o trabalho de diagnóstico ao Governo. A escolha era feita pelos participantes, em conjunto, e como fruto de um diálogo longo e livre. À equipe cabia apenas a relatoria.

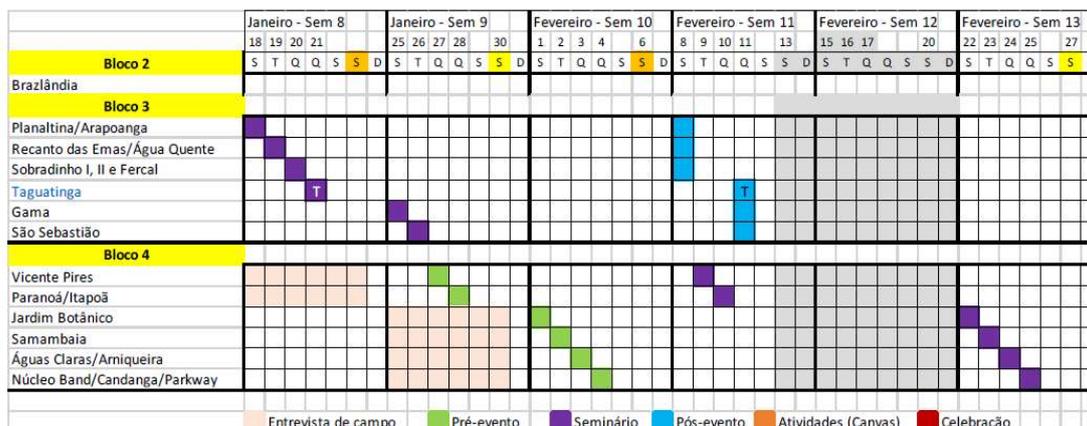
Etapa 5 – Encontro para as atividades e coelaboração dos projetos – 4 de março de 2021:

Nesse dia, a missão de todos era a seleção das ideias apresentadas e votadas pelos próprios cidadãos que tivessem sido consideradas as de maior potencial para se transformarem em ações práticas. As ações deveriam ter previstos os grupos de cidadãos que as empreenderiam. Por exemplo, a ação de contar histórias nos parques viria indicada para ser realizada por grupos já existentes de contadores de histórias, em conjunto com outros grupos já atuantes nos parques. A organização entre eles visava estimular a conexão de atores já reconhecidos na cidade, mas também se esperava que novos interessados surgissem. Essas indicações de ações, com o apoio dos facilitadores, foram organizadas em projetos com o uso da metodologia de projetos *Canvas*. Assim se formaram, entre os participantes, grupos de trabalho. Muitos deles já saíram do encontro com reuniões marcadas para dar seguimento a seus projetos estampados cada um em seu *Canvas*.

Etapa 6 – Celebração – 29 de março de 2021:

Evento único para todas as doze cidades participantes, com a finalidade de reconhecer a participação de todos, o processo, a dedicação. Foi também um momento de compartilhamento, entre as cidades, dos projetos realizados pelos grupos de trabalho.

Figura 1 – Exemplo de cronograma de atividades nas cidades



Fonte: Projeto Repensar o DF 2030.

Cada uma das doze regiões administrativas recebeu uma cor, um time e um cronograma específico. A realização dos eventos, em cinco etapas, acontecia sempre das 19h às 22h, de segunda a quinta-feira. As cinco etapas em Taguatinga, por exemplo, são as marcadas em roxo nesse cronograma (Figura 1), como veremos a seguir.

Os eventos *on-line* aconteciam de segunda a quinta-feira, das 19h às 22h. Para a escolha dos dias e horários, a organização do Repensar consultou várias lideranças comunitárias para entender o que seria mais adequado. Partiu-se do princípio de que eles, sendo moradores daquela cidade e sempre realizando encontros comunitários em suas associações, saberiam nos indicar o que seria mais eficaz. O horário eleito pelas lideranças comunitárias consultadas como o mais adequado foi o período da noite. Quando a consulta foi feita e todo o planejamento e contratações foram feitos, o Brasil ainda não estava em isolamento social.

Os convites à participação foram feitos antes das entrevistas com as lideranças, pois, quanto maior a antecedência, maior a probabilidade de as pessoas poderem se organizar para participar. Entre os prestadores de serviço da Nucleotec estava a Raro, empresa do DF especializada em eventos de educação, que posteriormente ampliou sua equipe com profissionais para o trabalho *on-line* e de educação a distância. A Raro ficou responsável por todo o processo de convidar, confirmar as presenças, enviar *links* para participação via *Zoom*, gerenciar o *Zoom*, o salvamento dos arquivos nos *drives*, gravações, ou seja, tudo que dizia respeito à utilização de *softwares* e inteligência artificial do projeto. Foram eles que aplicaram a pesquisa de resultados ao final do projeto.

Uma das preocupações do projeto, desde o início, e que se reforçou com o isolamento social, foi a inclusão do maior e mais diversos perfis de participantes. A legitimidade do projeto se daria à medida que ele fosse capaz de representar a população de cada cidade. Quando o projeto passou para a modalidade *on-line*, em 2020, foi detectada a necessidade de ofertar cursos gratuitos para a otimização do uso de *smartphones* e da plataforma *Zoom*. Mesmo com os cursos, pudemos observar, nos eventos, principalmente nos momentos de ingresso, alguma dificuldade dos participantes. Notou-se, ao longo dos seis encontros, a redução das dificuldades.

Ao mesmo tempo, foi possível notar algumas ambiguidades na participação dos cidadãos ao longo de todo o projeto. Ela será detalhada mais adiante, quando a pesquisa se aprofundar na cidade de Taguatinga.

Outro ponto comum a todas as cidades, a ser notado desde o início, foi a ausência da representatividade feminina. Em muitos encontros, pode-se avaliar que o horário prejudicou tal participação, pois neste horário ainda cabe às mulheres cuidar da alimentação da família, não só sua e de seus cônjuges, mas, em muitos casos, também dos filhos e dos idosos que habitem o mesmo espaço. Também tivemos casos de mulheres que participavam e não se manifestavam por voz, mesmo quando incentivadas. Muitas mantiveram as câmeras fechadas, mesmo nas salas simultâneas, aquelas com menos participantes. As justificativas ficavam sempre por conta do sinal insuficiente da *internet*.

Estratégia de silenciamento? Podemos avaliar dessa forma? Como pesquisadora, cabe questionar as possibilidades e elementos. Os dados pesquisados indicam que a maioria dos facilitadores líderes das cidades era de mulheres, na proporção de oito mulheres para quatro homens; também a maioria dos facilitadores de salas eram mulheres, sendo vinte e quatro mulheres e dez homens; na liderança do projeto, um homem e uma mulher, sendo esta configuração proposital da organização para estimular a participação paritária de gênero: quando abertas as falas na sala única, a regra era começar com uma mulher e intercalar mulheres e homens e, caso não tivesse mulheres com as mãos levantadas, convidá-las. Na maioria das vezes, no entanto, a pessoa que recebia o convite não queria falar. O espaço de acolhimento, ou o “*container*”, definido por Scharmer (2020, p. 13) como “[...] um bom espaço para um processo social generativo [...]”, estava assegurado.

1.3 A equipe do Repensar o DF 2030

Mas quem assegurava o “*container*”? Vale conhecer, doravante, em detalhes, a equipe do projeto e suas funções. Ao pesquisá-la e entender seu funcionamento, pude visualizar que, por suas características e forma de ação, ela tem a forma de círculos concêntricos organizados um acima do outro, todos originados no cilindro principal onde está o cidadão, no centro.

A equipe dos organizadores, dirigida por Wilson Nobre, era composta por um pequeno grupo principal chamado de *core team*,¹⁰ que tinha cinco especialistas avançados em Teoria U¹¹ Investigação Apreciativa e em outras práticas centradas na busca de possibilitar mudanças com base no engajamento de atores de determinado sistema. Todos os membros do *core team* eram também facilitadores líderes de cidades; neste caso, duas mulheres e três homens.

Em um segundo círculo, estavam os doze facilitadores líderes das cidades, sendo oito mulheres e quatro homens. Eu fiz parte desse grupo reduzido, para o qual os profissionais foram selecionados por sua especialização, tempo de prática em facilitação e disponibilidade ao projeto. A remuneração aos líderes de cidades era maior, pois dedicávamos mais horas ao projeto. Além de realizar as funções de anfitrião nas reuniões grandes em que todos os facilitadores participavam, os líderes de cidades tinham as seguintes responsabilidades:

- a) formar uma equipe central na cidade que lhe fosse atribuída, composta pelos representantes regionais, pelos setoriais e por algumas lideranças locais;
- b) harmonizar o trabalho entre essas lideranças, a fim de criar um *container* seguro e acolhedor de trabalho entre todos;
- c) identificar os principais temas da cidade com potencial de alavancar seu desenvolvimento social, ambiental e econômico;
- d) orientar a equipe central para convidar as principais lideranças da cidade a participarem dos seminários;
- e) estimular a equipe central a sustentar as atividades que viessem a ser elencadas pelas lideranças locais, no intervalo dos seminários;

¹⁰ Pequeno grupo de pessoas responsável pela estratégia e pela realização das principais atividades de um projeto. Vale explicar que é comum que trabalhos que utilizam a Teoria U no mundo mantenham, muitas vezes, termos em inglês, originalmente mencionados nos livros de Scharmer.

¹¹ É considerado um especialista avançado em Teoria U quem faz o curso da metodologia com seus cocriadores (Scharmer e equipe do MIT) ou com seus multiplicadores autorizados pelo *Presencing Institute* no Brasil.

- f) organizar o fluxo e a agenda de cada seminário, a partir de uma agenda comum para todas as cidades, podendo trazer seu toque especial em função de características da cidade;
- g) elaborar um relatório da realização de cada seminário contendo os documentos utilizados, as contribuições coletadas e as principais conclusões do evento;
- h) elaborar um relatório final da cidade, contendo as atividades realizadas durante o ciclo de seminários e as principais lições aprendidas;
- i) participar da reunião semanal dos facilitadores, com a finalidade de compartilhar aprendizados e reportar problemas a serem endereçados.

Em cada seminário, aos 34 anfitriões – 24 mulheres e 10 homens –, coube recepcionar os participantes de maneira acolhedora para que o *container* fosse seguro às conversas generativas. Em caso de necessidade, eles estimularam as trocas entre os participantes.

Além disso:

- a) presidiam a sessão de diálogo na sala do *Zoom*;
- b) recebiam os participantes com as instruções da sessão;
- c) apresentavam a metodologia de diálogo generativo;
- d) conduziam as conversas observando os tempos de cada pessoa;
- e) registravam a presença com impressão das telas em cada rodada;
- f) davam suporte ao relator para repassar os tópicos da sessão anterior aos novos entrantes;
- g) gravavam as sessões da sala *Zoom* e ao final “subiam” as respectivas gravações para o *Google Drive*, em até 1 hora após o encontro;
- h) observavam as “faíscas do futuro” – falas que já trouxessem ideias de soluções – que emergiam durante as conversas;
- i) capturavam aspás relevantes das falas dos participantes;
- j) ajudavam o relator a estabelecer uma síntese das ideias apresentadas;
- k) “carregavam”, no *Google Drive*, as produções feitas na sessão.

O círculo de 46 relatores, sempre atentos, formando uma dupla com um facilitador anfitrião de salas, era composto por moradores de cada cidade, necessariamente. Eles eram responsáveis por sintetizar, no final de cada encontro, as ideias expostas ao longo da sessão. Assim que aceitaram fazer parte do projeto nessa função – à qual correspondia uma remuneração pelo número de horas dedicadas –, passaram por um curso de Teoria U em oito encontros, ministrado por Wilson Nobre e por mim. Eles também ajudaram, voluntariamente, a convidar e integrar outras lideranças formais das cidades ao projeto, assim como cidadãos

sem liderança legitimada, mas que agiam pela coletividade naturalmente. Ao observar o projeto, em relação ao convite feito às lideranças, alguns pontos chamaram a atenção. No Capítulo 4, voltado para as análises, tratarei de abordá-los a partir de alguns conceitos e autores estudados.

O outro círculo concêntrico, também focado em estimular a participação do cidadão, foi composto por membros do Governo, servidores públicos e profissionais em cargo de confiança. Participou do projeto o senador Izalci Lucas, acompanhado por parte de sua equipe do gabinete, no total de doze profissionais que ocupavam cargos, desde diretores a assessores, passando por coordenadores e gerentes. Alguns deles eram servidores públicos concursados e outros ocupavam cargos de confiança.

Deste grupo também fazem parte os 56 coordenadores temáticos – profissionais de carreira no Governo, especialistas em suas respectivas áreas, que tiveram a função de observar as demandas das cidades e de seus moradores, avaliar possibilidades de melhoria e inserir as demandas nas próximas elaborações de projetos e propostas de leis. Se possível, também elaborar as propostas de políticas públicas diretamente dirigidas a atender aquelas demandas, a serem apresentadas ao poder legislativo nos próximos anos.

1.4 Repensar Taguatinga 2030 – uma pesquisa focada na cidade

O Distrito Federal é composto por 33 regiões administrativas, que são subdivisões territoriais cujos limites físicos são estabelecidos pelo poder público. São elas que definem a jurisdição da ação governamental para fins de desconcentração administrativa e coordenação dos serviços públicos de natureza local. Cada região tem seu administrador indicado pelo governador do DF.

Como dito, a primeira fase do Repensar o DF foi composta por doze cidades, escolhidas pela direção do projeto juntamente com o gabinete do senador pela sua diversidade e representatividade no DF.

Dentre as escolhidas estava Taguatinga, a quarta maior em população,¹² sendo considerada atualmente a “mais rica do quadrilátero candango”, o que é divulgado repetidamente pela imprensa local.¹³ Com 208.177 mil habitantes, conforme o Censo 2010, último realizado até o momento de realização desta pesquisa.

Fundada para ser um dos acampamentos de trabalhadores da construção de Brasília na década de 1950, Taguatinga foi fundada em 5 de junho de 1958, quando foi reconhecida oficialmente como cidade, através do Decreto 571/1970 pelo então governador Hélio Prates da Silveira (HOLSTON, 1993).

Os moradores da antiga Vila Sarah Kubitschek passaram por um processo de remoção e foram realocados a 25 km do Plano Piloto, na localidade que foi nomeada Taguatinga, a primeira cidade-satélite de Brasília, hoje chamada de região administrativa.

Figura 2 – Remoção de trabalhadores de Brasília para Taguatinga (1958)



Fonte: Holston (1993).

Figura 3 – Casas em Taguatinga (1965)



Fonte: Holston (1993).

¹² Ver: <https://www.codeplan.df.gov.br>. Acesso em: 22 ago. 2021.

¹³ Ver: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2021/02/06/interna_cidadesdf,236261/autossuficiente-taguatinga-e-considerada-a-capital-economica-do-df.shtml. Acesso em: 10 fev. 2021.

Nos seus 64 anos, ela passou por diversas fases em função do crescimento natural do DF, e poucos anos depois de sua fundação já havia se tornado a cidade de maior pujança comercial do DF. O crescimento das demais regiões administrativas em seu entorno, as chamadas cidades-satélites, veio, no entanto, enfraquecendo sua vocação comercial. Com o advento do comércio eletrônico, bem antes da pandemia, a cidade perdeu ainda mais sua atratividade. Com ela, também foi embora a autoestima dos cidadãos taguatinguenses.¹⁴

Figura 4 – Contraste entre os moradores em situação de rua no centro da cidade e os prédios vizinhos de classe média



Fonte: Foto tirada pela autora em Taguatinga, em dezembro de 2020.

Figura 5 – Avenida do Comércio, com muitas lojas fechadas e sinais de decadência



Fonte: Foto tirada pela autora em Taguatinga, em dezembro de 2020.

¹⁴ Texto elaborado pela autora com base em pesquisas nos seguintes sites: <https://www.df.gov.br>, <https://www.seduh.df.gov.br> e <https://cronologiadourbanismo.ufba.br/apresentacao.php?idVerbete=77>. Acesso em: 22 ago. 2021.

O projeto Repensar o DF 2030 e sua divisão Repensar Taguatinga 2030 tiveram início quando começou o isolamento social devido à pandemia de Covid-19. O uso dos métodos de facilitação das interações – Teoria U apoiada por Investigação Apreciativa, *Canvas* de Projetos, entre outros – foi pensado em função de suas respectivas capacidades para promover o engajamento de diferentes grupos econômicos, políticos e sociais, *on-line*.

A decisão dos contratantes e organizadores, em janeiro de 2020, foi a de realizar, em suas fases subsequentes, o projeto no formato *on-line*, através da plataforma de videoconferências *Zoom*, que reúne equipes de diferentes locais para que o trabalho e as relações pessoais sejam possíveis remotamente. Ao longo do Repensar Taguatinga, apesar de algumas limitações, provou-se ter sido a escolha certa, considerando-se o projeto, suas necessidades, condições financeiras e administrativas e aquilo que almejava no momento.

Figura 6 – Localização da região administrativa de Taguatinga – DF



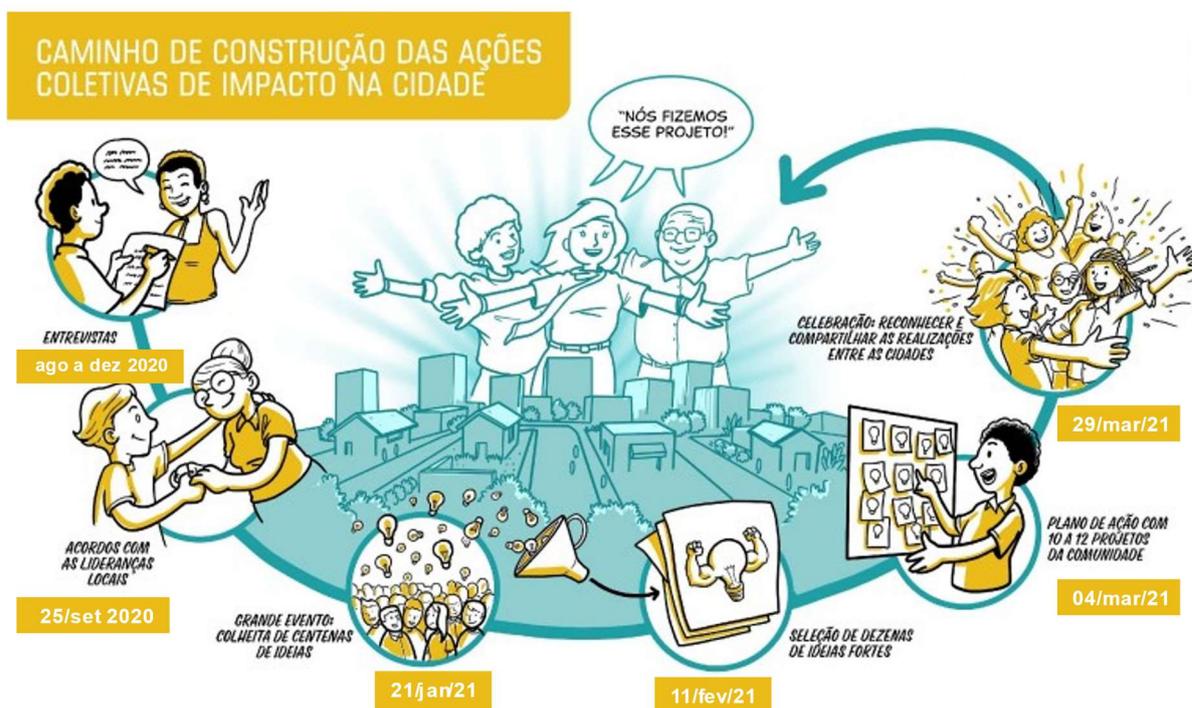
Fonte: Projeto Repensar o DF 2030.

Como pesquisadora e praticante da maioria das metodologias escolhidas pelos organizadores como norteadoras do projeto, especialmente da “Teoria U” elaborada por Scharmer (2010) e da Investigação Apreciativa, desenvolvida por Cooperrider (*apud* COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2008), fui contratada como membro estratégico e executivo da equipe multidisciplinar dos organizadores. Assumi os papéis de coordenadora de estratégia, mentora dos facilitadores e apresentadora do projeto em algumas cidades.

Minha principal atuação foi como facilitadora líder (responsável por tudo referente ao projeto na cidade) de Taguatinga.

A Teoria U “[...] combina estudos sobre sistemas, inovação e transformação das lideranças – do ponto de vista de uma conscientização humana em evolução [...]” (SCHARMER, 2010, p. ix) e serviu como norteadora de uma jornada de transformações subsequentes. O processo do U, não linear, propõe um modelo que pode ter suas fases aplicadas na ordem escolhida pelo facilitador uma a uma ou algumas simultaneamente. Por ser um processo vivo e adaptável ao tipo de intervenção necessária, é composto por autoanálises e análises coletivas que partem do ponto de estagnação para chegar ao ponto da mudança, consciente e irreversível.

Figura 7 – O processo do U como orientador do Repensar Taguatinga 2030



Fonte: Projeto Repensar Taguatinga 2030.¹⁵

Houve, de minha parte, o reconhecimento de estar diante de uma oportunidade ímpar de elaborar um trabalho que unisse estudos acadêmicos sobre a contribuição da Teoria U para a democracia a uma situação prática, através da sua utilização na facilitação de interações de

¹⁵ A ilustração excessivamente otimista visava estimular o clima de participação junto aos cidadãos. A realidade se mostrou um pouco diferente.

grandes grupos na tentativa de aproximar cidadãos de elaboradores de políticas públicas em busca de uma democracia participativa.

Os elementos da oportunidade, como o tempo de duração, tamanho da equipe empenhada e quantidade de diferentes públicos envolvidos, inspiraram a adoção de um método específico, a saber, a observação participante, que tem suas raízes nas pesquisas antropológicas (TEDLOCK, 2005; SERVA; JAIME JÚNIOR, 1995). A opção se deu pelo fato de a observação participante permitir ao pesquisador atuar e pesquisar simultaneamente, mas não exigir que mudanças no objeto trabalhado e estudado sejam feitas para efeitos acadêmicos.

Projeto e observação iniciados, a literatura acadêmica apresentava suas proximidades com o que era vivenciado na prática. Bobbio (1984, p. 15), nesse aspecto, afirma que:

Entre a democracia representativa pura e a democracia direta pura, não existe [...] um salto qualitativo, como se entre uma e outra existisse um divisor de águas [...] trata-se bem mais de um *continuum* em que a participação e a deliberação são, em geral, mais meios do que fim em si mesmos.

E, naquele momento, maio de 2020, o Repensar Taguatinga já reconhecia que encontraria algumas dificuldades na escolha que havia feito de ser parte desse “*continuum*” nomeado por Bobbio há 38 anos. Tanto em termos de comunicação quanto em termos da dinâmica da própria cidade, obstáculos já se apresentavam como, por exemplo, a inclusão de pessoas das “periferias do sistema”, que seria, para Scharmer (2010), de onde a inovação surge.

Diante do desafio de facilitar as conversas dos cidadãos de Taguatinga com os elaboradores de políticas públicas, e principalmente após ter conhecido a cidade e encontrado pessoalmente com alguns de seus habitantes – obedecendo a todas as recomendações de prevenção a Covid-19 –, após ter andado por suas principais avenidas, visitado seu comércio e seus parques, vi-me, também como pesquisadora, com a grande responsabilidade de embasar minha observação. Foi neste momento que conheci os trabalhos de Lucrécia Ferrara (2018, p. 127-128), para quem:

[...] fazer de uma cidade um objeto de investigação tecido entre imagens, configurações, mediações e interações [...] exige considerar não apenas uma dimensão da cidade insólita e surpreendente entrevista nos seus detalhes, frequentemente decorativos, mas aquela insistência que faz com que o pesquisador se submeta às evidências da própria cidade que lhe impõe paradigmas, menos exaustivos do ponto de vista teórico-metodológico, mas mais realistas.

Com Ferrara (2018, p. 127), especialista nos estudos e interpretações das cidades como “[...] uma unidade de percepção, onde tudo é signo, linguagem [...]”, aprendi que mais do que a informação que recebemos dos monumentos, praças, avenidas e ruas de uma cidade, ou seja,

seu contexto, são seus cidadãos que realmente comunicam o significado da cidade, mesmo quando não dizem sobre ela.

No Capítulo 4, dedicado às análises, retomarei o diálogo com a pesquisadora em relação a Taguatinga. Mais um ponto, destacado por Ferrara (2018, p. 127), trouxe-me um forte alerta na visita: a cidade apresenta, sozinha, evidências que nos indicam paradigmas mais realistas, ou seja, que não passaram por filtros interpretativos. Visitar e ver com os próprios olhos a cidade, sentindo seus cheiros, ouvindo seus sons – os agradáveis e os nem tanto – comprovou o que a autora diz sobre os filtros, vieses, de quem conta sobre a cidade antes que você a visite, seja de um cidadão, contente ou frustrado com sua cidade, seja de um jornalista que escreve uma matéria que deveria relatar apenas os fatos.

Após esta indicação, agendei duas saídas em Taguatinga sozinha, ou seja, sem ser guiada por ninguém do projeto – e ainda outra, por uma cidadã que se colocava contra o projeto. Pedi a ela que me mostrasse o que talvez as pessoas não quisessem que eu visse.

A máxima “na prática a teoria é outra” não se confirmou neste caso: como a administração regional vigente nos dias das visitas era de Ibaneis Rocha – do Movimento Democrático Brasileiro (MDB), partido oposto ao PSDB (este do senador Izalci Lucas) –, todas as críticas feitas corroboraram a repensar a cidade, como o projeto já propunha.

Enfrentando os desafios e avançando, o projeto em Taguatinga transcorreu seguindo seu cronograma de maio de 2020 até maio de 2021. Foi possível presenciar os acontecimentos e compartilhá-los para fins de pesquisa. Para Anguera (1989, p. 6), especialista na pesquisa de observação participante: “A observação participante é uma técnica de investigação social em que o observador partilha, na medida em que as circunstâncias o permitam, as atividades, as ocasiões, os interesses e os afetos de um grupo de pessoas ou de uma comunidade”.

Cada um dos eventos em Taguatinga cumpriu uma agenda, que era rigorosamente seguida, o que exigia um entrosamento das equipes. Como havia eventos de segunda a quinta-feira (Taguatinga e outras três cidades por semana), as equipes trabalhavam em rodízio de seus profissionais. A inconstância das equipes demandava um ensaio 1 hora antes de cada evento.

O líder da cidade (observador participante) se reunia com a equipe técnica (responsáveis pelas inscrições e operadores do *Zoom*) no dia de cada evento durante, pelo menos, 1 hora. Tudo era treinado. Com os anfitriões e relatores, a reunião preparatória acontecia sempre durante a hora que antecedia o encontro. Imediatamente após o encontro, era realizada uma reunião rápida para captar as críticas construtivas, alimento do processo de melhoria contínua, ainda com a equipe muito energizada. Os cinco seminários de Taguatinga produziram 32 horas

e meia de gravação de vídeos, de onde foram extraídos, transcritos e categorizados os dados e demais elementos para posterior análise em função desta dissertação. No total, esta pesquisa acumulou 850 horas de escuta, transcrições, pesquisas e análises de dados.

Esta dissertação está estruturada da seguinte forma: o Capítulo 2 trata da metodologia da pesquisa. Nele, apresento brevemente o projeto Repensar o DF 2030 – já explicado aqui, na Introdução – e me aprofundo no Repensar Taguatinga 2030 a fim de explicar como a participação observante se deu, quando e quais foram seus desafios e vantagens.

O Capítulo 3 apresenta os principais conceitos teóricos utilizados para a reflexão da prática observada durante a minha participação. Entre os tantos autores estudados, foquei em Habermas e Scharmer, pois esta pesquisa tem o objetivo de avaliar a contribuição da Teoria U de Scharmer para interações e conversas em espaços de deliberação e participação, conforme Habermas. Mas também abordo, mesmo que brevemente, a influência que outros autores, como Ferrara (urbanismo e comunicação) e Cooperrider (investigação apreciativa) tiveram na observação do projeto na cidade de Taguatinga.

Já o Capítulo 4 concentra as análises e interpretações das observações à luz dos conceitos apresentados, detalha os tipos de interações entre os diferentes públicos participantes *on-line*, a partir do uso das metodologias de facilitação do engajamento coletivo, sendo a principal a Teoria U.

Apresento, por fim, minhas considerações finais a respeito da pesquisa.

2 METODOLOGIA

Há muitos questionamentos em torno da metodologia de pesquisa participante. Os mais significativos giram em torno da dificuldade imposta ao pesquisador em separar seus papéis e, principalmente, na inerente alteração de julgamento que pode ocorrer pelo emaranhamento do pesquisador no *corpus* da pesquisa.

Apesar de todos os cuidados que se pressupõe que sejam tomados por quem opta por este método de pesquisa, não se pode desconsiderar que, como afirma Peruzzo (2017, p. 179): “As influências sofridas e o fator humano implicado no processo são pontos criticados por serem considerados transgressores dos princípios da neutralidade, e, conseqüentemente, comprometedores dos resultados”.

Neste capítulo, busca-se fazer uma apresentação dos procedimentos de pesquisa, destacando os principais aspectos da metodologia através da qual ela foi realizada. Na realização desta pesquisa, ao longo de um ano vivenciei, na prática, algumas das dificuldades de adotar um método que é ao mesmo tempo prestigiado e desdenhado por diferentes estudiosos da área.

A definição do método de pesquisa foi, aliás, uma das primeiras dificuldades encontradas nesta dissertação, que previa, no pré-projeto, a adoção do método pesquisa-ação. No entanto, visões iniciais definiam tal perspectiva como:

Aquele que reserva ao grupo investigado a participação ativa em todo o processo de investigação, do planejamento à execução e às interpretações dos achados, e decorre da intenção de realizar a pesquisa como estratégia para se equacionar problemas coletivos ou institucionais. (PERUZZO, 2017, p. 15)

Thiollent (2003, p. 14), um dos mais respeitados estudiosos do método, ao afirmar que a pesquisa-ação é a pesquisa social de base empírica, concebida e realizada diretamente ligada a uma ação ou “[...] com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo e participativo [...]”, auxiliou ainda mais a definição do método a ser escolhido, pois minha pesquisa não teria o objetivo de solucionar os problemas do Repensar Taguatinga 2030.

A participação observante, embora não isenta de desafios, poderia contribuir, com tanto que fossem levados em consideração seus pressupostos e limites.

Uma das principais dificuldades, para uma pesquisadora estreante, é a de desenvolver a maturidade pessoal para o distanciamento na fase interpretativa, mesmo levando em conta o que traz Martino (2018, p. 132):

[...] a pesquisa qualitativa lida com o universo da subjetividade, das motivações e elementos pessoais de alguém que, naquele momento, participa da pesquisa. O pesquisador não trata com o mundo transparente dos números, mas com o jogo de luzes e sombras da subjetividade.

O autor ainda completa lembrando que:

[...] o rigor da pesquisa qualitativa é garantido pela atenção de quem pesquisa em conseguir informações comparando, analisando e selecionando ainda na fase de coleta de dados para verificar a qualidade do que tem em mãos. (MARTINO, 2018, p. 132)

Além disso, era importante dosar a força de intervenção nas atividades do grupo, para que a pesquisa não interferisse demasiadamente e alterasse os cursos do projeto em si. Aproxima-se, dessa maneira, da descrição que Peruzzo (2017, p. 172) faz dessa vertente do método:

Enfoque que admite e pressupõe um nível mais elevado de participação ou envolvimento do investigador no grupo pesquisado, mas não atinge os níveis de envolvimento do investigador prevista pela pesquisa-ação.

2.1 A participação observante – quando a participação prevalece sobre a observação

Peruzzo (2017) define alguns aspectos da participação observante que puderam ser verificados em minha pesquisa. São eles: i) participação em todas as atividades do projeto pesquisado; ii) interações e envolvimento com o grupo, ao assumir meu papel de facilitadora líder de Taguatinga; iii) o fato de os participantes do Repensar Taguatinga conhecerem minhas intenções de pesquisa e concordarem com ela; iv) um vínculo com o *corpus* do projeto antes de iniciar a pesquisa; e v) o fato de eu ter informado ao grupo envolvido no *corpus* que os resultados da pesquisa seriam compartilhados com eles para fins de diálogo e aprendizado.

A segurança na adoção da participação observante veio na constatação de que os dois interesses que me moviam são legitimados pelo método: obter um título acadêmico e prover à comunidade estudada subsídios para seu aperfeiçoamento, como enfatiza Peruzzo (2017).

Na mesma proporção, as vivências na prática, como facilitadora líder de Taguatinga e participante observante do projeto, ajudaram na realização da pesquisa, mas também confirmaram as dificuldades anunciadas pelos estudiosos da pesquisa participante.

Do ponto de vista da colaboração, não foram encontradas resistências para a realização da pesquisa. Todas foram conquistadas: minha pesquisa estava autorizada pelo contratante do projeto intitulado “Elementos Técnicos em CT&I para o Planejamento de Grandes Regiões Metropolitanas”, conhecido como o Repensar o DF 2030, que era o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, órgão ligado ao Ministério de Ciência, Tecnologia & Inovações. A pesquisa estava aprovada também e principalmente pelo Núcleo de Tecnologia Avançada, empresa do professor Wilson Nobre, da Universidade de Brasília, contratada pelo CGEE para gerir o projeto, e pelo senador Izalci Lucas (PSDB), idealizador do Repensar o DF. A equipe de facilitadores e relatores, cujo trabalho remunerado seria utilizado como insumo para a pesquisa, aprovou-a, e finalmente os participantes, que foram avisados da existência da pesquisa, autorizaram todas as gravações previamente. Após o término das reuniões do projeto, recebeu-se de seu diretor o acesso aos documentos referentes a Taguatinga.

Quanto aos obstáculos, um dos principais foi, sem dúvida, a dificuldade de distanciamento do objeto pesquisado, mencionada por Thiollent (2003) e Peruzzo (2017), entre outros. Era complicado observar o projeto apenas como pesquisadora. Somou-se a essa dificuldade o fato de eu ser uma das tomadoras de decisão do projeto maior, o Repensar o DF 2030, nas demais cidades do Distrito Federal. Como mencionei no cenário descrito na Introdução, eu representava 20% do grupo estrategista e, na equipe de direção, ocupava o segundo lugar, logo após o professor Wilson Nobre, diretor do projeto. Na ausência dele no projeto maior – o “guarda-chuva” de todas as cidades –, era a mim que as pessoas recorriam.

2.2 Fases da pesquisa

Levando-se em conta as particularidades dessa atuação de participante observadora, busca-se, nos próximos itens, apresentar as fases da pesquisa – que, naturalmente, acompanharam as etapas do projeto – e os procedimentos utilizados em cada uma delas, descrevendo, quando for o caso, as ferramentas empregadas. Os resultados de cada fase também estão brevemente relatados.

Fase 1 – Entrevistas com lideranças para idealização dos encontros do projeto – dezembro de 2019 a março de 2020:

Na primeira fase do projeto, o desafio da pesquisa foi o de entender o quanto a Teoria U, a ser detalhada em outros momentos desta dissertação, poderia auxiliar nas entrevistas, sem ser mencionada. O planejamento se dedicava a saber, na prática: i) se o processo do U poderia também ser utilizado para orientar uma entrevista; ii) que tipo de pergunta precisa ser feita para que o entrevistado forneça informações que completem o processo do U; e iii) se é possível, em um curto espaço de tempo de uma entrevista, ajudar o entrevistado a atingir os pressupostos básicos do processo do U, tal como indicado em Scharmer (2010): mente aberta, coração aberto e vontade aberta. Foram listadas também, nessa primeira fase do projeto, algumas das principais lideranças formais da cidade. A escolha dos líderes se deu por um processo de setorização, paralelo aos eixos (ou áreas) temáticos do projeto, que veremos logo adiante.

Foram então contatados os presidentes da Associação Comercial, da Associação Industrial, dos Conselhos de Segurança (Conseg), diretores dos principais hospitais e centros de saúde, assim como das principais escolas e centros culturais, como a Academia Taguatinguense de Letras, entre outros. Conversando no *core team*, nós, facilitadores líderes das doze cidades, decidimos adotar esses temas como estruturantes de todas as entrevistas.

Outros nomes de potenciais entrevistados, além das lideranças formais, foram-me indicados pelos moradores mais próximos aos realizadores do projeto e pelos membros do gabinete do senador Izalci Lucas. Por exemplo: um ex-administrador regional de Taguatinga, Benedito Domingos, e seu filho, o empresário Sérgio Domingos, muito respeitados na Cidade; o arquiteto Luis Egito, idealizador do Taguaparque, um dos maiores parques urbanos do Distrito Federal, com 89 hectares, situado no Pistão Norte e que em 2021 recebeu, segundo a sua administração, cerca de 20 mil pessoas em média nos fins de semana; Dinorá Caçado, fundadora e administradora da Biblioteca Braile, e, assim como ela, outras cidadãs e outros cidadãos ligados ao desenvolvimento da cidade de alguma forma.

Quando recebi a lista e dei início ao processo da busca dos contatos, pude verificar que os conseguiria no gabinete do senador Izalci Lucas, ou através de pessoas muito próximas ao PSDB, o que me chamou a atenção para a possibilidade de não termos diversidade de opiniões. A meta era de quinze entrevistas em Taguatinga. De uma lista inicial de 46 nomes, foram entrevistados doze, o equivalente a 26%. Ao todo, foi atingida a meta de quinze entrevistas. Porém, três dos entrevistados (13,33%) foram encontrados por mim na cidade, na busca de compor uma pesquisa completa composta pela escuta de vozes dissonantes daquele sistema que

ali se apresentava. Esses três entrevistados, que encontrei ao perguntar aos entrevistados anteriores quem eles achavam que seria contra o projeto Repensar Taguatinga e por quê, trouxeram alertas sobre alguns pontos muito importantes em relação aos aspectos políticos e tensionadores do projeto. Do ponto de vista da Teoria U, eu ativei o que chamamos de observação profunda para ampliar a minha capacidade de sentir o futuro que estava por emergir nos encontros do projeto.

Como resultado inicial desta parte, é possível afirmar que o processo do U se constituiu em um orientador seguro para as entrevistas. Uma das indicações veio a partir da percepção das respostas assemelhadas encontradas na maioria das respostas dos entrevistados (oito de doze).

Esta constatação levou a ampliar a base da pesquisa para um universo diferente do que já me estava apresentado, de acordo com os critérios que desenvolvi com base em meus conhecimentos prévios, somados aos objetivos de pesquisa e sem o conhecimento da direção do projeto. Nesse momento, a pesquisadora era quem buscava o aprofundamento, não a facilitadora que teria que cumprir um *script*.

O caso de Carlos,¹⁶ senhor indicado por um entrevistado da lista de sugestões de nomes preparada por pessoas ligadas ao gabinete do senador Izalci, exemplifica bem esse ponto. Ao me apresentar a ele, que se posiciona politicamente contra o senador, recebi imediatamente uma recusa em me conceder a entrevista. Só mudou de ideia quando revelei que estava desenvolvendo uma pesquisa acadêmica, como participante observadora naquele projeto.

Nosso acordo foi o de que eu não gravaria a entrevista, nem usaria seus dados – diretos ou indiretos, não o mencionando, tampouco mencionando o conteúdo por ele fornecido – para o Repensar Taguatinga. Para a pesquisa sim, poderia usá-los. Senti, na entrevista com ele, que sua fala teria aderência à cidade de Taguatinga na visão mais ampla, de projeto de Estado e não de programa político, sendo sua visão a de um estadista, e não para uma campanha. Sua entrevista foi, ao final, a que mais contribuiu para ampliar minha escuta no projeto. Tratava-se de um profissional formado em Ciências Sociais pela UnB que em 2019 acabava de se formar como educador social político em Gerontologia pela Universidade da Terceira Idade (Uniser/UnB) e parecia saber do que falava. Pude comprovar isso no decorrer da minha observação. Por exemplo, uma de suas afirmações foi a de que não haveria diversidade de gênero no projeto, pois não há ainda nas lideranças da cidade, nunca houve. Pudemos comprovar isso, infelizmente.

¹⁶ Todos os nomes mencionados nesta pesquisa foram trocados por acordo feito previamente com o projeto observado.

As ferramentas utilizadas nessa fase foram as entrevistas semiestruturadas feitas seguindo protocolos elaborados de acordo com os princípios da Teoria U, de entrevistas gravadas e suas respectivas transcrições.

Para Scharmer, as entrevistas com os atores são parte fundamental do processo de entendimento que antecede toda transformação. Para ele, a conversa com as pessoas colabora para que o entrevistador/pesquisador amplie sua escuta para o que está ainda para acontecer em determinada situação.

O autor ainda chama atenção para as surpresas no caminho, pois nas entrevistas podem surgir informações importantes de quem menos se espera. Diz ele: “Os mais importantes ajudantes, parceiros e guias costumam ser diferentes do que você espera; portanto, seu trabalho interno é permanecer aberto a sugestões”. (SCHARMER, 2013, p. 81) Foi exatamente o que eu vivenciei na entrevista com Carlos, mencionada anteriormente.

Ainda como parte dessa fase preparatória, para a escolha dos públicos que participariam do projeto, a diretoria se encarregou de convidar e entrevistar para compor o time de Coordenadores Temáticos profissionais ligados a cada eixo temático do projeto. Apenas lembrando, eram eles: servidores públicos de carreira, com mais de uma dezena de anos no Governo do Distrito Federal (GDF), ou seja, com passagem por mais de dois governos, pelo menos, que se envolvem com a elaboração de políticas públicas no GDF. O papel deles, designado já na estruturação do projeto, era o de ter a escuta ampliada aos cidadãos – o que foi facilitado pelo curso de Teoria U que todos fizeram no início do projeto.

Estava previsto o seguinte: i) participar passivamente de todos os encontros, ou seja, com a indicação “OBS”, de observador, na frente de seu nome; ii) câmera fechada nas salas simultâneas; iii) com a possibilidade de navegar pelas diversas salas nos encontros; iv) com a proposta de não falarem durante os encontros, para a prática da escuta ativa dos cidadãos; e v) contando com a equipe da cidade à sua disposição após cada encontro para colher seu *feedback* sobre incômodos ou aspectos positivos sobre o que se ouviu naquele dia.

O projeto, já em sua elaboração, vislumbrou que precisaria de foco na abordagem dos problemas das cidades.

Em pesquisa prévia feita em documentos das cidades e artigos publicados na imprensa local e do DF, foram encontradas diversas áreas. Onze delas tiveram sua validação nas entrevistas com lideranças comunitárias – representantes formais do comércio, indústria, de mulheres rurais, artistas, produtores rurais, médicos, Conseg etc.

Tais áreas, consideradas estruturantes para o planejamento estratégico que se buscava elaborar em conjunto, passaram a ser chamadas de áreas temáticas. São elas: i) governança; ii) saúde; iii) educação; iv) segurança e justiça; v) infraestrutura e serviços; vi) habitação e mobilidade; vii) comércio, tecnologia e inovação e desenvolvimento econômico; viii) desenvolvimento social; ix) agricultura e meio ambiente; e x) turismo, cultura, esportes e lazer.

Com as lideranças, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas.

Depois que cada área tinha seu especialista, foram feitas entrevistas com eles, para que se conhecesse como cada um entendia a situação do DF e o potencial de solução via Projeto Repensar o DF 2030.

No Pré-evento, cada cidade elegia seus temas prioritários entre as sete opções, isto porque, dos dez temas estruturantes, educação, saúde e segurança foram determinados, pela organização do Repensar o DF, como temas fixos para todas as cidades.

Taguatinga escolheu apenas mais dois temas: i) Desenvolvimento econômico, comércio e regularização fundiária – uma junção de dois temas originais –; e ii) Turismo, cultura, esportes e lazer, que os próprios cidadãos acabaram apelidando de “Cultura, lazer e parques”. Com estes temas, os cidadãos deliberaram, em espaço aberto no encontro, que todas as principais questões da cidade estariam contempladas.

A Figura 8, a seguir, ilustra as sete principais etapas do processo orientador do Projeto Repensar o DF 2030, a saber: i) observando; ii) redirecionando; iii) deixando vir; iv) presenciando; v) deixando ir; vi) cocriando; e vii) desenvolvendo. Na Figura, estão também ilustradas as três premissas desejáveis para que o processo aconteça e se chegue ao desenvolvimento ao final da subida do U: mente aberta, coração aberto e vontade aberta.

No Repensar o DF, pude observar que as premissas foram proposições e expectativas a serem pensadas e problematizadas no decorrer do próprio processo. A representação gráfica do processo, que será detalhado em termos teóricos no Capítulo 3, nos ajudará a entender as próximas colocações.

Figura 8 – Principais fases e premissas da Teoria U



Fonte: Adaptada e traduzida pela autora a partir do *website*: <https://www.presencing.org>.

No momento inicial, o uso de algumas ferramentas do processo do U com alguns profissionais do grupo foi mais complexo. Foi possível perceber que alguns deles não se mostravam abertos a uma escuta, vindos da escola do falar – e não do ouvir e compartilhar.

Na maioria das vezes, percebeu-se que não havia neles, no início de contato com o projeto, a necessidade de se colocar no lugar do outro, principalmente do outro que tem sofrido com os problemas da cidade.

Ao observar, pude detectar um foco de alerta do ponto de vista do cumprimento dos objetivos do projeto: para que o Repensar o DF funcionasse, uma das premissas fundamentais era a predisposição dos elaboradores de políticas públicas em desenvolver alguma empatia pelos cidadãos do DF. Tal processo exigiria grande dedicação dos especialistas, no sentido de permitirem abrir-se à proposta do processo do U e à sua intenção de trabalhar o interventor – aquele indivíduo que faz a intervenção, o que é capaz de dar os primeiros passos e atrair para o mesmo caminho os demais, na direção da promoção da transformação concluída, conjuntamente, como a necessária e possível. Eles seriam quem levaria as ideias, propostas de soluções e projetos cocriados pelos cidadãos para o fluxo da elaboração das políticas públicas.

Para tanto, precisariam acreditar e se engajar no projeto. E isto só dependia deles, por mais que o processo do U já tenha se comprovado válido em outros territórios e projetos no Brasil e em outros países.

Ao longo dos demais encontros, minha suspeita foi sendo, aos poucos, confirmada. Uma prova disso era a ausência não justificada de alguns deles aos encontros virtuais nas cidades; outra, as atitudes de defesa de outros poucos nas salas simultâneas, aquelas com menos participantes, onde os diálogos aconteciam e para as quais os especialistas eram convidados como observadores. Nelas, a proposta do projeto era a de que apenas ouvissem a conversa dos cidadãos como subsídio para seu trabalho futuro, o que nem sempre aconteceu.

Um deles, por exemplo, em uma determinada sala, ao ouvir uma crítica à sua área, abriu a câmera e pediu a palavra para justificar porque a situação apontada pelo cidadão em questão estava daquela forma.

Fase 2 – Elaboração do formato do Repensar o DF 2030 com base no processo do U – outubro de 2019 a junho de 2020:

Nesta fase, o trabalho de pesquisa foi observar ativamente o cumprimento da etapa anterior, ou seja, o quanto a Teoria U seria realmente um processo orientador do projeto observado. As principais questões da pesquisa neste momento se referiam a conhecer (i) até que ponto e por quais razões a Teoria U serve para auxiliar o planejamento e a organização desse tipo de projeto, destacando: (ii) como ela auxilia na prática e (iii) quais resistências existiram em relação à adoção da Teoria U como facilitadora do projeto.

Desde a proposta para o contratante do projeto, o CGEE, a Teoria U havia sido indicada pelo senador Izalci Lucas, que a vivenciou em um encontro de lideranças, como um guia para a execução do projeto.

Cuidou-se de analisar o que foi dito pelos entrevistados – não apenas os de Taguatinga, mas os entrevistados de todas as cidades – e construir o processo do projeto no formato do U indicado por Scharmer.

A Figura 9, retirada de uma apresentação do Repensar Taguatinga 2030, ilustra como ficaram organizados os encontros virtuais onde as interações aconteciam. Observe-se que se trata de material de orientação do projeto:

Figura 9 – Formato dos processos do projeto Repensar DF com base no U



Fonte: Apresentação de slides do Projeto Repensar Taguatinga 2030.

Essa ilustração pode nos remeter ao esquematismo, que por sua vez sugere uma linearidade no processo do U. Vale ressaltar que se trata apenas de uma indicação para um tipo de planejamento possível de ser realizado, orientado pela aplicação do U. Scharmer deixa claro em suas proposições que o U, por se tratar de um processo vivo, pode ter suas etapas e princípios aplicados alternadamente, simultaneamente, ou na ordem que o grupo demonstrar que precisa. Nesta pesquisa, levei em consideração as diversas situações de tensionamentos, contradições, contraproposições e situações inesperadas, trazidas pelos participantes do projeto e observadas por mim como pesquisadora. Minha interpretação é de que elas colaboraram para que o U se apresentasse mais como um direcionamento do que como um percurso a ser percorrido a qualquer custo.

Outro questionamento suscitado pela ilustração é o caráter excessivamente feliz e otimista dos personagens representados. Há que se considerar que se trata de um material promocional cujo objetivo era estimular a participação dos taguatinguenses em um projeto que os ajudaria a repensar sua cidade para que ela se transformasse em um lugar melhor de se viver.

Fase 3 – Encontros virtuais do Repensar Taguatinga 2030 – o fluxo da participação cidadã guiado pela Teoria U:

Durante os encontros virtuais, o que pude observar foi que a intenção de cada encontro programado para cada uma das fases do U, conforme a Figura 10, sempre foi cumprida pelos organizadores do evento. Nas entrevistas preparatórias e no Pré-evento, de acordo com as lideranças comunitárias, a intenção de observar o cenário de cada cidade, sua situação, seus

problemas e a sensibilidade para redirecionar as visões preconcebidas dos organizadores do projeto estavam presentes; era marcante a mente aberta para que se entendesse a visão, que já vinha com prejulgamentos e preconceitos. Já no grande evento, que marcou o meio do processo e do projeto, a marca foi a busca do aprofundamento nas ideias dos cidadãos: o que cada um pensava sobre a sua cidade? O que o incomodava? Quanto o incomodava? Já tinha pensado em alguma forma de reduzir aquele incômodo? Como? Com quem? Achava que era uma questão sua? Do Governo? De ambos? Tudo indica que essas questões ajudaram os cidadãos a se aprofundarem não só na visão, mas na tomada de consciência de como sentem a sua cidade.

Sobreposta ao processo de facilitação das interações e transformações concretas, a organização dos eventos determinou objetivos definidos para cada um dos seis encontros, e, minuto a minuto, a equipe da organização, composta por direção, facilitadora líder, facilitadores e relatores, estava ciente da intenção e do modo de operar naquele dia visando atingir os objetivos programados. A seguir há uma ilustração que explica o alinhamento da intenção indicada pelo processo do U, com a agenda do projeto e com o modo de aplicar o processo do U no Repensar Taguatinga 2030:

Figura 10 – O fluxo do Repensar Taguatinga 2030 segundo as intenções e modo de aplicar a Teoria U



Fonte: Elaborada pela autora, com base no fluxo do Projeto Repensar Taguatinga.

A primeira fase, das entrevistas, onde se buscou ativar o observar e o sentir do cidadão taguatinguense e o deixar ir, tanto dele quanto da organização do projeto, foi descrita anteriormente por fazer parte da primeira etapa do projeto, que antecedeu a realização dos encontros virtuais em si.

A partir daqui, serão descritos os encontros virtuais, também chamados de eventos, para que se tenha uma noção de onde a participação se deu e onde a observação teve seu maior e mais longo conteúdo: setembro de 2020 a março de 2021.

Importante relatar que, entre os eventos, a equipe do projeto se reunia semanalmente em um encontro de 1 hora e meia, chamado de Reunião de Pulso, pois era como uma tomada de pulso médica, aquela onde se investiga o estado geral do paciente. Nesse caso, os “pacientes” eram todos os membros da equipe organizadora do projeto Repensar o DF, de todas as cidades. Frequentemente a reunião – virtual, lembrando que todo o projeto se deu durante a pandemia de Covid-19 – tinha a presença de mais de sessenta pessoas, entre facilitadores líderes, facilitadores e relatores.

Pré-evento – 25 de setembro de 2020:

Deu-se, então, o Pré-evento de Taguatinga, segunda cidade do cronograma geral, apenas após Brazlândia. A data, 25 de setembro de 2020. 19h em ponto. Por contar com a presença do senador Izalci Lucas, eu, facilitadora líder, abri formalmente o evento e imediatamente convidei o senador a dizer algumas palavras. Reza o protocolo que em qualquer evento em que alguma autoridade política esteja presente, à maior patente deve ser oferecida a palavra, assim como o direito ao encerramento, com suas mensagens finais. O senador, então, dirigiu-se aos participantes com palavras de agradecimento e incentivo, mas também de apelo para que conchassem outros cidadãos, “os cidadãos modelo”, a participarem:

Mais uma vez, agradecendo a presença de todos, todas as lideranças que gostam de Taguatinga, amigos antigos, digo que é um prazer estar aqui com vocês. Quem sabe o que é melhor para a cidade é quem mora na cidade; não tem ninguém que pode falar melhor sobre Taguatinga do que vocês que moram, que gostam, que amam a cidade [...] dificilmente você via alguém de Taguatinga indo até o Plano Piloto (Brasília) para fazer qualquer coisa, Taguatinga sempre foi uma cidade independente e as pessoas tinham muito orgulho. Mas, de qualquer forma, Taguatinga ficou um tempo assim [...] agora, principalmente, como uma cidade de passagem. Então, a gente precisa construir ou reconstruir as nossas cidades. Esse é o convite que nós estamos fazendo hoje [...] acho que Taguatinga tem todas as condições de ser uma referência na qualidade de vida, em termos de educação, de saúde e segurança independente das outras cidades [...] eu tenho certeza de que cada um de vocês poderá contribuir no sentido de indicar outras pessoas; não é qualquer pessoa, mas aquelas que têm compromisso com Taguatinga e falam assim com a boca cheia, com carinho, com paixão. (Izalci Lucas, durante o Pré-Evento de Taguatinga, em 25/09/2020)

O pico das presenças do evento registrou 96 participantes. Era comum haver uma variação de cerca de 20% nas presenças ao longo da noite. Se estavam participando pessoas quaisquer ou apenas cidadãos “que têm compromisso com Taguatinga e falam assim com a boca cheia, com carinho, com paixão”, é difícil precisar, mas pelos debates travados, pude observar que mesmo aquelas pessoas que falavam com “a boca cheia da cidade” estavam ávidas a apontar seus problemas para retomarem o orgulho de ali habitarem.

Pelo que pude entender, ao observar o conjunto das falas do senador Izalci Lucas, para ele, o “cidadão modelo” é aquele morador que se entende como parte, tanto do problema quanto da solução da sua cidade, aquela pessoa que se envolve com as questões públicas, que frequenta os encontros abertos de discussão dos principais temas da cidade.

Nessa etapa do U, que é a de observação – tanto do concreto quanto do sutil das pessoas e da cidade *per se* –, hora de praticar a escuta profunda, de buscar sair do diálogo sem sentido, sem profundidade, de tentar deixar o próprio ego de lado e ouvir mais do que falar e abrir espaço aos temas que realmente fazem sentido coletivamente, as lideranças comunitárias e especialistas temáticos – um coordenador para cada um dos dez temas – presentes foram convidados a levantarem os problemas da cidade que mais os afligiam e mais incomodavam os cidadãos que eram ali representados por eles. Eram dois os objetivos principais da etapa: i) trazer para a consciência, não apenas cognitiva, mas sensitiva, das lideranças que, juntas, elas poderiam contribuir para aproximar a realidade dos projetos de leis; e ii) junto aos elaboradores de leis, que eles ampliassem a sua escuta para os cidadãos, que vivenciam os problemas que podem vir a ser resolvidos pelas políticas públicas.

Para tentar alcançar tais objetivos, foi utilizado, como apoio à aplicação do processo do U, o *storytelling*, técnica de contar histórias para estimular a reflexão sobre determinado tema. Sobre isso, Price (1978, p. 3) recorda que:

A necessidade de contar e ouvir histórias é essencial para a espécie *Homo Sapiens* – em segundo lugar por necessidade, aparentemente depois da alimentação e antes do amor e do abrigo. Milhões sobrevivem sem amor ou lar, quase nenhum em silêncio; o oposto do silêncio leva rapidamente à narrativa, e o som da história é o som dominante em nossas vidas, desde os pequenos relatos dos eventos de nossos dias até as vastas construções incomunicáveis dos psicopatas.

O *World Café*, método desenvolvido por Juanita Brown e David Isaacs, segundo o qual “[...] ideias são compartilhadas em conversas que importam, nas quais o respeito existe mesmo entre os diferentes, pois o respeito é mútuo [...]”,¹⁷ entre outros princípios, e o Espaço Aberto (Tecnologia *Open Space*), método utilizado para a auto-organização de trilhas e assuntos a serem discutidos em um evento, também compuseram esse momento. Trata-se, nesse caso, da participação de pessoas que querem falar sobre tópicos não previamente combinados e os colocam na arena aberta para que outros opinem.¹⁸

¹⁷ Ver: https://theworldcafe.com/key-conceptsresources/publications/conversations_as_a_core_processes. Acesso em: 12 set. 2022.

¹⁸ Ver: <https://caroli.org/open-space>. Acesso em: 12 set. 2022.

Seminário principal – 21 de janeiro de 2021:

Localizado no fundo do U, considerado a metade do processo, o Seminário principal teve como proposta redirecionar as visões sobre Taguatinga e contribuir com a criação de uma atmosfera de esperança na mudança possível.

Tal proposta, de cunho mais apreciativo, pode ser passível de questionamentos, uma vez que, se no evento anterior houve um levantamento de problemas e sua organização em temas a serem abordados no evento seguinte (este), onde estaria o espaço para a discussão? Para o debate? Ao observar o projeto e buscar me aprofundar em seu entendimento à luz dos conceitos de Scharmer (2010), principalmente quando ele traz a ideia do aprendizado pelo futuro que emerge, pude entender que neste momento da condução do projeto estava instalada a inovação, na forma de condução de um projeto: não mais estimular que o velho *modus operandi* imperasse, o aprender a partir do exaurir os problemas, mas o buscar o aprendizado a partir das soluções possíveis.

Assim, o projeto Repensar Taguatinga convidou os taguatinguenses a pensarem sua cidade de uma maneira diferente: do ponto de vista da solução possível e cocriada entre cidadãos de diversos setores, pessoas que nunca haviam se encontrado antes, e até mesmo entre aquelas que nunca se falaram por serem consideradas “opostas” politicamente, sem jamais terem se manifestado contra ou a favor de outras pessoas. E, assim, com a intenção de contribuir para o desenvolvimento da condição interna do ‘coração aberto’ para que a compaixão fosse ativada, teve início o Seminário principal em 7 de janeiro de 2021, em período de isolamento total na cidade de Taguatinga.

Com uma agenda organizada com atividades de tempo cronometrado, o Seminário garantia tempos para que os participantes pudessem conversar no espaço mais amplo – o ‘Auditório’, na presença de todos, mas também proporcionou as salas simultâneas oferecidas pela plataforma *Zoom*, nas quais menos pessoas podem conversar com mais intimidade.

As salas foram divididas por temas, e cada participante era convidado a escolher para qual área temática gostaria de “ir”, de acordo com seus interesses, não necessariamente com sua área de atuação. E assim foi feito. Abertas onze salas, cada uma com seu anfitrião e relator, uma equipe técnica da Raro rapidamente dividia as pessoas em salas, e eu, como facilitadora principal do evento, propunha uma “viagem pelo ciberespaço”, brincando com o fato de que, pelo sistema da plataforma *Zoom*, leva alguns segundos para que o participante “se desloque” da sala onde está até a próxima sala, onde encontrará seus vizinhos do tema X ou Y.

Ao chegar em cada sala, os participantes eram recebidos por seu anfitrião, acompanhado de seu relator, que lhes dava as boas-vindas e compartilhava rapidamente os combinados para o bom andamento daquela atividade dentro do tempo previsto.

Na maioria das vezes a conversa fluía. Em alguns momentos, no entanto, a conversa não se apresentava tão fluida, por timidez dos participantes, muitos de câmeras fechadas, ou mesmo pelo clima de tristeza na cidade – no dia de um dos eventos, a cidade tinha perdido treze habitantes para o Covid-19 e havia sido declarada a pior situação do DF, o que abateu muitos dos participantes, além de ter justificado a ausência de tantos outros. Nesses casos, cabia aos anfitriões estimular o diálogo, sempre puxando, pelo gancho da fala de um participante, uma pergunta ou comentário para o próximo.

Em todos os eventos, houve casos em que o observador – coordenador temático ou especialista –, ao invés de apenas observar, manifestou-se. Por parte dos demais colegas da sala não houve, nunca, alguma manifestação contra a presença de um especialista, sequer houve uma demonstração de intimidação, mas, que fique claro, não houve a demonstração. Como pesquisadora observante, tenho dúvidas se algumas pessoas não deixavam de se manifestar por saberem da presença de um observador – de câmera e microfone fechados e nome e sobrenome próprios identificados na tela do *Zoom*, na forma OBS João da Silva, por exemplo.

Contudo, é possível afirmar que o momento mais importante do Seminário foi a colheita de centenas de ideias. Este momento era sempre ao final de cada evento, quando as salas simultâneas eram fechadas e todos, após dialogarem nos grupos menores, retornavam para a grande arena e eram convidados a falarem em um espaço aberto, livremente, sua opinião. Por questões de organização, era sempre indicado aos participantes que tentassem ser objetivos em suas falas para que se pudesse ouvir o maior número possível de pessoas.

Pós-evento – 7 de fevereiro de 2021:

O desafio do Pós-evento era o de contribuir para a ativação da vontade de agir, do desejo de agir em direção a alguma transformação, individual ou coletiva. O objetivo era o acionamento da vontade aberta para que a coragem de agir para mudar fosse acionada em cada participante, o que correspondia, em termos de fases do processo do U, ao “Deixar ir”. O público era composto por lideranças formais e informais de Taguatinga, cidadãos e coordenadores temáticos da cidade. O senador Izalci sempre estava presente.

E a atividade principal consistiu na seleção de dezenas de ideias sugeridas pelos participantes do encontro. Ao todo, os cidadãos taguatinguenses presentes contribuíram com a sugestão de 1.460 ideias, extraídas pela equipe da organização de seus comentários nas onze

salas simultâneas relatadas e depois transcritas e minuciosamente organizadas de acordo com os cinco eixos temáticos eleitos anteriormente pelos cidadãos: educação; saúde; segurança; desenvolvimento econômico, comércio e regularização fundiária; e, por fim, turismo, cultura, esportes e lazer, que os próprios cidadãos acabaram apelidando de ‘Cultura, lazer e parques’. Após a priorização, foram elencadas 125 ideias.

Atividades de 4 de março de 2021:

Já na fase de “Deixar vir” do processo, o mesmo público do encontro anterior contou com a contribuição dos anfitriões para elaborar os planos de ação seguindo as orientações dos *Canvas* de projetos. Ao final do evento, os grupos se autodividiram por interesses e/ou afinidades e produziram dezoito projetos para Taguatinga. Mais à frente, detalharei todo este processo, exemplificando, inclusive, um dos *Canvas* de projeto.

Celebração – 29 de março de 2021:

Em 29 de março de 2021 foi realizado o quinto e último encontro do projeto Repensar Taguatinga 2030. Ele teve caráter e formatos bem diferentes dos anteriores. Uma vez que os projetos já estavam finalizados e apresentados para os coordenadores de cada eixo temático, era chegado o momento de celebrar junto com as demais onze cidades do projeto-mãe, o Repensar o DF 2030, a dedicação dos cidadãos participantes. A organização do evento, que esteve atenta todo o tempo ao contexto nacional e local da evolução da pandemia de Covid-19, percebeu haver, naquele momento, uma oportunidade para estimular, via exemplo, a ação rumo à realização das ações planejadas.

Foi então organizado um único evento para todas as cidades, chamado de Repensar o Agora. Para ele, foram convidados pela organização do evento dois palestrantes: a professora de Filosofia da organização Nova Acrópole do Brasil, Lúcia Helena Galvão, e o empreendedor social, Fábio Silva, fundador do Porto Social, maior incubadora e aceleradora de projetos de iniciativas sociais do Brasil, e do projeto Transforma Brasil. Ao fazer uma checagem com palestras anteriores dos dois convidados, pude constatar que ambas as falas se apresentaram focadas em seus propósitos de sempre: demonstrar o conhecimento e experiência adquiridos e estimular os ouvintes a alguma reflexão baseada nos exemplos apresentados – no caso de Fábio – e no conhecimento compartilhado – no caso da professora Lúcia.

O que pude notar foi um número maior de participantes, oriundo da soma das cidades, fato que trouxe prestígio ao encerramento do Repensar o DF 2030, algo que poderia não ter acontecido se fosse um evento cidade a cidade.

Com todos os encontros apresentados, mesmo sem muitos detalhes, fica mais fácil entender agora que a organização do Repensar o DF percebeu que sua maior missão era facilitar as interações entre o público composto por cidadãos das doze cidades e os elaboradores de leis presentes nos encontros, os coordenadores temáticos.

Ressalta-se que, para Scharmer (2010, p. 34), as etapas do U podem ser realizadas fora da ordem de “descida – fundo – subida”. Mas não foi o que aconteceu no Repensar o DF 2030.

Em termos de resistências ao uso do U, o Repensar o DF 2030 encontrou algumas desde o início, quando de sua oferta como processo para o contratante do projeto. Por ser pouco conhecida no Brasil, a Teoria U ainda carece de exemplos de sua aplicação completa aqui, seja em organizações sem fins lucrativos, em empresas ou em órgãos governamentais.

Para um órgão público, mesmo um órgão que traga a inovação no nome, como é o caso do Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovações, através do seu Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, contratante do projeto, mostrou-se complexo o entendimento do funcionamento do processo do U, apesar de advindo do Instituto de Tecnologia de Massachusetts e de já vir sendo aplicado em muitos países desenvolvidos e em Estados-membros do grupo de cooperação política, econômica e financeira entre Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul (Brics) – casos de Índia e China.

Outra resistência constatada foi que, para os participantes mais frequentes, era enfadonha a explicação do processo do U no início de todos os encontros. Muitas pessoas, quando da explicação do processo, fechavam suas câmeras ou, mesmo com elas abertas, demonstravam estar prestando atenção em outras atividades nos locais onde estavam, ou seja, desconcentravam-se do tema exposto no *Zoom* ao qual estavam conectadas.

O número de projetos almejado no planejamento não foi alcançado, o que pode ser considerado um não atingimento do objetivo do último encontro, sob a ótica da observação.

Fase 4 – Orientação dos grupos formados no Repensar o DF:

Esta fase teve início no quarto encontro, realizado em 4 de março de 2021, no qual os participantes do projeto se organizaram a partir de seus interesses ou da afinidade com os temas da cidade. O desafio como pesquisadora, nesse momento, foi fazer o afastamento do papel de facilitadora para observar a qualidade e o potencial dos grupos formados pelos participantes para a cocriação dos projetos a serem sugeridos aos coordenadores temáticos – que não faziam parte de nenhum grupo – e suas respectivas atividades para, então, indicar facilitadores, entre os já contratados para a equipe de organização, para acompanharem cada grupo.

Como facilitadora líder, minha atividade durante essa fase consistia em oferecer apoio do Repensar Taguatinga 2030 para os grupos de cidadãos, pela disponibilização de profissionais facilitadores, para que pudessem finalizar a redação dos projetos no formato indicado ou até evoluir a partir da proposta já desenhada em conjunto no evento de Atividades, como possível solução para um dos problemas apontados por eles mesmos nos três encontros anteriores.

A literatura sobre a participação observante descreve esse momento como sendo um dos mais complexos do método, uma vez que exige não apenas maturidade pessoal do participante, mas também experiência no tipo de atividade, o que ficou claro que eu ainda não havia adquirido. Vale lembrar que todo pesquisador inicia em algum momento, a partir do qual passa, com base em pesquisas anteriores e na literatura sobre o tema pesquisado, a se desenvolver.

A maturidade acadêmica vai sendo construída a partir das experiências e vivências, principalmente quando se trata da pesquisa participante e da pesquisa-ação. Ambos são métodos desafiadores, uma vez que surgem e, ao mesmo tempo, dão início à fase em que a academia se permite repensar seu papel na sociedade e discutir sobre a geração do conhecimento científico e o interesse em vinculá-lo a práticas transformadoras (PERUZZO, 2017).

Utilizei a leitura analítica – do ponto de vista de pesquisadora – dos projetos criados com o padrão *Canvas* e posterior análise das condições internas dos interventores dos projetos. Tentando me afastar ao máximo do papel de facilitadora, ficou claro para mim, durante as análises, que os projetos que perdurariam seriam aqueles para os quais seu líder estava preparado internamente, ou seja, demonstrando estar em uma posição segura em relação ao tema, ciente de que haveria um ganho de valor para ele e para algo em que ele acreditava, o que favoreceria, naquele momento, a ativação de sua coragem para a ação.

Fase 5 – Pesquisa de impacto do Repensar o DF em seus participantes – abril de 2021:

Menos de 15 dias após o último encontro, ocorrido em 29 de março de 2021, foi realizada pela Raro, empresa terceirizada de organização técnica e estatística do projeto, uma pesquisa elaborada via *Google Forms* – formulários disponibilizados *on-line* pelo *Google* que possibilitam a criação de questionário de pesquisa e sua posterior distribuição via *link*. O objetivo foi fazer uma sondagem do impacto do projeto. O formulário foi enviado via *WhatsApp* para todos os 1.218 participantes do projeto Repensar o DF 2030. O retorno foi de 336 questionários, o equivalente a 27,5%. A pesquisa (ver documento no Apêndice) continha perguntas fechadas e abertas, com espaço e estímulo para que os participantes relatassem (i) por que falaram do Repensar o DF para outras pessoas, (ii) o que falaram e (iii) por que não falaram ou (iv) por que falaram mal sobre o projeto.

Ao analisar as respostas da pesquisa de opinião para fins deste trabalho, considerando que nem sempre tal análise permite aferir todos os aspectos do que pensaram os participantes, observei que o que os números demonstraram uma maioria satisfeita com o projeto.¹⁹ Muitas das respostas positivas longas citaram o senador Izalci Lucas; outras, sem mencioná-lo diretamente, deixavam transparecer um interesse político ao responder, por exemplo:

Porque vejo esse projeto fundamental para as cidades, principalmente Taguatinga e minha amada M Norte. Esse projeto tem de sair do papel e ir para as ruas de Brasília. O senador Izalci será o maior nome lembrado e jamais esquecido por tudo que virá fazer de bom por nossa capital em um tudo. Obrigado.

Fase 6 – Estudo e análise dos conteúdos das gravações – a partir de maio de 2021:

A agenda dos encontros era montada com uma parte em auditório único, com a presença de todos os participantes, e outra parte com a divisão de salas simultâneas – dois momentos de 15 a 20 minutos, cada –, e o número de salas variava de evento para evento. A somatória de gravação foi de 129 horas.²⁰ Para a análise, considerando que escutei o material mais de uma vez ao longo de 1 ano, o total de tempo em estudo e análise atingiu mais de 1.100 horas.²¹

Essa fase foi iniciada propositalmente 2 meses após o término do último encontro, para que o tempo ajudasse no fortalecimento do distanciamento entre as atividades como pesquisadora e facilitadora.

Muitas vezes interrompi a análise e a escrita por temer não conseguir me distanciar. Como pesquisadora, fiquei muito incomodada com a constatação de que a minha presença como facilitadora líder podia muitas vezes ter interferido no andamento do projeto.

Na literatura sobre o método participação observante, Cicilia Peruzzo (2017, p. 168) aponta que a discussão do papel do pesquisador na pesquisa participante – em todas as suas vertentes – é pertinente, “[...] porque o pesquisador pode, por intermédio de sua presença, interferir no contexto que investiga, qualquer que seja a sua condição de inserção [...]”. E, lembrando que eu fazia parte da organização do projeto e que tive uma função muito proeminente em todos os encontros, cabia a mim, por exemplo, pedir que fossem fechados ou liberados os microfones de todos os participantes ou alterar a agenda durante o evento.

¹⁹ Ver relatório da pesquisa de impacto, no Apêndice.

²⁰ Em cada um dos cinco eventos de 3 horas de duração, havia 1 hora de preparação e 1 de *feedback*. Durante cada evento acontecia a separação em salas simultâneas, em três rodadas de 20 minutos, cada, e o número de salas dependia da quantidade de participantes do dia, tendo variado de sete a onze salas nos cinco eventos.

²¹ Para cada hora gravada, o número de horas transcritas variava de acordo com a complexidade das interações e da qualidade das gravações (alguns participantes tinham as falas entrecortadas por conexões ruins de *internet*).

Dentre minhas atribuições estava, inclusive, a de encerrar repentinamente o encontro, o que aconteceu em um encontro de outra cidade, em que eu substituía uma colega, por causa de uma invasão de *hackers*.

Antes de finalizar esta descrição, gostaria de comentar que, mesmo não sendo solicitada, voluntariamente me dediquei cerca de 15 horas por semana a mais ao projeto por ele fazer parte da minha pesquisa. Nessas horas, organizei ou participei, por exemplo, de reuniões informais com colegas facilitadores líderes de outras cidades.

O estudo comparativo não só entre as cidades, mas também sobre o entendimento de cada profissional sobre a sua cidade e acerca do processo como um todo, e sua relação com a política em muito me auxiliou a realizar mais profundamente esta pesquisa.

Porém, apenas parte do material foi trazida para este trabalho, por questões de espaço e recorte. Grande parte apresenta-se, ainda, como dados para futuros estudos e desdobramentos.

3 TEORIA U E PARTICIPAÇÃO: APROXIMAÇÕES CONCEITUAIS PARA ANALISAR O PROJETO REPENSAR TAGUATINGA 2030

Não há necessidade de fundamentar uma análise empírica convincente acerca das influências que a política exerce sobre o público e vice-versa. Basta tornar plausível que atores da sociedade civil, até agora negligenciados, passem a assumir um papel surpreendentemente ativo e pleno de consequências, quando tomam consciência de uma situação de crise. (HABERMAS, 1997, p. 115)

Sem nunca terem pisado em Taguatinga, Habermas e Scharmer se cruzam pelas ruas da cidade entre parques no Distrito Federal, ao terem seus conceitos e princípios interpretados para compreender como a comunicação e a interação intersubjetiva podem contribuir para a participação de cidadãs e cidadãos que procuram por soluções para os problemas da cidade.

Após ter apresentado o projeto e seus objetivos de pesquisa na introdução e convidado os leitores a mergulharem na metodologia de pesquisa utilizada, neste capítulo buscarei delinear alguns aspectos das conceituações de Habermas e de Scharmer, na medida de sua relação com o *corpus* deste trabalho – a análise da contribuição da Teoria U como facilitadora de interações no projeto Repensar Taguatinga 2030.

Iniciarei com uma breve exposição sobre a crise constatada na cidade, o que motivou a proposta para o seu repensar. Em seguida, apresentarei parte da obra de cada autor – a parte que se relaciona com esta pesquisa –, sem a pretensão de abordar sua totalidade. Serão apenas os aspectos dos conceitos que, uma vez interpretados, ajudam-nos a entender a *práxis* que foi o Repensar Taguatinga. Na sequência, veremos, portanto, após uma breve contextualização da cidade, aspectos (i) do pensamento de Scharmer, (ii) da perspectiva de Habermas relacionada a Scharmer e ao *corpus* e (iii) potenciais e limites dessa aproximação.

3.1 A cidade de Taguatinga: a crise e o espaço – uma reflexão coletiva

A situação de Taguatinga no período que diz respeito à pesquisa era, a exemplo da maioria das cidades brasileiras, de crise financeira e de redução das atividades comerciais. O que o Repensar Taguatinga detectou, ao fazer dinâmicas de interação com seus participantes, foi que, atrelada a tal realidade, estava também a queda da autoestima de seus moradores,

enquanto cidadãos taguatinguenses. A cidade, que já foi considerada a mais rica do Distrito Federal fora do Plano Piloto, hoje tem seu comércio esvaziado pela mudança das atividades para outras regiões administrativas vizinhas – por ofertas de melhores condições ou disputas do mercado imobiliário. O advento do comércio eletrônico afetou muito os negócios da cidade.

No primeiro encontro do projeto, como uma das dinâmicas de recepção, foi pedido aos participantes que definissem em uma palavra “seu sentimento por Taguatinga hoje”. E, como resultado, na nuvem de palavras – formatação na qual as palavras (ou expressões) mais mencionadas são diagramadas em letras maiores e no centro da tela –, as cinco primeiras foram: i) mal administrada; ii) pouco valorizada; iii) transformar; iv) potencializar; e v) lazer sem medo. Houve também palavras que trouxeram uma visão positiva da cidade, tais como sonho, respeito e humanidade, mas o que ficou claro, logo na chegada dos cidadãos ao primeiro evento, é que havia a consciência de uma situação de descontentamento, de crise.

Tanto Habermas quanto Scharmer, os dois principais autores que usarei para embasar este estudo e suas análises, indicam, em suas publicações, concordar que é nas situações de desconforto, descontentamento ou crise que há uma união de indivíduos – representados por organizações ou não – em torno de temas que lhes são caros, para uma reflexão coletiva.

Mais do que esse pensamento em comum, veremos adiante que os autores também propõem, cada um a seu modo e com suas respectivas limitações e potencialidades, que o desfecho de tal reflexão seja uma ação.

No caso de Taguatinga, mesmo antes da pandemia de Covid-19, ela já era considerada “uma cidade de passagem”, ou seja, aquela por onde as pessoas de outras regiões transitam, mas não se estabelecem e, portanto, não criam vínculos e não fazem ali suas maiores despesas. Isto para mencionar apenas um dos eixos temáticos – o chamado ‘Ciência, Tecnologia & Inovações, e Desenvolvimento Econômico’ – abordadas no Repensar Taguatinga. Não obstante, outras áreas, como o meio ambiente e a saúde, também sofrem bastante atualmente.

A cidade, que já teve a melhor malha pública hospitalar do DF, além de Brasília, hoje é insuficiente em termos de atendimento médico público. Cercada por áreas verdes, em sua maioria organizada formalmente como parques ecológicos, a Cidade carece de condições para manter todos eles adequados à visita dos cidadãos.

Nesta pesquisa, observou-se como a proposta do Projeto Repensar Taguatinga 2030 se constituiu em uma busca por um encaminhamento dialogado, uma das propostas da Teoria U, que entende que a solução será encontrada por meio dos diálogos que encaminharão os dialogantes até a geração de uma ideia ou, de preferência, de uma proposta de ação comum.

Entre os autores que se dedicaram a estudar a comunicação e o diálogo como uma das bases da participação e de eventuais mudanças, Jürgen Habermas se destaca como autor de obras que ainda influenciam esse campo da pesquisa, por mais de 6 décadas de publicações.

Neste capítulo da dissertação, busca-se verificar as potências e os limites de aproximação entre Habermas, por sua contribuição ao debate sobre participação cívica, e Scharmer, por trazer, com a Teoria U, uma proposição de aprendizado a partir do futuro que emerge – e não mais das experiências do passado.

Habermas e Scharmer, ora semelhantes em seus pensamentos e proposições, ora diferentes e mesmo opostos, desafiaram a observação da prática. Na mesma medida, os dois autores, alemães, nascidos em épocas e contextos distintos – Habermas em 1929 e Scharmer em 1961 – tiveram trajetórias acadêmicas diferentes, embora tenham escolhido os Estados Unidos para desenvolver parte de sua carreira acadêmica.

Scharmer chegou na Nova Inglaterra há mais de 3 décadas e ainda vive em Boston, onde é *Senior lecturer* no MIT, e Habermas, que passou 3 anos, entre 1968 e 1971, em Nova Iorque lecionando na *New School for Social Research*, atualmente vive na Alemanha. Scharmer (2010, p. 24) reconhece que Habermas foi uma das fortes influências do seu modo de pensar:

Outras fontes que influenciaram meu modo de pensar incluem trabalho do artista vanguardista Joseph Beuys e os escritos de Henry David Thoreau, Martin Buber, Friedrich Nietzsche, Edmund Husserl, Martin Heidegger, Jürgen Habermas, além dos velhos mestres como Hegel, Fichte, Aristóteles e Platão.

3.2 Teoria U – aspectos fundamentais relacionados ao *corpus*

Vale iniciar aqui uma exposição da Teoria U a partir de Senge (1994, p. 6), considerado um dos principais pensadores do pensamento sistêmico, chamado por ele de “quinta disciplina”, definida como “[...] uma maneira de pensar, uma linguagem para descrever e compreender as forças e inter relações que moldam o comportamento dos sistemas [...]”. A quinta disciplina acrescenta o pensamento sistêmico às quatro anteriores, que são: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em equipe. Coautor do livro “Presença – propósito humano e o campo do futuro”, de 2007, ao elaborar o conceito do pensamento sistêmico, Senge (1990) já abordava o conceito de que grupos de pessoas, de organizações, assim como negócios e empreendimentos, se constituem em sistemas.

O autor, que recebeu Scharmer quando este chegou ao MIT, pode ser considerado, atualmente, um colaborador no desenvolvimento da Teoria U. Senge e Scharmer são cofundadores do *Presencing Institute*, organização social que detém os direitos da Teoria U.

Senge nos lembra que, em todo sistema, seja ele uma sala de aula, uma universidade, um partido político ou mesmo uma pequena família, “[...] há muito mais acontecendo do que parece [...]”. (*apud* SCHARMER, 2010, n. p.) Ele utiliza a imagem de um *iceberg* como metáfora: nele, acima da linha da água, ou seja, na parte visível, estão apenas os ‘eventos’, ou seja, o que acontece e pode ser visto, percebido e sentido por todos, e abaixo da linha da água se situam os ‘padrões de comportamento’ e a ‘estrutura do sistema’ verticalmente, nessa ordem. Scharmer (2020, p. 19) deu ao que submerge à água o nome de “campo social”. Para entender a Teoria U, faz-se essencial entender do que estamos tratando quando nos referimos ao campo social, principalmente considerando que o conceito foi desenvolvido por diversos outros autores, entre eles Pierre Bourdieu (1992). A análise de Scharmer, embora utilize uma expressão parecida, não segue as diretrizes de análise do autor francês.

Figura 11 – A metáfora do *iceberg* para o pensamento sistêmico



Fonte: *Slides* de Peter Senge enviados à autora em outubro de 2022, com adaptação e tradução da autora.

Criado por seus pais, agricultores, em uma fazenda de agricultura biodinâmica na Alemanha, Scharmer traz, na Teoria U, muitas referências biográficas. Uma das primeiras é a analogia entre o campo agricultável e o campo social, que ele define como “[...] a qualidade dos relacionamentos que dão origem a padrões de pensamento, conversações e organização que, por sua vez, produzem resultados práticos [...]”. (SCHARMER, 2020, p. xii)

Diz ele: “O que penso sobre campos sociais começa exatamente neste ponto: que campos [sociais] são a condição básica, o solo vivo a partir do qual cresce o que só depois se torna visível”. (SCHARMER, 2010, p. 9)

No projeto Repensar Taguatinga 2030, como veremos mais à frente, mas vale aqui apenas fazer uma breve introdução ao caso, havia um grupo muito descontente com a segurança da região Norte da Cidade. Nesse grupo, havia pessoas com habilidades de gestão, pertencentes a redes de moradores e de lideranças potentes em Taguatinga. Elas pensavam, isoladamente, em como resolver a questão da segurança, mas, baseadas no *modus operandi* do passado, aguardavam que outros o fizessem por eles.

Juntos, debatendo e dialogando no Repensar Taguatinga, viram que eles próprios poderiam se organizar para, com argumentos mais fortes e ‘moralmente’ mais estruturados (HABERMAS, 2007, p. 19), aproximarem-se do Governo para constituir junto a ele uma estrutura que melhorasse a região.

O que aparecia acima da linha da água era apenas o ‘evento’, conforme Senge, ou o ‘sintoma’ (SCHARMER, 2020, p. 86), mas foram a ativação das estruturas e a mudança da forma de pensar do grupo que provocaram a transformação que levou à ação, defendida por Scharmer e por Habermas em sua ação comunicativa. O grupo acabou por criar um Conselho de Segurança, o que será mostrado e analisado no Capítulo 4.

Para Scharmer, assim como um bom agricultor cuida do solo onde cultivará sua lavoura, o líder, ou qualquer pessoa que deseja ver uma transformação ser feita, deve começar pelo cuidado com o campo social. Isso começa pelo esforço de encontrar as interfaces entre a dimensão visível e a invisível. A dimensão visível é o que fazemos, dizemos e enxergamos, “[...] é a ação social que pode ser captada e registrada por uma câmera [...]”. (SCHARMER, 2010, p. 8) E a dimensão invisível é, para Scharmer (2010, p. 8), a “condição interior” em que as pessoas, que estão no campo, operam.

Ao analisar o modelo do *iceberg* advindo do pensamento sistêmico já desenvolvido por Senge, descrito com suas três camadas abaixo da água – estrutura, processo e modelos mentais (ver Figura 11) –, Scharmer, com base em sua pesquisa, enxerga que deveria ser adicionada mais uma camada abaixo da de modelos mentais, a que deu o nome de “fonte”. Para ele, a fonte é de onde cada indivíduo opera, a origem dos pensamentos, da fala, da forma de ver e de agir (SCHARMER, 2010, p. 8).

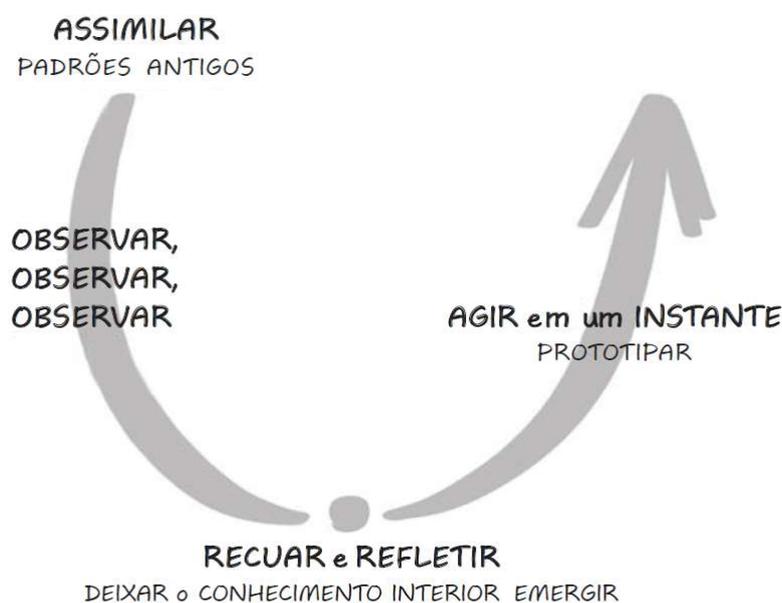
Foi assim que o autor, que anteriormente já havia visto o modelo do U desenhado tanto pelo austríaco pesquisador sobre conflitos, Friedrich Glasl, quanto pelo filósofo e educador Rudolf Steiner, juntou ao modelo do *iceberg* o processo de transformação em forma de U e batizou a sua Teoria U (SCHARMER, 2010).

A primeira representação gráfica feita por Scharmer foi elaborada após uma conversa com W. Brian Arthur, um dos pioneiros dos estudos da complexidade, à época, diretor do Instituto Santa Fé.²² Scharmer relacionou o modelo do *iceberg* que havia visto antes com a descrição que Arthur fez sobre o poder de transformação: “[...] o poder real vem do reconhecimento de padrões que estão se formando e da capacidade que você tem de se ajustar a eles [...]”. (SCHARMER, 2020, p. 20)

Em seguida, ao exemplificar como reagiria a uma situação complicada a ser resolvida, Arthur (*apud* SCHARMER, 2020, p. 21) completa: “[...] estou basicamente dizendo que o que conta é de onde você vem dentro de si mesmo [...]”.

Esta fala de Arthur foi, para Scharmer, como ele mesmo descreve, o momento em que, em sua mente, o processo em forma de U advindo de Steiner e Glasl fez sentido se sobreposto ao desenho do *iceberg*, pois seu interesse era o de se aprofundar na descoberta dos diferentes níveis do *iceberg*, e elaborar o U seria o caminho.

Figura 12 – O processo do U em três movimentos



Fonte: Scharmer (2020), com adaptação e tradução da autora.

²² Ver: <https://www.santafe.edu/engage/learn/complexity-explorer>. Acesso em: 20 set. 2022.

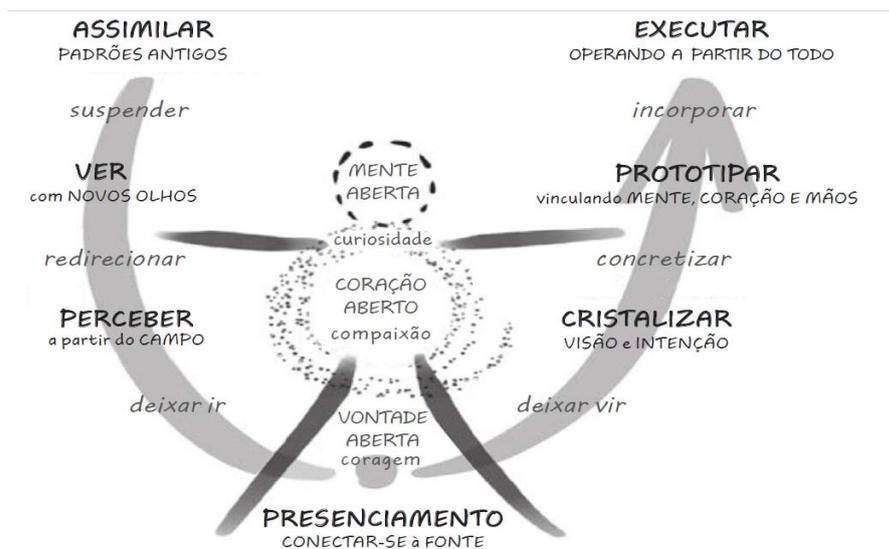
Figura 13 – O processo do U sobreposto ao modelo do *iceberg* de Senge



Fonte: Representação criada pela autora.

O passo seguinte da elaboração veio a partir de uma reunião de Scharmer com o cientista cognitivo Francisco Varela, que o alertou para o fato de que todos os indivíduos têm a capacidade de desenvolver a conscientização de si e da sua relação com o outro e com o mundo em três gestos: i) suspensão – suspender os padrões habituais –; ii) redirecionamento – redirecionar a sua atenção de fora para dentro, para sua fonte interior, para onde sua atenção se origina –; e iii) abandono – abandonar ou “deixar ir”, com leveza, o que fazia parte do seu passado. Assim, Scharmer (2020) chegou à seguinte representação gráfica da Teoria U:

Figura 14 – Teoria U – 7 maneiras de estar presente e comodelar (modelar coletivamente)



Fonte: Scharmer (2020).

Nesta imagem, ao centro, estão localizadas, de acordo com Scharmer (2020), as três inteligências fundamentais com as quais nascemos – mente aberta (curiosidade), coração aberto (compaixão) e vontade aberta (coragem) – mas que vamos perdendo ao longo da vida, por pressões do mundo ou por traumas sofridos. Comparadas a instrumentos, as três nascem conosco, afinadas, mas a vida as desafina. O viver em sociedade seria como tocar em uma grande orquestra e, para tanto, o ideal é termos, cada um de nós, estes instrumentos afinados.

A mente aberta é a capacidade de ver com novos olhos, questionar e refletir; o coração aberto é a capacidade de ouvir empaticamente, é quando saímos do questionamento apreciativo para o “trocar de lugar”, o “calçar o sapato do outro”, seja ele uma pessoa ou sistema, e a vontade aberta é a capacidade de “deixar ir”, isto é, abandonar conscientemente as velhas identidades e intenções, o que permite a um indivíduo ou sistema entrar em um mergulho profundo e no redirecionamento (SCHARMER, 2010, p. 192).

Em uma situação delimitada, como no Repensar Taguatinga 2030, onde havia tensionamentos advindos do controle exercido pela concepção do projeto, pelo seu formato e limitação do tempo, precisamos considerar que, empiricamente, houve riscos de essas fases não acontecerem nem na ordem prevista pela teoria nem no tempo disponível. Nesse aspecto, a Teoria U apresentou fragilidades para ser aplicada.

A linguagem – às vezes criada, às vezes apropriada – por Scharmer é um fator de destaque na Teoria U. Assim como o campo social, fazem parte da gramática do U uma série de termos, como “presenciamento”, “comodelar” e “protótipo”, apenas para mencionar algumas, que esclarecerei à medida que houver a necessidade ao longo deste capítulo.

Scharmer estava certo de que a solução para os problemas que todos os indivíduos, instituições privadas e públicas criamos juntos, sem ter a intenção de criá-los, como a má distribuição do alimento no mundo, a desigualdade socioeconômica, o desequilíbrio ambiental e espiritual cada vez mais acelerados, ou seja, o que Habermas chamaria de questões éticas e morais, estaria na ampliação da consciência das lideranças. Foi após pesquisar o comportamento de lideranças mundiais dos três setores – governamental, privado e sociedade civil – que chegou à Teoria U, interessado nos diferentes pontos do *iceberg*.

A Teoria U é fundada na observação de que qualquer entidade social ou sistema vivo pode operar de mais de um lugar interior. O desafio está em nosso *não ver* e em como ativar outros lugares. [...] A Teoria U oferece uma linguagem e um mapa de viagem para cruzar o limiar da verdadeira renovação e mudança. (SCHARMER, 2010, p. 91, grifo nosso)

A Teoria U combina “[...] estudos sobre sistemas, inovação e transformação das lideranças do ponto de vista de uma consciência humana em evolução [...]”. (SCHARMER, 2020, n. p.) Enquadrada no campo de estudos de “aprendizagem transformadora”, como definem Taylor e Cranton (2012, p. 10), “[...] não precisa ser sobre transformação individual ou mudança social; é sobre ambos [...]”. A Teoria U parte da transformação do indivíduo para a do coletivo, considerando essencial que primeiro o ser humano se transforme para, então, estar apto a intervir na sua coletividade, seja ela qual for.

Mas, afinal, qual é a proposta da Teoria U, que pode também ser chamada de processo do U? De acordo com Scharmer (2020, p. xiii):

[...] é oferecer um método para vincular novamente as partes ao todo, possibilitando que o sistema sinta e veja a si mesmo. Quando isso acontece, a consciência coletiva começa a mudar de uma consciência egossistêmica para uma consciência ecossistêmica – de uma visão compartilhada para uma visão sistêmica.

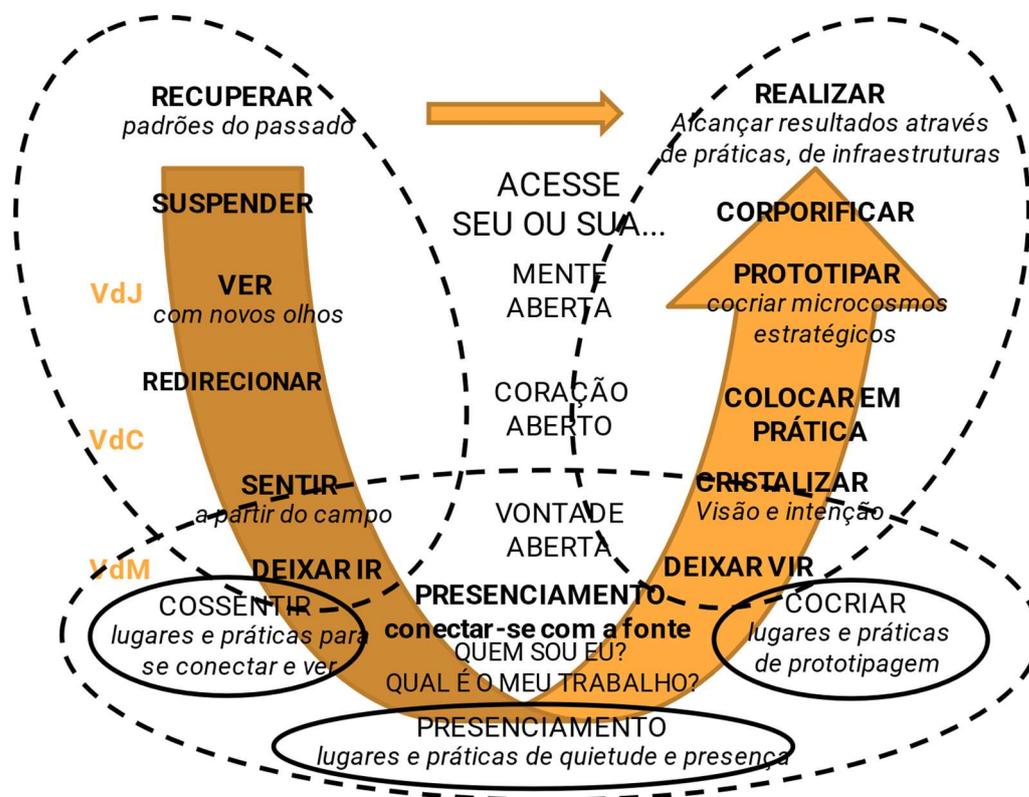
O autor ainda destaca que os métodos da Teoria U permitem que os grupos façam isso coletivamente e chama a atenção para o fato de que a Teoria U é uma teoria de campo “viva”, que funciona como um todo integral, e “[...] não um processo mecânico linear [...]”. (SCHARMER, 2010, p. 34) Cada um, segundo ele, faz a dança dos três movimentos do U simultaneamente, não em sequência (ver Figura 12).

Em relação à possibilidade da aplicação da Teoria U fora do formato sugerido pelo processo dos três movimentos, há controvérsias, no meu modo de entender. Após 15 anos estudando o tema e vivenciando-o como consultora de empresas e ONG, não vi nenhuma aplicação que tivesse funcionado sem que os passos tivessem sido seguidos. Tomo a liberdade aqui de mencionar um caso: certa vez, em uma empresa química multinacional, optou-se por fazer a subida do U antes da descida, pois havia uma necessidade veemente de entregar um protótipo a um dos diretores que iria para um evento na matriz da empresa, na Europa. Os *workshops* para prototipagem não foram agradáveis, pois o time não se encontrava alinhado, não sabia qual era sua intenção, desconhecia que deveria observar os públicos do projeto, a equipe interna, os beneficiários, e, diante disso, partiu para a elaboração de um protótipo considerando apenas o fazer apressadamente, sem levar em conta o planejar e o senti-lo, ou seja, a ativação da mente e do coração abertos. O resultado foi que o diretor, ao receber o protótipo às vésperas de sua viagem, recusou-se a levá-lo, alegando que aquilo não representava a competência e o potencial da sua equipe.

3.2.1 A forma segue a consciência

“A qualidade dos resultados em qualquer sistema social é uma função da consciência a partir da qual as pessoas nesse sistema operam. [...] A forma segue a consciência”. (SCHARMER, 2020, p. 16)

Figura 15 – Teoria U – detalhamento de seus três principais movimentos



Fonte: Adaptada pela autora a partir de figuras do livro *Teoria U* (SCHARMER, 2010).

Para a Teoria U, a mudança da forma como se ouve e com que se presta atenção altera a forma com que são experimentados os relacionamentos e o próprio lugar no mundo. Todo o processo de mudança, portanto, inicia-se a partir do ouvir. Para mudar a maneira de ouvir, a Teoria U propõe o entendimento da escuta em quatro níveis: i) reconfirmação – a escuta a partir do hábito, que apenas confirma o que já sabemos –; ii) factual – a escuta a partir de fora, quando se passa a ser capaz de notar informações que vêm de fora e não apenas as que confirmam o que já se sabia –; iii) empática – a escuta a partir de dentro, que permite que se veja através dos

olhos do outro –; e, por fim, iv) a escuta generativa – escuta a partir do campo criado pela interação, no qual já se abre um espaço para o surgimento do novo.

Figura 16 – Representação gráfica dos níveis de escuta



Fonte: *Presencing Institute*.

Para Scharmer (2020, p. 40), escutar é um exemplo de como as pessoas prestam atenção à realidade social ao seu redor. Já a conversação “[...] cria o mundo com o qual lidamos em grupos, organizações e sociedade [...]”. A conversa acontece em grupos, ou seja, em campos nos quais há a tendência de seguirmos certos padrões. Há um conjunto limitado de qualidades para estes padrões, que, segundo Scharmer, são os seguintes:

Figura 17 – Os quatro campos da conversação



Fonte: Scharmer (2020).

3.2.2 Teoria U – uma matriz de campo

Levando-se em consideração as definições de escuta e conversação sobre as quais já tratamos, analisaremos agora como ambas, vistas pelas lentes da Teoria U, compõem o campo da atenção, que por sua vez contribui como uma teoria de campo, não linear, que funciona como uma matriz de campo. É o que podemos ver na Figura a seguir:

Figura 18 – A matriz da evolução social de Scharmer

ATENÇÃO/ CAMPO	MICRO: ATENÇÃO	MESO: CONVERSAÇÃO	MACRO: ORGANIZAÇÃO	MUNDO: COORDENAÇÃO
CAMPO 1: HABITUAL	ASSIMILAÇÃO HABITUAL	ASSIMILAÇÃO FALAR EDUCADAMENTE	CENTRALIZADA DE CIMA PARA BAIXO	1.0 HIERARQUIA
CAMPO 2: EGOSSISTÊMICO	FACTUAL MENTE ABERTA	DEBATE FALAR DURAMENTE	DESCENTRALIZADA DIVISÕES	2.0 CONCORRÊNCIA
CAMPO 3: EMPÁTICO- RELACIONAL	EMPÁTICO CORAÇÃO ABERTO	DIÁLOGO QUESTIONAMENTO	EM REDE STAKEHOLDERS	3.0 DIÁLOGOS ENTRE OS STAKEHOLDERS
CAMPO 4: ECOSSISTEMAS GENERATIVOS	GENERATIVO PRESENÇA ABERTA	CRIATIVIDADE COLETIVA FLUXO	ECOSSISTEMA COCRIAÇÃO	4.0 ABC AÇÃO COLETIVA BASEADA NA CONSCIÊNCIA

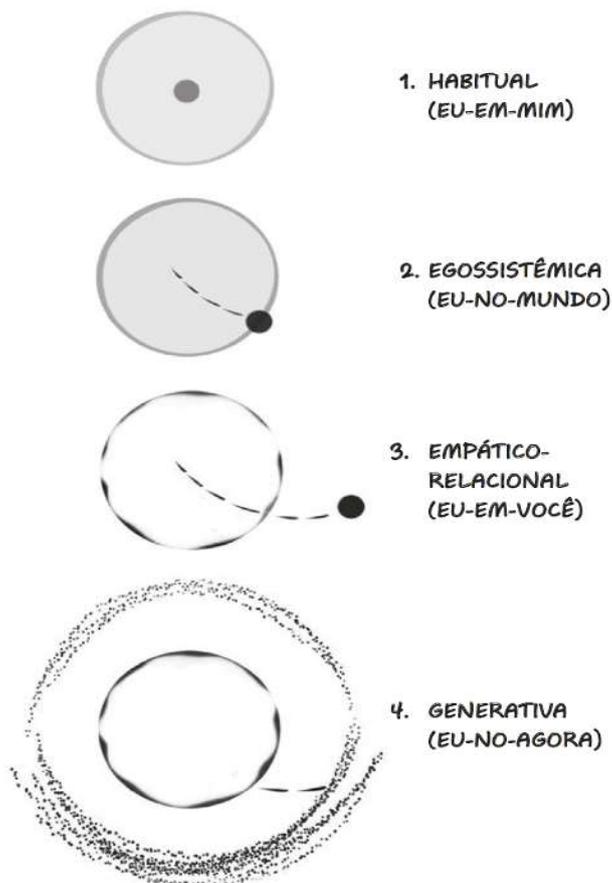
Fonte: Scharmer (2020).

Nesta matriz, as quatro colunas trazem os níveis do sistema, ou seja, as ações de indivíduos, grupos, organizações e sistemas.

Os quatro campos da atenção identificados pelo autor estão descritos como micro, meso, macro e mundo. Na vertical, estão os níveis de consciência, que se assemelham aos recém-apresentados níveis de escuta.

A cada nível de consciência corresponde um campo ou padrões correspondentes. A Figura 19, a seguir, mostra como Scharmer vê o posicionamento da atenção:

Figura 19 – As quatro estruturas de atenção



Fonte: Scharmer (2020).

O que se vê representado na imagem são: 1) Eu-em-mim: atuar a partir do centro dentro dos limites organizacionais do indivíduo; 2) Eu-no-mundo: atuar a partir da periferia dos limites organizacionais do indivíduo; 3) Eu-em-você: atuar a partir da área dos limites organizacionais do indivíduo; e 4) Eu-no-agora: atuar a partir da esfera emergente através dos limites organizacionais do indivíduo. Em seu livro, Scharmer demonstra com exemplos de diversas áreas e países que cada ação social e cada estrutura social emerge de uma dessas quatro estruturas do campo da atenção, das quais normalmente seus agentes não estão cientes.

O próprio autor, após uma década de pesquisas, durante a qual esteve em contato com milhares de pessoas, constatou que:

Toda ação social emerge de uma dessas quatro fontes ou estruturas de atenção: de dentro, da periferia, de fora ou da esfera circundante de um sistema. Quando olhamos para a realidade social à nossa volta, na maioria das vezes vemos que indivíduos, grupos e organizações operam a partir dos dois primeiros Estados ou estágios. (SCHARMER, 2010, p. 185)

3.2.3 O processo oposto ao presenciamento – a ausência

Tomo como gancho a descoberta de Scharmer (2010, p. 225) em suas pesquisas sobre a origem das ações sociais – a fonte da atenção – para abordar, mesmo que brevemente, aquilo que o autor apresenta como o ‘Ausenciamento’, ou o “[...] que interrompe a conexão com a possibilidade mais elevada [...]”. Para ele, a explicação do porquê de muitas vezes a conversa não acontecer está no fato de que a maioria das pessoas e instituições se acostumou a operar apenas a partir do primeiro nível, que, como vimos, é o ‘Recuperar’.

No modo ‘Recuperar’, todos ficam presos aos hábitos do passado, na simples reprodução dos padrões existentes em si mesmos ou dentro da organização (empresa, ONG, família etc.) na qual estão. Por exemplo, em uma reunião como a do Repensar Taguatinga 2030, os participantes tenderam a trazer os problemas do passado e a manter suas colocações como “[...] nós fazíamos reuniões nas praças [...]”, “[...] a gente tinha o hábito de comprar nas lojas de rua [...]” e assim por diante.

E, na tentativa de conversa sobre o que se poderia repensar sobre os novos hábitos para a Cidade atualmente, ou mesmo em 2030, alguém entrou e logo disse: “[...] nem pensar em voltar a comprar nas lojas de rua. Eu não tenho mais coragem [...]”.

Conforme o indicado por Scharmer (2010, p. 222), o nível de Recuperação é “[...] a semente mãe de todas as práticas remanescentes do ciclo da ausência [...]”.

Na Figura 20, podemos ver que a negação acontece viabilizada pela condição da mente fechada e ao mesmo tempo habilita a insensibilidade – seguindo na subida do ciclo da ausência. Esta trilha contrária à do processo do U, que leva à presença, quando parte para a ação, lado direito, na descida, fortalece a culpa, que geralmente é uma culpabilização do outro, lembrando que não houve um movimento de observação interna. Os resultados deste ciclo, segundo o autor, são a violência, os traumas e destruições, de uma maneira geral.

Figura 20 – O ciclo da ausência: retromovimentos opostos ao processo do U

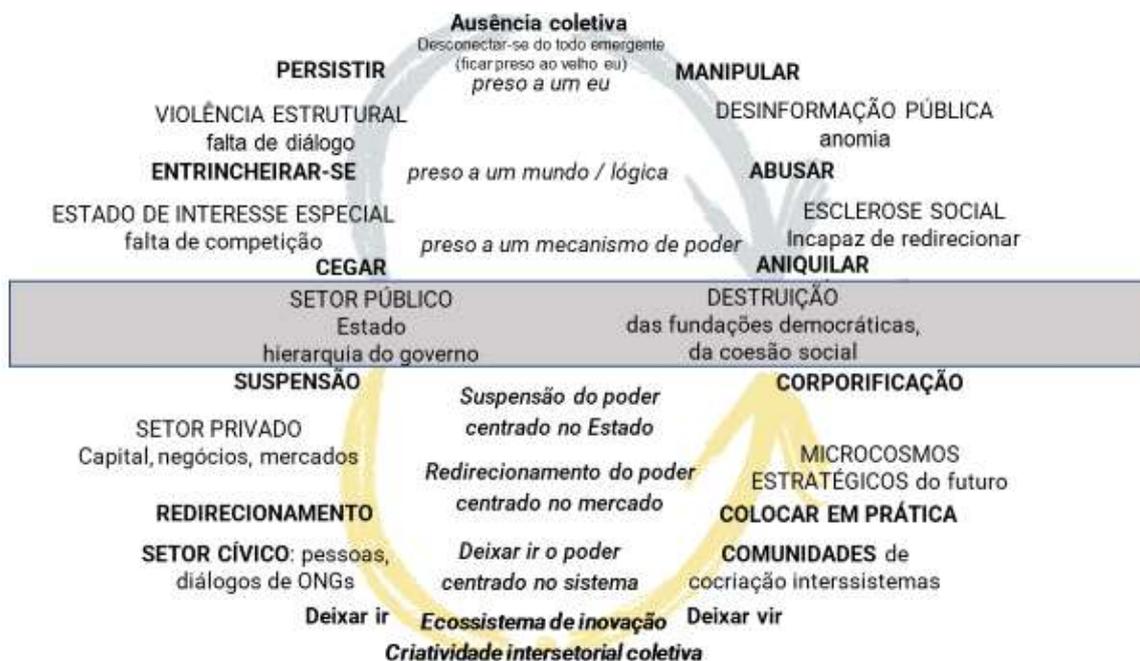


Fonte: Scharmer (2010).

Já a Figura 21, a seguir, é uma sobreposição deste ciclo do ausenciamento para o campo da política, em uma tentativa clara do autor em desenvolver uma análise sobre como acontecem, em campos políticos, estes dois ciclos, o da presença e o da ausência.

Esta figura *per se* já seria tema para uma dissertação, mas, mesmo ciente disso, eu fiz questão de trazê-la para apresentar que a Teoria U, desde sua criação, preocupa-se em analisar os casos em que o U pode ser encontrado e/ou aplicado e ter a corporificação, a concretização de um novo microcosmo como seu resultado, e até casos em que a Teoria U pode servir como instrumento de análise das contradições e uma possível tentativa de reversão do processo completo ou de partes dele.

Figura 21 – O U e o antiespaço – uma tentativa de entender o ciclo da ausência no campo político



Fonte: Scharmer (2010).

“Dependendo da fonte de atenção e consciência, operamos a partir de, afetamos e facilitamos diferentes dinâmicas e padrões sociais”. (SCHARMER, 2010, p. 184) No decorrer do Repensar Taguatinga 2030, um pequeno projeto se comparado aos exemplos estudados nos livros do autor, pude perceber que na prática podem existir vários fatores que fazem variar a forma, o ritmo e a intensidade da aplicação da Teoria U, afetando, conseqüentemente, o resultado esperado. O elemento humano, naturalmente, é determinante de vários eixos do que o autor, ao nos levar a conhecer sua teoria, indica serem etapas óbvias e seguras. Veremos, no Capítulo 4, como tais diferenças se manifestaram no Repensar Taguatinga 2030.

3.3 Aspectos fundamentais da Teoria Habermasiana e sua relação com a Teoria U de Scharmer

Ao narrar a trajetória que deu origem à Teoria U, Scharmer menciona as diversas influências que recebeu de pensadores de todas as épocas. De Aristóteles a Peter Senge, passando por Heidegger, Weber, Durkheim, Kant, Comte, Maturana e Varela, para citar alguns.

Ao se referir à influência que teve de Habermas, Scharmer (2010, p. 76) diz que “[...] Jürgen Habermas, talvez o filósofo e sociólogo mais importante vivo, vê a sociedade como o ‘mundo dos sistemas’ e o ‘mundo da vida’. Na relação entre os dois, afirma ele, ‘é semelhante à colonização’ [...]”.

Como dito, esta dissertação não visa apresentar em profundidade a obra das suas duas principais referências acadêmicas, Habermas e Scharmer, mas delinear brevemente os conceitos que se relacionam com o *corpus* da presente pesquisa – a contribuição da Teoria U para interações em grandes grupos.

Dentre os autores que estudaram e/ou estudam as interações e as formas de participação cidadã no contexto da democracia participativa, Habermas tem uma das mais longas trajetórias. Sua primeira publicação, intitulada “Mudança estrutural da esfera pública”, data de 1962. Nascido na Alemanha em 1929, o filósofo e sociólogo, mesmo sendo considerado um dos principais herdeiros da Escola de Frankfurt, propõe o abandono do paradigma da consciência proposto por Weber, Adorno e Horkheimer, em prol da adoção do paradigma da comunicação.

Depois de meus estudos sobre o autor, pude perceber em sua trajetória uma transformação que se manifesta na abertura da racionalidade tão única no início para uma assunção do valor do subjetivo, das emoções, já mencionados em suas últimas publicações.

Ouso dizer que Habermas, ao propor a mudança do paradigma da consciência para o da comunicação, já indicava passar a operar, para usar um termo Scharmeriano, do futuro que lhe emergia, pois já mudava de um padrão de pensamento cujos aprendizados advinham do passado para o que recém-batia à sua porta: a comunicação, que lhe chama a atenção e passa a lhe fazer companhia por toda a continuidade de sua longa trajetória de mais de 6 décadas.

Para Habermas (1989, p. 40), “[...] compreender o que é dito exige participação e não mera observação [...]”. Segundo o autor, existem três relações necessárias à Comunicação: i) De – “[...] ao dar uma expressão a aquilo que se tem em mente [...]” –; ii) Com – “[...] comunicar-se com o ouvinte [...]” –; e iii) Sobre – “sobre algo”. Ou seja, para ele, apenas observar o que é dito não basta para que se compreenda algo. A participação ‘De’, que expressa alguma informação ou ideia, é essencial no sentido que esta pessoa precisa querer e fazer por onde se comunicar com quem a ouve.

Ao conhecer e me propor a analisar esta proposição de Habermas para explicar como a comunicação acontece, enxergo uma potencial aproximação com Scharmer no que se refere à interação. Scharmer afirma que, para dar uma expressão legítima sobre algo a alguém, é necessário que ambos os interlocutores estejam no nível de escuta denominado por ele “escuta generativa”, em que algum conhecimento novo surge a partir da interação entre intérprete e ouvinte. Enquanto em sua Teoria do Agir Comunicativo, Habermas chama de intérprete a pessoa que emite a informação em uma relação a um ou mais ouvintes, Scharmer, em sua Teoria U, chama essa mesma pessoa de “interventor”, descrevendo o intérprete como a pessoa capaz de fazer intervenções que gerem transformações a partir da interação estabelecida, seja ela qual for e em que situação for. De acordo com ele, “[...] o sucesso de uma intervenção depende da condição interna do interventor [...]”. (SCHARMER, 2010, p. 21)

Por condição interna, a Teoria U denomina a capacidade que cada um tem de agir a partir da sua fonte, “sua condição interior”. (SCHARMER, 2020, p. 7) O autor se aprofunda no entendimento dessa condição interna daquele que deseja comunicar algo a outro alguém quando pesquisa sobre as incapacidades de ação de cada indivíduo, que, ao levarem-no a uma falta de interação, impedem que ele seja proativo na realização de transformações em si e no espaço em que vive. Ambos os autores concordam que todo indivíduo é capaz de fazer mudanças em si e ao seu redor. Neste ponto, busco um apoio em Schudson (2001), autor que também pesquisa os princípios, limites e efeitos da conversação. Ao dissertar sobre o quão desconfortável pode ficar uma conversação para um cidadão, o que nos traz para o *corpus* do trabalho, a cidade de Taguatinga, ele afirma que “[...] uma reunião de uma cidade acaba por ser tarefa das mais difíceis porque algumas pessoas sentem tanto medo, que simplesmente não vão [...]”. (SCHUDSON, 2001, p. 23) Ao conjunto de incapacidades, de que o medo faz parte, Scharmer (2020, p. 7) dá o nome de ‘ponto cego’, sendo, segundo ele, o “[...] lugar interior onde se originam nossas ações e intenções [...]”. O autor explica dizendo que a maioria de nós é capaz de ver o que fazemos (resultados), ver como fazemos (processo), mas geralmente não temos a consciência de quem – fonte que neste momento se localiza no “ponto cego” – está agindo.

Habermas e Scharmer concordam que a toda ação, expressão ou intervenção está atrelada algum significado e ele não se limita a ser cognitivo. Para Habermas, sempre mais cognitivo do que para Scharmer, vale lembrar, pois Scharmer já parte do princípio de que à razão soma-se a percepção que envolve também outros sentidos.

Contudo, ambos concordam que, à primeira vista, há sempre algo intangível, não inteligível. Scharmer – que, inclusive, representa graficamente o momento do engajamento (ver Figura 17) – afirma que há um ganho na reflexividade, possível apenas com o emaranhamento entre falante e ouvinte em uma conversação.

Neste ponto vale trazer a definição que Habermas (1989, p. 79) faz de interações comunicativas como sendo aquelas “[...] nas quais as pessoas envolvidas se põem de acordo para coordenar seus planos de ação, o acordo alcançado em cada caso medindo-se pelo reconhecimento intersubjetivo das pretensões de validade [...]”.

Em Scharmer, esta afirmação pode se refletir nos quatro níveis de escuta, conforme apresentado anteriormente, na Figura 16. O primeiro nível é a escuta a partir do hábito – a que apenas reconfirma o que já sabemos. O segundo é a escuta factual, já a partir de fora, de onde já se observa, de maneira simples, incapaz de gerar mudanças, pois não há no ouvinte a abertura para alguma informação nova, diferente do conhecimento que ele já detém. Seguindo uma evolução vertical, o terceiro nível, o empático, a interação começa a se dar pois aquele que ouve cria empatia pelo que tem a atitude expressiva e, ao começar a se colocar no lugar dele, desenvolve a empatia. A interação aqui já é capaz de gerar alguma mudança em ambos que interagem. Mas é no quarto nível, que Scharmer chama de generativo, que significativas interações acontecem. Ao atingi-lo, os interventores estão conectados um ao outro de forma a serem capazes de tomarem juntos a decisão de agirem na mesma direção, de cocriarem uma transformação no sistema (sociedade) ao qual pertencem (SCHARMER, 2020, p. 6).

Ao analisar comparativamente os conceitos de Habermas e Scharmer em relação ao tipo de interação que gera um entendimento mútuo de um objeto ou situação que culmina, posteriormente, em uma ação, o que podemos entender é que o nível nominado por Scharmer (2010) de generativo é o que Habermas (1989, p. 39) chama de “[...] objetivação inteligível de um significado [...]”. Quando focada em algo, esta ideia pode se tornar uma solução a ser implementada para impactar positivamente o indivíduo ou seu coletivo, como experienciamos no Repensar Taguatinga 2030.

Na obra de Habermas, entre outros temas, é possível verificar sua preocupação com um modelo de individuação criado socialmente. Habermas faz algumas complementações ao pensamento frankfurtiano, como a separação das estruturas sociais entre o “mundo da vida” e o “sistema”. Scharmer comenta exatamente sobre os limites dessa organização, o que veremos ao final deste capítulo. Por ora, o foco é a busca pelo entendimento da relação entre a teoria do agir comunicativo – um marco no pensamento habermasiano – com o *corpus* desta pesquisa.

De acordo com Marques Salgueiro (2009, p. 57), “[...] na concepção de Habermas (1989) a ética da comunicação (ou do agir comunicativo) está fundada na ampliação dos horizontes éticos individuais tendo em vista a consideração de que questões que dizem respeito ao que é bom para todos [...]”.

Os escritos de Habermas sobre a ação comunicativa nos levam a considerar que a argumentação, por meio do uso da linguagem – feita sem exclusão por todos aqueles atores, enquanto agentes racionais da ação que sabem se comunicar, agir conscientemente e usar o conhecimento intuitivo –, é essencial para que a sociedade possa se estabelecer sobre bases de diálogos, debates e discussões.

Aqui é importante marcar a diferenciação que o autor faz da natureza das questões éticas (mais individuais) e das morais (mais coletivas). Segundo Habermas (2007, p. 41), questões éticas são aquelas:

[...] que se colocam na perspectiva da primeira pessoa, que, quando do plural, remetem a questões macro, “do *ethos*” enquanto a comunidade única, ou seja, projeta-se uma visão do todo. Quando na primeira pessoa do singular, as mesmas questões emergem, porém no campo individual, como: quem sou eu? Como deveria ser a minha vida?

Esclareça-se que a perspectiva da primeira pessoa não indica uma posição egocentrada. Habermas reflete sobre o modo de vida vivido por cada indivíduo autoconsciente. Já as questões morais são aquelas que concernem mais ao bem de todos, coletivo. Diz ele:

Compreender o que é dito a alguém exige a participação no agir comunicativo. Tem que haver uma situação de fala (ou pelo menos ela deve ser imaginada) na qual um falante, ao comunicar-se *com* um ouvinte *sobre* algo, dá expressão àquilo que *ele* tem em mente. (HABERMAS, 1989, p. 40, grifos nossos)

Tratando dos aspectos epistemológicos (relativos ao conhecimento), deontológicos (relativos ao dever e ética) e hermenêuticos (relativos à interpretação) da linguagem, Habermas (1989, p. 41) esclarece que:

[...] quando um falante diz algo dentro de um contexto cotidiano, ele se refere não somente a algo no mundo objetivo, mas, ao mesmo tempo a algo no mundo social e a algo existente no mundo próprio, subjetivo do falante, como a totalidade das vivências manifestáveis, às quais tem acesso privilegiado.

Isto posto, a ação comunicativa pode ser entendida também como “[...] um processo cooperativo de interpretação, em que os participantes se referem simultaneamente a respeito de algo no mundo objetivo, no mundo social e no mundo subjetivo [...]”, (HABERMAS, 1989, p. 171) visando atingir o entendimento por meio de um “[...] reconhecimento intersubjetivo da

pretensão de validade [...]” das emissões proferidas. Sendo assim, a ação comunicativa encontra sua efetivação no mundo da vida.

Quando há um entendimento entre falante e ouvinte, significa que houve um envolvimento, oriundo das ações comunicativas. Observo aqui que em suas publicações Habermas não nos poupa de definições do agir comunicativo, algumas delas trazidas para esta dissertação, de acordo com sua adaptabilidade ao contexto desta pesquisa. O autor continua nos ajudando a ver que, no caso dos discursos ou conversas mais racionais,

[...] o teor normativo das suposições empreendidas na ação comunicativa é generalizado, abstraído e descendido, ou seja, é estendido a uma comunidade que insere e que, em princípio, não exclui nenhum sujeito capaz de falar e agir, desde que esteja em condições de dar contribuições relevantes. (HABERMAS, 2007, p. 57)

Nestes contextos de discursos e/ou conselhos, segundo Habermas (1989, p. 148), a única forma de se chegar a um julgamento imparcial de questões morais é através da aplicação do princípio “D”, segundo o qual “[...] toda norma válida encontraria o assentimento de todos os concernidos, se eles pudessem participar de um discurso prático [...]”. Não obstante, para que “D” funcione, é necessária a coexistência de “U”, o princípio da universalização, que passa a ser uma regra de argumentação implementada nos discursos práticos.

Toda norma válida tem que preencher a condição de que as consequências e efeitos colaterais que previsivelmente resultem de sua observância universal, para a satisfação dos interesses de todo indivíduo possam ser aceitas sem coação por todos os concernidos. (HABERMAS, 1989, p. 147)

Faz-se necessário alertar que um cuidado precisa ser tomado com a adoção destes dois princípios: não se deve deixar espaço para que haja um escaneamento tanto da autocompreensão quanto da compreensão de mundo de alguns participantes, ou seja, é preciso estarmos atentos às defesas de interesses privados em grupos de discussões e conselhos.

Contudo, também há que se cuidar para manter um campo aberto para contribuições e participações de toda feita. Nestas situações, o que Habermas (1989, p. 148) descreve como natural é que quando um ator que busca a aprovação dos demais para alguma norma válida para si deve deixar claro “[...] o estado subjetivo que o leva, ele mesmo, a sentir a norma como vinculatória [...]”. Caso ele venha a ter sucesso na sua exposição verdadeira, o resultado será o convencimento dos seus ouvintes em um ambiente de ânimos equilibrados e sem conflitos.

Para Habermas, a conversação só acontece quando todos os participantes são capazes de entender as normas e concordam, a princípio, que aqueles são os temas a serem discutidos naquela esfera. Mais especificamente, esse teórico nos diz que há uma conversa válida quando

alguém (i) (quem) deseja, legitimamente, contar algo (ii) (o que) para outro (iii) (alguém) através da (iv) (como) conversação. Ao detalhar o alguém (iii), Habermas expõe os dois princípios essenciais para que o discurso exista: os princípios “D” e “U”.

Para o autor, pessoas estranhas umas às outras podem vir a estabelecer entre si uma relação de confiança. O que se problematiza aqui é que a ligação sentimental entre pessoas que não se conhecem não se dá naturalmente através da transformação da simpatia ou confiança em compaixão; esta não se constitui como base suficientemente forte para fundamentar um respeito igual perante os outros. Assim pensa Habermas, diferentemente de Scharmer, que acredita que as relações se formam através da percepção dos sujeitos, que, quando na mesma arena, conseguem constituir um campo social com qualidade.

Destaco também um dos principais pensamentos de Habermas (2007, p. 50) em relação a interações que visam gerar acordos:

Quando o discurso, em virtude de suas qualidades pragmáticas, possibilita uma formação de vontade discernente e garantidora tanto do “sim” quanto do “não”, então posicionamentos racionalmente motivados, afirmativos ou negativos, podem dar espaço aos interesses de cada indivíduo, sem que se rompa o tecido social que, já de antemão, une os participantes voltados a um acordo mútuo em sua atitude transobjetiva.

Todas estas interações acontecem no espaço que Habermas chamou de esfera pública. Quando o autor descreve a constituição da esfera pública, ele faz questão de deixar claro que não existe apenas um tipo de esfera pública, mas vários. Ao definir a esfera pública, Habermas (1997, p. 92, grifos nossos) descreve que:

A esfera pública constitui principalmente em uma *estrutura comunicacional* do agir orientado pelo entendimento, a qual tem a ver com o espaço social gerado no agir comunicativo, não com as *funções* nem com os conteúdos da *comunicação* cotidiana.

Entre os tipos de esfera pública, descrita por Habermas (1997, p. 95) como “[...] rede adequada para a comunicação de conteúdos, tomada de posições e opiniões [...]”, está a esfera pública privada. Nela, assim como em todas as demais, segundo o autor, luta-se por influência.

Como dito, Habermas foi uma das inspirações filosóficas para Scharmer, quando este pesquisava para compor a sua Teoria U. Ao estudá-los, vemos que é possível aproximá-los, havendo, claro, limites para tais aproximações. Habermas e Scharmer, trabalhados aqui conceitualmente, serão também retomados no Capítulo 4, quando será feita a análise do projeto observado – o Repensar Taguatinga 2030 – à luz de seus conceitos.

Na epígrafe do presente capítulo, é possível notar uma das semelhanças de pensamento entre os dois: a valorização da tomada de consciência como fator essencial para a ação e transformação de uma situação de crise. Esta vertente da consciência não é comum nos estudos de Habermas, para quem a racionalidade discursiva – capacidade de fazer um proferimento e justificá-lo em termos que sejam reconhecidos pelo outro – é a principal.

Os níveis de escuta, como elaborados por Scharmer (conforme a Figura 16), também permitem a elaboração de algumas aproximações entre sua teoria e certos aspectos da concepção da “ação comunicativa”, tal como proposta por Habermas.

Ao expor que “[...] compreender o que é dito exige participação e não a mera observação [...]”, (HABERMAS, 1989, p. 44) o autor sugere que a interação só acontece quando há um deslocamento do papel do observador para o participante.

Em termos de aproximação, sem procurar uma equivalência completa, a isso Scharmer dá o nome de “quatro campos da conversação” (ver Figura 17). Ambos parecem sugerir que o entendimento de um significado depende de pretensões cognitivas e não-cognitivas e de “[...] deixar ir velhas identidades e intenções e deixar vir novas identidades e intenções que estão mais diretamente conectadas com as fontes mais profundas de ação da energia individual e coletiva [...]”. (HABERMAS, 1989, p. 44)

Os dois autores trabalham a questão da empatia entre os que interagem. Habermas (1989) comenta que no campo das Ciências Sociais muitas vezes as consequências do problema da interação são minimizadas. Já Scharmer (2010) parece insistir que a empatia é um importante estado a ser alcançado para que a interação maior tenha lugar de existir. O que ele nomina “escuta empática” e “conversa empática” são o terceiro de quatro níveis, sendo que o quarto é o mais almejado para que as interações e conversas sejam tão efetivas a ponto de gerarem novos conhecimentos e, quem sabe, até novas ações conjuntas.

Mesmo que em proporções distintas, a empatia e a compaixão estão presentes nos pensamentos desenvolvidos pelos dois autores. Habermas (1990, p. 112) assim afirma: “[...] aquele que é cego para o fenômeno moral não possui o sensor para o sofrimento de uma criatura vulnerável que tem o direito de proteção para a sua integridade física e sua identidade. E esse sensor está claramente ligado com a simpatia e a empatia”.

Já Scharmer sugere, em toda a sua obra, que a empatia é uma das únicas formas de um sistema sentir e ver a si próprio.

Neste momento, busco em Martino (2019) apoio para entender melhor o conceito de empatia. Segundo ele, que desenvolveu um estudo no qual buscou recuperar a concepção fenomenológica original de empatia e seus aspectos relacionais com a comunicação, “[...] o termo ‘empatia’ tem uma dimensão de movimento, de gesto, da ação de ir ao encontro do outro [...]. O processo da empatia não é automático [...]”. O autor nos lembra que no desenvolvimento do uso do conceito acabou-se por tomar o sentido de empatia como sendo positivo, mas diz:

Empatia não é sinônimo de harmonia, ao contrário, há tensionamentos constantes com as relações de poder e assimetrias histórico-sociais existentes na interação entre sujeitos. É preciso também levar em consideração a dificuldade, talvez a impossibilidade, de “apreensão” do outro, sem fazer disso uma redução ao mesmo. (MARTINO, 2019, p. 83)

O que notei, tanto em Habermas quanto em Scharmer, ao trazerem a empatia, está também presente em Martino, quando ele destaca a ideia de movimento inicialmente apresentada por Stein (2005): o ‘empatizar’ com outro como uma ação necessária para que algo aconteça a partir deste movimento. No caso da Teoria U, o diálogo empático antecede a geração de ideias e ações colaborativas, mesmo que fruto de anteriores debates, nos quais os indivíduos tinham pensamentos diferentes.

Em relação ao debate, tanto Habermas quanto Scharmer demonstram uma predisposição a assumirem que se trata de um importante momento (no tempo), ou mesmo *locus* (no espaço), em que os indivíduos afetados por um tema crítico mantêm alguma relação que levará à ação. Habermas, no entanto, chega a usar como sinônimos debate, conversação e diálogo, diferentemente de Scharmer, para quem o diálogo é uma evolução da alfabetização vertical para um acordo entre os indivíduos que, no entendimento, rumarão à ação conjunta.

Não podemos deixar de tratar da visão coincidente que ambos têm dos interesses. Em Habermas, é legítimo aos atores afirmarem abertamente seus interesses; é preferível que estes interesses sejam coletivos, mas, mesmo que não o sejam, devem ser declarados.

Scharmer já parece colocar que ao passar pelo processo do U o ideal é que o indivíduo, se e quando em busca de uma transformação coletiva, na descida do U deixe ir seus interesses pessoais e na subida deixe vir os interesses coletivos, assim que entender, no presenciamento, qual é seu papel e sua função no mundo. Mas, para ambos, é melhor que todo e qualquer tipo de interesse seja declarado.

Por fim, os dois autores têm como fundamental a questão da racionalidade. No entanto, Scharmer já desenvolve sua teoria considerando não só a racionalidade, mas também a força da ativação de outras percepções, como o sentir. Uma prova disso é que ele menciona o ‘coração aberto’ como uma premissa para que o processo do U seja cumprido.

Exatamente neste ponto de intersecção da racionalidade com o sentimento passamos das potenciais aproximações para os limites entre os autores, uma vez que, em termos de fronteiras entre os pensamentos dos dois autores, parece-me muito claro que Scharmer se aprofunda mais e se atém, quase que ao nível de condicionar à existência de, o reconhecimento da importância do sentir – com o corpo, inclusive – para a percepção tanto do ‘outro’ quanto do campo social do sistema em si. Já na obra de Habermas, percebo a predominância da racionalidade e da lógica, apesar de seu reconhecimento do valor de sentimentos em alguns casos, sendo, porém, em poucos casos e sobretudo em suas últimas publicações.

A relação que cada um mantém com o julgamento também é um fator diferencial entre eles. Habermas argumenta como o julgamento moral ou ético pode ser feito com menos riscos, ao passo que Scharmer defende a tentativa da suspensão do julgamento, que ele chama de “voz do julgamento”, sem definir se este seria no âmbito da moral, da ética ou se se dá em ambos – como acredito ser.

E, para finalizar, trago o comentário do próprio Scharmer (2020, p. 76) sobre Habermas:

A noção de Habermas do conceito husserliano do mundo vital chegou bem perto disso (da conclusão de que a percepção da consciência determina a qualidade de nossas ações e resultados). Mas os escritos de Habermas captam apenas a dimensão racional do discurso, não os aspectos ético-espirituais mais profundos do diálogo e do fluxo geradores.

No Capítulo 4, a seguir, trarei uma análise do projeto Repensar Taguatinga à luz desses conceitos. Foram priorizados os momentos mais significativos para a dissertação, no que tange à aplicação da Teoria U enquanto facilitadora das interações entre os atores presentes.

4 A TEORIA U NO PROJETO REPENSAR TAGUATINGA 2030: ANÁLISES E POSSIBILIDADES INTERPRETATIVAS

Antes de iniciar a análise mais aprofundada do projeto Repensar Taguatinga 2030, *corpus* desta pesquisa, à luz de alguns dos conceitos de Scharmer e Habermas, vale fazer aqui um breve resgate do que foi visto até agora.

Na Introdução ampliada, tivemos contato com o *corpus* de maneira a conhecê-lo e entender suas dinâmicas. Foi brevemente apresentada também a metodologia de pesquisa escolhida – pesquisa participante, em sua vertente participação observante, bem como minha relação com o objeto observado e com a Teoria U, motivadora deste estudo.

No Capítulo 2, foi detalhada a metodologia de pesquisa, de forma a aproximar o leitor da pesquisa realizada durante 12 meses. Já no Capítulo 3, uma vez que o projeto observado estava delineado e sua metodologia explicada, foram explicitados os motivos pelos quais os dois autores foram escolhidos como os principais vetores da observação. Da trajetória de cada um foram trazidos os conceitos que, nesta leitura, mais se relacionam com o objeto pesquisado.

No presente capítulo, busco apresentar algumas possibilidades de articulação dos conceitos em relação ao Repensar Taguatinga 2030, ao fazer a análise que me propus. Com o intuito de facilitar a compreensão da análise a seguir, escolhi como linha mestra a cronologia da realização do Projeto Repensar Taguatinga 2030, iniciando na sua concepção, antes mesmo do primeiro dos seis encontros.

4.1 As limitações do formato

O isolamento social, durante o ano de 2020, decorrente da pandemia de Covid-19, limitou a todos. Não é preciso dissertar sobre este tema, já tão abordado sob muitos aspectos, em tantos meios e grupos. Não é foco deste trabalho. Coube a mim observar os limites impostos pelo formato *on-line* à realização de um projeto que, inicialmente, seria presencial.

Em sua concepção inicial, desenhada antes do isolamento social, o Repensar Taguatinga 2030 (e todo o Repensar o DF 2030) iria às beiradas do sistema na cidade, acontecendo, a cada encontro, em uma vizinhança diferente – nas áreas centrais ou na periferia de Taguatinga – além dos grandes polos comerciais da Cidade.

A busca física por uma maior proximidade com os cidadãos de todas as classes sociais e atividades econômicas tinha o potencial de inclusão desejado pelo projeto. Nas “periferias”, termo utilizado tanto por Habermas (1997, p. 115) quanto por Scharmer (2010, p. 69), existe uma maior atuação da sociedade civil – organizada ou não – que tem uma “[...] sensibilidade maior para os novos problemas, conseguindo captá-los e identificá-los antes que os centros da política [...]”. (HABERMAS, 1997, p. 115)

Com a reorganização para o formato virtual, o que se buscou foi a participação do maior número de cidadãs e cidadãos via plataforma *Zoom*, conforme já apresentado. A tentativa parece não ter sido tão vitoriosa, apesar de todos os esforços da equipe, aparato técnico empregado e alternativas criadas. A Teoria U ensina que se deve “acreditar no processo” (SCHARMER, 2010, p. 143), ou seja, que todo resultado alcançado por qualquer projeto é o que deveria ser. O aprendizado está em se buscar, no resultado, os dados, análises e conclusões que auxiliem os participantes do processo a cultivarem mudanças, com seus acertos e erros. Sob este ângulo, não haveria o que se questionar em relação ao número de participantes do projeto. Porém, tiradas as lentes da Teoria U, percebe-se, pelas manobras efetuadas para aumentar o número de participantes e pelo discurso de seu idealizador no Pós-evento, realizado em 3 de março de 2020, que se esperava despertar um interesse maior da população:

Eu queria pedir a cada um de vocês que sensibilizasse os moradores de Taguatinga a participarem, seja professor, seja policial, seja pessoal da área social, de todas as áreas e os líderes de quadra para a gente poder, realmente, fazer um projeto para a cidade. Só depende da gente. O Governo não vai resolver os nossos problemas; a solução passa por cada um começando dentro de casa, no conjunto da quadra e da cidade e dá para fazer em todo o DF, ainda tem jeito, mas não podemos demorar muito senão depois a gente não consegue mais resgatar a qualidade de vida que a gente precisa, tá bom? Parabéns a todos, obrigado por tudo e vamos convidar a turma para participar mais. (Senador Izalci Lucas, em: 3 mar. 2020)

Ao todo, participaram do projeto 1.218 pessoas, das quais menos de 30% eram mulheres. Neste aspecto da participação, chama a atenção a pequena presença das mulheres, como comentado na Introdução. O horário, mesmo tendo sido escolhido pelas lideranças consultadas, não favoreceu a participação feminina, o que por si só já pode ser interpretado como uma desvalorização estrutural das mulheres na composição da cidade.

Na lista das 42 lideranças indicadas pelo gabinete do senador para as entrevistas prévias – antes da organização do evento –, 31 eram homens e 11 mulheres (26%), das quais apenas 4 aceitaram conversar (36%). Destas, 100% apoiaram o horário do evento e dele participaram ativamente, inclusive dos projetos em formato *Canvas*.

Figura 22 – O *iceberg* pela ótica da Teoria U



Fonte: Adaptada pela autora a partir do livro “O essencial da Teoria U” (SCHARMER, 2020).

Aqui podemos enxergar um exemplo do modelo do *iceberg* utilizado pela Teoria U. Na coluna da direita, há a indicação da ação a ser feita para a transformação, segundo o “U”. Dentro do desenho do *iceberg*, está a indicação do que é ou não percebido. A sequência de setas para baixo (à esquerda) indica como a análise deve ser feita, enquanto as setas para cima (à direita) mostram como a transformação se cristalizará de baixo para cima, ou seja, da fonte (eu) para o evento (o único visível acima da linha da água).

No caso do Repensar Taguatinga 2030, o evento que vemos, acima da água, é a ausência de mulheres nos encontros virtuais realizados à noite, supostamente no horário em que a família está sendo, por elas, cuidada. O que o processo do U no *iceberg* sugere, segundo Scharmer (2020), é que por trás da ausência das mulheres poderia haver outras questões a serem reparadas e comportamentos a serem analisados mais profundamente para serem transformados, mas desde que esta transformação tivesse sua iniciativa pelas próprias mulheres ausentes.

Entre as tentativas de mitigação dos danos do formato virtual, a organização do projeto trabalhou com diversas formas de acessar os cidadãos: ligações telefônicas, envio de mensagens ilustradas pelo canal *WhatsApp* e de textos por *e-mail*, disponibilização de cursos de capacitação para o uso de telefones inteligentes e da plataforma *Zoom*, entre outros.

Não se pode desconsiderar a existência de aprendizados nesse processo. Um exemplo pôde ser observado durante a pesquisa: no primeiro encontro, houve muita dificuldade dos participantes em acessarem a plataforma *Zoom* e em utilizá-la, fazer a troca de nomes – tirar o nome do aparelho (*Galaxy S10*, por exemplo) e colocar o próprio nome –, levantar a mão para falar, aceitar um convite para a sala simultânea, entre outros. Do terceiro encontro em diante, praticamente todos os participantes recorrentes executavam as mesmas tarefas com facilidade e agilidade, alguns até mesmo oferecendo-se para ajudar a equipe de organização com os participantes novos. Na recepção do evento de Atividades, realizado em 4 de março de 2021, o participante Nilson Muniz, dirigindo-se a Eliane Navarro, outra participante, disse: “Eliane, se precisar de ajuda para trocar os nomes e dividir as salas hoje, pode contar comigo, porque já estou craque neste *Zoom*! Com tanto ‘Repensar’, posso virar da equipe de vocês!”

Notou-se, na observação, a limitação trazida pelo formato do projeto para sua própria expansão. Como cada Cidade tinha sua equipe e nelas se buscou identificar, reconhecer e valorizar cidadãos moradores daquela cidade já comprometidos com o desenvolvimento, a essas pessoas atribuiu-se a responsabilidade de atrair os participantes e delas se esperava uma postura com visão na coletividade e menos individualista. No entanto, nem todas se engajaram na tarefa, e, dentre os que o fizeram, houve quem o fez seguindo seus interesses pessoais, resultando em uma lista de convidados pouco diversa em termos de ideias e proposições políticas para a Cidade. Tivemos um caso na Cidade, onde o representante setorial, Silas Oliveira – lembrando que setoriais eram moradores de cada cidade, que já exerciam um trabalho local remunerado pelo gabinete do senador e que, no projeto Repensar o DF passaram a desempenhar a função de identificar as lideranças e cidadãos para participarem, assim como os focos de problemas a serem endereçados – demonstrou ter interesses pessoais ao convidar apenas participantes que o apoiavam politicamente ou para quem ele queria demonstrar poder de articulação. Esta suspeita que minha observação trouxe foi confirmada depois que o projeto acabou, quando ele se candidatou a deputado distrital por Taguatinga.

Algumas afirmações de Habermas (1997, p. 96) sugerem o destaque dado por ele à existência de interesses próprios sobre os coletivos, e a detecção disto, nas arenas que, no exercício da democracia buscavam o bem comum, não era tão raro. Ao perceber isto, como

facilitadora de Taguatinga, tratei de tentar ampliar a lista de convidados, com o apoio da organização do projeto, mas sem muito sucesso: o formato do evento e seu funcionamento me limitavam em termos de alcance de pessoas na cidade. Por exemplo, não havia muito tempo para que fosse feita uma pesquisa de outras entidades, grupos e arenas de pessoas que pudessem enriquecer nosso debate. Além disso, pelo fato de todas as doze cidades estarem sendo trabalhadas juntas, um dia após o outro na mesma semana, como demonstrado na Figura 1, a equipe da Raro não dispunha de muito tempo para me apoiar na busca ampliada.

O que fiz foi ampliar os líderes de organizações representativas de mulheres, ou a presença de líderes mulheres, mas também com pouco efeito positivo. Uma das lideranças que passou a fazer parte do projeto nessa ampliação foi a da Associação das Mulheres Produtoras Rurais de Taguatinga. De uma só vez, a inclusão se deu em termos de gênero, de atividade comercial – uma grande cidade tem, em sua periferia, uma significativa produção rural muitas vezes desconhecida – e de território dito periférico: não se planta no centro da cidade.

4.2 Repensar Taguatinga 2030 enquanto espaço de discussão pública

Vimos, no Capítulo 3, que Habermas (1997, p. 92, grifos nossos) define a esfera pública também como sendo “[...] uma *estrutura comunicacional* do agir orientado pelo entendimento, a qual tem a ver com o *espaço social* gerado no agir comunicativo, não com as *funções* nem com os *conteúdos* da comunicação cotidiana [...]”. A partir disso, o autor indica três tipos possíveis de esferas públicas: i) episódica – bares, *Cafés*, encontros na rua –; ii) da presença organizada – reuniões de partidos, reuniões de pais e de outros grupos de interesses –; e iii) abstrata – leitores, ouvintes espalhados globalmente.

Em que medida, diante dessas categorias, é possível compreender o projeto Repensar Taguatinga 2030 em termos do que seria uma esfera pública da presença organizada? Reforça a dúvida o fato de que esse tipo de esfera pública é criado por grupos que têm interesses comuns – por exemplo, partidos políticos em eleger um candidato ou aprovar um determinado projeto –, ou mesmo locais de atuação determinados – como os pais de alunos de uma mesma escola.

Habermas (1997, 2007) e Scharmer (2010, 2013, 2020) admitem que os interesses existem e são legítimos, desde que declarados pelo grupo interessado.

Na esfera pública luta-se por uma influência, pois ela se forma nessa esfera. Na luta não se aplica somente a influência política já adquirida [...]. Mas também o prestígio de grupos de especialistas que conquistaram influência através de esferas públicas especiais. A partir do momento em que o espaço público se estende para além do contexto das interações simples entra em cena uma diferenciação que distingue entre organizadores, oradores e ouvintes, entre arena e galeria, entre palco e espaço reservado ao público espectador. (HABERMAS, 1997, p. 96)

Por sua vez, Scharmer (2010, p. 270), ao descrever o ciclo do ausenciamento, como vimos na Figura 20, no Capítulo 3, deixa claro que “[...] interesses especiais não declarados [...] resultante da falta de transparência e da competição cegam um sistema às necessidades de outros grupos da sociedade”.

Como mencionado, o Repensar Taguatinga 2030 foi criado pelo presidente da Comissão de Desenvolvimento Regional e Turismo do Senado Federal (2019-2020), senador Izalci Lucas, tendo como objetivo criar condições estruturadas para o posicionamento do cidadão do Distrito Federal no centro do processo de desenvolvimento regional, para ser ouvido e ter espaço de fala. Vimos que, para Habermas (1997), a importância da participação das periferias no processo de solução coletiva de problemas na democracia deliberativa, envolvendo desde a detecção antecipada (antes da política) dos problemas, passando pelo ecoar desses problemas para um público maior e mais influente, contando com a interpretação correta dos mesmos e chegando a “[...] colocá-los em cena de um modo inovativo capaz de chamar a atenção [...]”, muitas vezes “[...] dependem da ancoragem social em associações da sociedade civil e de uma introdução em padrões liberais da socialização e da cultura política [...]”. (HABERMAS, 1997, p. 91) O que pude observar ali foi esta ancoragem, porém em uma comissão pública.

A questão aqui é em que medida o projeto Repensar o DF 2030 teria exercido esta ancoragem social. Em minhas entrevistas, perguntei aos líderes se eles já haviam participado de algum projeto ou mesmo de uma conversa única na qual o tema tivesse sido a melhoria da cidade, entendendo-a como um sistema interconectado. Todos me responderam que não. Durante os encontros, não foram poucas as vezes em que um participante mencionava para todos os demais que aquela oportunidade era única. Como foi o caso do participante Emanuel Corrêa, comunicador, sócio de uma *webrádio* e único proprietário de um *site* de notícias regionais no DF. Reproduzo aqui o debate que teve comigo, mesmo sendo longo, por sua representatividade da latente necessidade de fala das pessoas em Taguatinga, não apenas sobre os problemas da Cidade, suas ideias de solução, mas também, já no campo da ação, sobre aquilo em que já agiam a favor de uma cidade melhor.

No Pré-evento, em 25 de setembro de 2020, houve o momento da “colheita”, quando, segundo a Teoria U, acontece a escuta das vozes dos participantes na arena central, diante de todos os demais participantes. Eu, como facilitadora líder e apresentadora do evento, utilizando da ferramenta do *Zoom* que nos permite ver, na ordem cronológica, as pessoas que levantaram suas mãos para indicar que gostariam de se manifestar, cheguei ao nome de Emanuel:

Facilitadora: Emanuel, abra seu microfone, por favor, você está no “mudo”.

Emanuel: o que acontece é que o moderador estava bloqueando minha fala, então agora que eu consegui desativar aqui.

Dessa frase, não foi possível ouvir facilmente as palavras ‘bloqueando’ e nem ‘fala’, pois o microfone dele apresentava problemas de mau contato, identificados pela equipe da organização, que já estava bem experiente com os problemas técnicos dos participantes.

Emanuel: bom, é muito simples: a cidade de Taguatinga, ela tem como seus grandes problemas... Aliás, Taguatinga, na verdade, são 220 mil habitantes...

Neste momento ele voltou a ficar em modo “mudo”. Era possível ver que ele continuava falando, mas não o ouvíamos.

Profissional técnica do evento: Emanuel, abra seu microfone, por favor, ele se fechou.

Emanuel, ao voltar a ser ouvido:

Emanuel: o que acontece na cidade: ela sofre e perece por falta de políticas públicas não é de hoje.

Houve novamente uma falha em seu microfone, e depois disso ele retomou:

Emanuel: [...] para dizer que é o desmatamento, por exemplo, desenfreado ali na [avenida] Saburo Onoyama e [avenida] Maison Mizuno chamam atenção porque aquela área era uma área de floresta, muitos eucaliptos... Aquela área de preservação ambiental, fauna e flora rica daquele ambiente e agora recentemente, de dois anos para cá, encontramos uma cidade realmente que está naquele setor o desmatamento se faz presente, né? Praticamente áreas de córregos e nascentes também. Isso chama atenção e os problemas de Taguatinga não são de hoje. Uma cidade que recebe, acolhe a todos, praticamente milhões de brasilienses passam ali no centro de Taguatinga, e eu acredito que se os governantes destinarem emendas parlamentares para ser executadas na região, no caso, fica muito fácil pois quando acaba os deputados distritais não enviam emendas para essas respectivas cidades. Fica difícil porque a administração não tem como fazer, por exemplo, a obra como o nosso colega Lindolfo²³ abordou bem, em relação à acessibilidade aos deficientes. Então é necessário que os parlamentares ali na Câmara Distrital, os 24, no caso, tenham um pouquinho mais de responsabilidade

²³ Lindolfo foi um participante que antes de Emanuel mencionou a necessidade de os parques da cidade receberem pisos táteis para deficientes visuais e adaptação para outras deficiências.

e façam um estudo como esse aqui para debater e repensar todas as cidades-satélites, inclusive a nossa Taguatinga.

Facilitadora: Obrigada por sua fala. O cidadão também que está aqui agora fazendo o que você está fazendo, né, Emanuel, para trazer, para falar com parlamentar e depois vigiar o que está acontecendo, não é? Obrigada! Vamos lá... Mattos, abra seu microfone, por favor.

Emanuel: Eu não terminei a minha fala e a senhora me interrompeu, mas eu agradeço a oportunidade. Boa noite.

Facilitadora: Tá joia... É que a gente precisa realmente girar. Eu esqueci de pedir, a gente precisa fazer um ‘depoimento Suspiro’, precisa poder dar a voz ao outro, para ouvirmos o maior número de pessoas que conseguirmos. Me desculpe.

Emanuel: É porque a oportunidade é tão pouca, insisto...

Facilitadora: Claro, entendo. Vamos lá, encerre sua fala, por favor, então.

Emanuel: Não, só o que eu queria, é porque é complicado, é pouco tempo para que nós possamos debater temas tão polêmicos e temáticos como a Cidade de Taguatinga. Mas agradeço a oportunidade e a senhora tá com pressa, então vou sair do grupo. Agradeço a todos aqui. Muito obrigado ao Izalci. Um grande abraço. (Falas transcritas do evento realizado em: 25 set. 2020)

E, neste momento, ele se desligou do *Zoom*.

Este foi apenas um dos momentos em que a vontade de falar, de apontar os problemas da Cidade e de problematizar a atuação dos representantes legislativos regionais veio à tona. Como pesquisadora, busquei observar e analisar, *a posteriori*, o que em minha fala, como facilitadora, eu teria dito que pode ter alterado o campo e ativado aquela reação no Emanuel. Seu comportamento, retirando-se da reunião, explicitou seu grande descontentamento. Não estávamos em diálogo, como vimos em Scharmer. Não encontrei nada, nem na minha fala, nem na dos demais participantes que falaram antes dele, que pudesse ter alterado o campo social.

Minutos depois, ele retornou e foi readmitido. Em seu retorno à arena, manteve seu microfone no modo “mudo” e escreveu no *chat*:

Gostaria de agradecer a oportunidade de me manifestar na frente de tantas pessoas que podem fazer algo por esta cidade, quero deixar claro que o tempo é muito curto para todos nós.

Emanuel não foi o único a se queixar da falta de tempo e oportunidade para falar, mas, em Taguatinga, só ele se manifestou desta forma. Com todas as suas limitações de formato, já abordadas anteriormente neste capítulo, os cinco primeiros encontros do projeto foram organizados para que os taguatinguenses pudessem se expressar com suas ideias, dentro de uma perspectiva que pode ser aproximada da racionalidade habermasiana, e em termos de sentimentos, o “coração aberto” scharmeriano.

Isso ocorreria até que agissem com seus vizinhos e colegas do evento em direção a alguma transformação coletiva para o bem da sua cidade. No entanto, quando me foi possível observar de fora, com olhos de uma pesquisadora buscando condições replicáveis de interação que proporcionem diálogos generativos (SCHARMER, 2010, p. 169), percebi, com a ajuda conceitual dos dois autores, que, apesar do empenho da equipe e da intenção genuína de promoção da escuta, ela tem lacunas a serem preenchidas.

Uma delas foi a forma de manifestação oral, diante de todos – mesmo que com a câmera fechada – e em um curto espaço de tempo – cerca de 3 minutos para cada intervenção. A expressão de ideias em 3 minutos, com lógica de pensamento a ponto de se fazer entender e ter a capacidade de encerrar com a certeza de uma mensagem transmitida, exige habilidades não comuns à maioria das pessoas, principalmente se queremos promover a inclusão. Outro fator limitante foi a inclusão em uma arena única. Os 34 facilitadores que atuavam como anfitriões nas salas simultâneas, com menos pessoas, indicavam nas reuniões semanais que ali, naquele ambiente mais acolhedor, um número maior de pessoas falava, e argumentavam mais.

A arena preparada para que as interações principais acontecessem oferecia, ou poderia oferecer, ao participante condições para que fosse autêntico?

O sentido, que eu entendo como o limite da espontaneidade social, é uma fonte escassa e não pode ser regenerada a bel prazer, nem multiplicada, como qualquer grandeza empírica, também ele é condicionado [...] em última instância, a vontade dos membros não pode dispor pura e simplesmente daquilo que possibilita o modo discursivo de socialização na comunidade. (HABERMAS, 1997, p. 91)

Naquela, conforme Habermas (1997, p. 98), “comunicação entre estranhos” que havia ali, era o cidadão curioso (SCHARMER, 2020) o suficiente para fazer as perguntas que gostaria de fazer? Algumas falas do primeiro encontro, o Pré-evento, deixam claro que para alguns sim, mas para outros não.

Silvia Ricelli, presidente de um dos conselhos comunitários de segurança da Cidade, fez a seguinte fala após receber a palavra de um participante anterior, Fábio, que a mencionou, agradecendo sua participação como uma representante da Cidade.

Silvia: Eu que agradeço o convite! E aí tem um extenso, e deve ser estendido a todos que queiram. O conselho não existe sem a participação. É uma palavra que o Fábio falou que achei fantástica, quando ele falou pra eu poder convidar outras pessoas que já estão mais do que convidadas. Antes de ser especialistas, são pessoas e a gente trata com pessoas, né? Então, assim como se diz: “um por todos e todos por nós”. Esse é o meu lema e eu fico muito feliz de saber que tem tantas pessoas realmente preocupadas com a comunidade, de coração! Então é trazer a experiência dos especialistas de coração aberto para a comunidade e estamos aí para todos aprendermos juntos! Todos estamos repensando a cultura da nossa cidade! Obrigada! (Fala transcrita do evento realizado em: 25 set. 2020)

Estes exemplos remetem ao que os dois autores abordam quando se referem à sujeitização, individualização do ser. Scharmer (2020), em sua obra, trata o indivíduo como um ser pensante único, individual, que pode ser não individualista e agir pelo coletivo, uma vez consciente de seu papel no todo. Habermas (1997), ao abordar como julgamos as orientações de valor, explica que, em seu entendimento, lidamos com as questões *éticas* do ponto de vista da primeira pessoa, e com as questões *morais* do ponto de vista da terceira pessoa.

Voltamos a Taguatinga, onde seus cidadãos foram recebidos em 21 de janeiro de 2021, no Seminário Principal, quando se autoexpuseram, via aplicativo *Mentimeter*, diante de uma cidade mal administrada, pouco valorizada e violenta, depois de passarem por processos de observação de si e do outro, de questionamento sobre qual era seu papel na Cidade e sobre o papel do outro, e mais: sobre como podiam cocriar uma cidade melhor. Saíram, no quinto evento, autodeclarando-se esperançosos, animados, juntos e preparados para cocriar projetos para serem entregues aos elaboradores de políticas públicas.

Não podemos deixar passar, sem abordar aqui, a questão da constituição da arena, que foi o Repensar Taguatinga 2030. Nas plataformas para reuniões virtuais, as arenas passaram a ser também os locais de encontro onde não houve encontros físicos entre os participantes. Habermas (1997, p. 92-93) menciona a fluidez da esfera pública, esta “[...] rede adequada para a comunicação de conteúdos [...], espaço público constituído através da linguagem [...], qualquer encontro que não se limita a contatos de observação mútua [...]”.

O que é descrito pelo autor aconteceu atrás das telas de computadores e/ou telefones inteligentes por onde se conectaram pessoas não só como receptoras de mensagens, mas também como emissoras de opiniões, ou seja, como atores naquela esfera. Muitos moradores estavam em sítios, casas de veraneio ou em outras cidades, mas presentes na arena viabilizada pela *internet*. Na seguinte citação, Habermas (1997, p. 93) discorre sobre o virtual, à sua época bem-vindo, mas ainda com seus limites de possibilitar apenas a recepção por parte de um público maior, diferentemente de agora:

As esferas públicas ainda estão muito ligadas aos espaços concretos de um público presente. Quanto mais elas se desligam de sua presença física, integrando também, por exemplo, a presença virtual de leitores situados em lugares distantes, de ouvintes ou espectadores, o que é possível através da mídia, tanto mais clara se torna a abstração que acompanha a passagem da estrutura espacial das interações simples para a generalização da esfera pública.

Mas, e sobre o que se fala nas arenas? Como podemos interpretar o Repensar Taguatinga 2030 à luz dos dois autores em relação ao discurso?

Ao lermos a transcrição das falas de alguns dos participantes dos eventos, sobretudo os que destacam referências biográficas, é possível observar a perspectiva colocada por Scharmer relativa à mente e coração abertos perante os demais. Um exemplo é a fala de Jurandir da Silva:

Jurandir: Eu nasci em Taguatinga, fui criado aqui. A gente falava poesias pelos barzinhos, isso era muito normal em Taguatinga, na época. Eu achava massa! Achava lindo os poetas recitando poesias no meio da rua. Eu cresci com aquilo ali; meu sonho era esse: conseguir ser diretor cultural da Academia de Letras!

E ele respirou e continuou:

Jurandir: Hoje sou e estamos aqui todos cuidando da cultura da cidade!
(Fala transcrita de evento realizado em: 21 jan. 2021)

Outra fala rica nesse sentido foi a de Márcia Maria, moradora da Cidade desde criança:

Márcia: Eu tenho recordações de quando as pessoas brincavam na rua, onde que isso se perdeu? Então, assim, a parte de pertencimento à cidade, da valorização da cidade, através da cultura e do lazer foi engavetada. Na minha opinião foi não só a especulação imobiliária, a valorização de outras cidades vizinhas... O desmerecer a nossa cidade não é só culpa do Poder Público, não, mas das famílias também, que deixaram as suas pessoas migrarem, desvalorizando a própria cidade. (Fala transcrita de evento realizado em: 21 jan. 2021)

Também, ao retomar sua fala em um segundo momento, comentou:

Márcia: Temos que somar as forças enquanto comunidade para avançar nos projetos. Cobrando o Governo, os órgãos competentes, o Legislativo e o Judiciário. Juntos somos mais fortes! (Fala transcrita de evento realizado em: 21 jan. 2021)

No Capítulo 3, vimos, em uma análise de Marques Salgueiro (2009) sobre a ética do discurso de Habermas (1989), que nele o autor agrupa princípios na tentativa de guiar indivíduos interessados em resolver conjuntamente problemas que atingem a todos. Em Habermas também encontraremos argumentações, princípios, teorias e discussões – dele com seus críticos – que nos ajudaram a observar, interpretar, analisar e entender o projeto Repensar Taguatinga 2030 sob o ângulo da participação dos cidadãos. A pesquisa participante possibilitou observar que, mais importante do que cada participação, foi a transformação possível de moradores de um mesmo território em habitantes conscientes de seus papéis em um mesmo espaço de convivência, governado por uma administração pública que tem seus deveres e precisa ser acompanhada por quem paga ali seus impostos.

A organização do Repensar o DF realizou, entre 13 e 20 de agosto de 2021, uma pesquisa com os 1.281 participantes do projeto, não apenas da cidade de Taguatinga, dos quais 336 responderam (26%). Dos 26%, 4,7% eram pessoas envolvidas com o projeto e 21,3% se declararam participantes. A metodologia da pesquisa foi um questionário aplicado por ligação telefônica ou envio por *WhatsApp* de *link* com o questionário. A responsabilidade da pesquisa ficou a cargo da Raro, empresa contratada para a organização técnica do projeto.

Selecionei as seguintes informações sobre as respostas por tê-las julgado as mais significativas para minha pesquisa:

- 1) 96% afirmaram pensar mais em sua cidade devido à participação nos seminários do projeto Repensar o DF;
- 2) 97% expressaram desejo em ver a continuidade do Repensar o DF;
- 3) ao serem solicitados a dar uma nota de 0 a 10 para o tanto que se interessa pela solução dos problemas de sua cidade por conta do Repensar o DF, as respostas, que totalizaram 90,5% positivas – ou seja, que afirmam o interesse por solucionar os problemas de sua cidade por conta do projeto Repensar o DF – foram assim qualificadas: 47,3% nota 10; 20,2% nota 9; 17,3% nota 8 e 5,7% nota 7, sendo esta a nota mais baixa;
- 4) sobre o interesse em compartilhar a ideia do projeto com outras pessoas, a resposta foi: 87% relataram ter falado a respeito do Repensar o DF para outras pessoas.

É preciso ler esta pesquisa com a relatividade e as limitações que ela apresenta: para começar, desconhecemos a motivação dos participantes para respondê-la e em que condições o fizeram. As perguntas não nos fornecem dados suficientes para medirmos o engajamento das pessoas com o projeto. Por exemplo, as pessoas que expressaram o desejo do projeto continuar na Cidade não afirmaram que permaneceriam nele, caso continuasse. Pensar mais na cidade... em qual sentido? Posso pensar mais em me mudar da minha cidade, isto é, pensar nela, mas em deixá-la. Porém, ao final, a pesquisa deixava duas perguntas com espaços livres para que as pessoas escrevessem o quanto quisessem sobre determinado ponto. A seguir, vemos as respostas para: “Você falou sobre o projeto para outras pessoas, se sim, o que/por que falou?” Coletadas espontânea e anonimamente, de curtas a longas – aqui editadas apenas para evitar repetições literais – foram elas:

Pela importância da participação dos moradores.

Por se tratar do Futuro do DF.

Acho a intenção boa.

Eu achei muito bom.

Achei importante outras pessoas participarem.

Quero fazer a diferença na minha cidade.

Programar um futuro melhor e conscientização de todos.

Quanto mais pessoas unidas pra transformar sua cidade melhor.

É necessário estar sempre evoluindo. A mudança está presente no nosso mundo, repensando, podemos mudar para melhor.

Trata-se de uma maneira simples e inteligente para buscar soluções para problemas diversos, onde a condução dos debates foi primordial para buscar os objetivos coletivos da comunidade.

Porque vejo esse projeto fundamental para as cidades, principalmente Taguatinga e minha amada M Norte. Esse projeto tem de sair do papel e ir para as ruas de Brasília. O senador Izalci será o maior nome lembrado e jamais esquecido por tudo que virá fazer de bom por nossa capital em um tudo. Obrigado.

Estão acabando com a vegetação nativa, com as nascentes. Só pensam em construção. Vamos planejar uma cidade limpa em todos os sentidos. Precisamos rever nossos hábitos e atitudes, apoiar os empreendedores locais. Valorizar o trabalho Artesanal.

Já todas as respostas, também espontâneas e anônimas, sobre o não falar, foram:

Falta de tempo.

Não tive oportunidade. Ainda.

Falta de oportunidade.

Por julgar que os interessados em participar já estavam presentes.

Na correria não consegui lembrar.

Poucas informações concretas.

Não vi resultado das reuniões que participei.

Só balela. Porque esse projeto não vai fazer nada para as comunidades do Distrito Federal e entorno.

Faz-se necessária aqui a problematização também da “ampliação da consciência” apenas através de uma pesquisa. A Teoria U faz parte da corrente que defende que a mudança de sistemas pode acontecer com base na conscientização – *Awareness Based System Change* (ABSC) – e quando isto acontece, esta mudança tende a ser mais perene, pois partiu de um coletivo de pessoas que se conscientizaram primeiro dos problemas, depois da necessidade de se interconectarem para buscarem soluções juntas.

No caso do Repensar Taguatinga 2030, o processo todo com os cidadãos visou criar uma arena para que eles pudessem ser o centro dessa mudança.

Por outro lado, sabemos, desde a leitura da primeira linha, que talvez a própria criação da arena para eles já seja uma tensão. Eles próprios poderiam tê-la criado, o que seria mais legítimo e reconhecido (HABERMAS, 1997, p. 106).

Em Scharmer, também há embasamentos para estes questionamentos, quando, em sua matriz, mostra a evolução vertical da situação 3.0 para a 4.0, onde justamente é valorizada a autonomia dos protagonistas de uma sociedade. A autonomia possível no Repensar Taguatinga acontecia dentro de um espaço limitado de tempo e de estrutura, e não podemos esquecer que a presença de um facilitador, cujo nome já impõe sua missão, poderia ser, na verdade, aos olhos de algum participante, um complicador.

4.2.1 Priorizando as sugestões dos cidadãos

Continuando na estrutura cronológica, temos o Pós-evento em março de 2021, quando as ideias sugeridas pelos cidadãos participantes foram analisadas e priorizadas pelos próprios participantes de acordo com o critério de factibilidade, ou seja: o que cada um acha que tem mais chance de ser considerado um subsídio para que elaboradores de políticas públicas se sintam mais próximos da realidade de Taguatinga se em contato com estas informações?

Neste encontro, pôde ser observada uma maior intimidade entre os participantes, uma vez que a maioria deles havia estado presente em todos os encontros anteriores.

A taxa de participantes novos, de acordo com as listas de presença, era na ordem de 10% em cada evento.

As interações se apresentavam principalmente nas salas simultâneas – mais reservadas e, portanto, mais propícias a conversas mais longas e de maior proximidade –, uma relação de complementaridade entre os participantes como, por exemplo, na sala cujo tema era segurança:

Rafael Teixeira: o que você falou (referindo-se a Ana Lima, participante que falara antes dele) foi muito, muito interessante, porque nós fomos pegos de surpresa por um vírus, por uma pandemia que empurrou todo mundo para dentro de casa, onde a conectividade deixou de ser um, vamos dizer, uma necessidade secundária para ser primária. (Fala transcrita do evento realizado em: 21 jan. 2021)

Na sala cujo tema era cultura, pôde-se observar outra complementaridade, em relação ao artesanato local:

João Bosco Ferreira: Eu morei em Taguatinga de 79 até 88 na primeira vez, era novinho, mas me lembro muito bem, por incrível que pareça, de muitas coisas que ficaram guardadas na memória. Taguatinga tem, assim, os pontos culturais, como foi colocado pela Dona Edivânia (referindo-se a uma das participantes que falara antes dele sobre a necessidade de valorização do artesanato local e da retomada da feira de artesanato da cidade), que precisam de uma revitalização maior, né? (Fala transcrita de evento realizado em: 21 jan. 2021)

Estes são apenas alguns exemplos, obtidos nas 275 horas de escuta e análise das gravações de todas as salas simultâneas.²⁴ Aos participantes, coube a tarefa de escolher – através das frases que foram ditas por eles durante o seminário principal, gravadas e posteriormente registradas pelos relatores, supervisionados pelos respectivos facilitadores – as prioridades para Taguatinga. A organização do evento estava preparada – foram feitas reuniões e discussões sobre esta técnica na semana anterior, com testes entre os membros da equipe – para ter agilidade nos registros e sua marcação do eixo temático daquela frase. A seguir, um recorte de uma das planilhas, elaborada pelo facilitador de uma das salas. Ele ficava com sua tela compartilhada para que todos os participantes pudessem colaborar, discordar ou, pelo menos, acompanhar o que ele fazia e como:

Figura 23 – Exemplo de priorização de comentários realizada durante a Rodada 2 na Sala do tema Segurança

1		
2	Priorização das ideias / frases do Pós-Evento - Taguatinga	
3	RODADA 2	EIXO TEMÁTICO
4	Em 2014 tinha uma dupla de policiais Cosme e Damião e um Postinho Policial que ficou funcionando por pouco tempo;	Segurança
5	O reordenamento territorial e ocupacional deve ser tratado com carinho;	Habitação
6	Quem passa na Vila Matias só vê edificações, autos podiam fazer prédios de 3 andares e agora já fazem de 6 andares;	Habitação
7	Ao lado da Rodoviária foi Construído um Centro Administrativo e está abandonado poderia aproveitar o espaço para transformar em um Hospital de Referência; O prédio foi uma ppp e por 20 anos pagam um aluguel muito alto;	Habitação/Saúde
8	Uma cidade de trabalho com o comércio grande;	Comercial
9		

Fonte: Organização do Repensar Taguatinga 2030.

²⁴ Foram cerca de nove a onze salas por evento, em cinco eventos, cada uma com meia hora, o que somou 275 horas de gravações das salas simultâneas.

Este exercício traz à tona o que Habermas e Scharmer dissertaram, cada um à sua maneira, sobre a importância da linguagem. Ao trazer os conceitos de Habermas (2007, p. 49) no Capítulo anterior, foquei na parte em que ele aponta o princípio “D”, segundo o qual “[...] só podem requerer validação normas que contarem com a concordância de todos os envolvidos como partícipes de um discurso prático [...]”.

No Repensar Taguatinga 2030, a preocupação com a validação deste princípio discursivo era uma constante. Durante todo o Repensar Taguatinga 2030 houve, por parte da organização do projeto – e isto pude testar como observadora dele – uma preocupação com o entendimento das normas e propostas por parte dos participantes. Muitas vezes o andamento chegou a ser interrompido quando se percebia – através de alguma fala ou questionamento – que o processo ou proposta não estavam claros. Havia, mesmo durante as semanas de intervalo entre os eventos, canais disponíveis para que os participantes enviassem suas dúvidas, sugestões e questionamentos: grupos de *WhatsApp*, *e-mail* da organização e um telefone oficial do projeto. Todas as lideranças da Cidade, as que foram envolvidas com os convites dos cidadãos taguatinguenses, tinham o número do meu telefone celular.

Em um destes intervalos, recebi uma mensagem em meu *WhatsApp* privado de uma das lideranças, chamando-me para uma reunião virtual sobre uma questão do projeto. Depois de trocarmos áudios, sugeri a ele que chamasse, então, as outras pessoas que ele julgasse necessárias e que fizemos uma chamada via uma das salas de *Zoom* do projeto para conversar. Eles queriam me passar sugestões mais elaboradas e me enviar projetos de arquitetura em arquivos para que eu já pudesse conhecê-los antes da próxima reunião. Foi uma ótima reunião, muito colaborativa, e eu, assim que ela terminou, postei um comentário sobre seu acontecimento no grupo maior de participantes, para que, caso outros desejassem fazer o mesmo, me chamassem.

Porém, não foi o caso. E, ao que tudo indica, seria possível dizer que estive diante de uma questão ética, mas não egoísta, por parte deste participante e de seus amigos. Eles quiseram, sim, que eu tivesse mais informações, mas talvez para privilegiá-los na hora da escolha dos projetos. Deixei claro para eles, após acolher as sugestões, que eram os participantes que iriam priorizar os projetos no próximo evento. Tentei levar a questão para o coletivo, pois acreditei que as contribuições deles eram para o bem de todos.

4.2.2 Do pensamento para a ação: a redação conjunta dos projetos

Mantendo a análise de acordo com a linha cronológica de execução do Repensar Taguatinga 2030, no quinto encontro, realizado em 3 de março de 2021, chamado de “Encontro das Atividades”, foram montados os projetos via ferramenta *Canvas* de projetos, que permite visualizar de forma fácil e intuitiva todos os aspectos fundamentais de um projeto ou negócio, construindo diferenciais por meio de diálogos entre as pessoas envolvidas e o compartilhamento de ideias diversas.

Neste ponto, pude observar que houve ganho epistêmico, ou seja, houve aumento de conhecimento em algumas áreas, por parte dos participantes. Nas salas simultâneas, onde as montagens dos projetos aconteciam, os diálogos demonstraram que a maioria dos participantes utilizava uma linguagem que sugeria a presença de uma visão mais ampliada por terem conversado e recebido mais informações dos vizinhos, colegas, mas principalmente de pessoas que não conheciam, sobre os problemas da Cidade, enfim, uma visão adquirida ou aprimorada durante os encontros do Repensar Taguatinga 2030.

Um exemplo foi o caso do grupo que elegeu um projeto de segurança e acabou por concluir que deveria propor a organização de mais um conselho de segurança comunitária na região Norte da Cidade, muito afetada pela violência. Ao terem contato com as questões dos participantes que traziam as preocupações com os portadores de deficiência, também incorporaram este público como beneficiários no seu *Canvas* e nos textos que seriam encaminhados para aprovação comunitária e para o projeto de lei. O mesmo – a influência do grupo defensor dos portadores de deficiência – aconteceu com o grupo que queria cuidar dos parques da Cidade. Houve, portanto, uma integração que gerou o aumento do conhecimento de ambos os lados.

No Capítulo anterior, indicou-se que um dos pontos mais importantes de intersecção dos dois autores estudados é o do diálogo como um meio para a evolução, tanto do indivíduo quanto da sociedade. A deliberação, no caso do evento de Atividades, foi o processo prioritário. Pelo fato de a ferramenta *Canvas* exigir concisão, os participantes tinham que votar o que entraria ali, e isso fez com que debatessem até que chegassem a conclusões aprovadas por todos em cada um dos quadrantes da ferramenta, que eram: nome do projeto, qual seu público e qual a sua ação, ou seja: o que transforma o problema detectado em ideia e esta em ação para

solucioná-lo; quais são os apoiadores necessários, em termos de recursos humanos para que o projeto possa prosseguir, e quais os passos a serem dados (as tarefas e cronograma).

Scharmer (2010, p. 148), na subida do U, indica que, coletivamente, os participantes de qualquer processo devem seguir alguns passos conjuntamente para chegarem juntos a um modelo inicial deliberado por todos.

O autor considera que todas as diferenças de opinião, intenção, contextos e visões são enriquecedoras dessa fase e que o diálogo é a forma de organizar a trama de ideias para que o fluxo seja positivo e possa seguir adiante.

Figura 24 – Exemplo de um dos projetos finalizados – Conseg de Taguatinga Norte

INCUBADORA DE AÇÕES RODADA 2		Marta, Tadeu, Monteiro, Ademar, Debora, Josimar, Eduardo, Dudu, Flávia, Jader
<small>NOME DO PROJETO:</small> CONSEG de Taguatinga		<small>PARTICIPANTES:</small>
AÇÃO Regularização do CONSEG de Taguatinga (e dos demais CONSEGS das Cidades Irmãs).		3. TAREFAS Quais atividades vamos desenvolver para realizar esse sonho? (escreva em tópicos) -Consulta aos juristas -Submissão para o legislativo PL (nacional e depois distrital / opção utilizar o que foi feito em outro estado – p:ex MT – 10.931 – 2019 – Dep Del Claudinei) -Seria interessante disponibilizar o projeto para consulta -Convencimento da sociedade -Edital para convocação da assembleia -Assembleia para aprovação do estatuto e eleição da diretoria (estatuto já foi feito e pode ser utilizado – foi encaminhado -Estatuto deve assegurar a inclusão do temas “pessoas com deficiência” -Registro da assembleia em cartório -Esc contabilidade p/ abertura da associação -No caso de Taguatinga foi feita a assembleia e a apresentação do estatuto, porém isso foi feito sem termos ainda a regularização dos CONSEGS -Temos que pensar também no CONSEG Rural
1. PARA QUEM Quais pessoas serão beneficiárias desse sonho? Quais pessoas serão beneficiárias desse sonho? Para a sociedade como um todo Para a comunidade Comunidade e para o Governo (p entender as demandas) População – Entidade Gestores Adm – Morador Sociedade como um todo Sociedade como um todo / participantes Agentes de segurança pública / sociedade	2. APOIADORES Quem pode contribuir com esse sonho? Quem pode contribuir com esse sonho? Toda população Sociedade (moradores) / entidades de classe PL (p regularização dos CONSEGS) – Tribunal de Contas – FECONSEG Organizações Sociais da Cidade Lideranças – Rotary/Lions/AssocCom&Ind/Outras associações / lideranças Reg-> Juristas FECONSEG / Legislativo / Esc Contabilidade	
4. EM QUANTO TEMPO Qual a melhor data para começar e a data para entregar esse sonho? NÃO CONSEGUIMOS CHEGAR A ESSE PONTO O Projeto de Lei já está pronto e sendo submetido para aprovação do legislativo na próxima semana (de 8 de março)	5. O QUE USAREMOS Quais recursos precisamos para realizar esse sonho? NÃO CHEGAMOS A ESSE ITEM Temos todos os recursos para poder executarmos esse projeto. Tudo começa com a aprovação da PL que já foi desenhada. Já ocorreu também o processo de aprovação do estatuto	

Fonte: Projeto Repensar Taguatinga 2030.

Habermas (2007, p. 50) afirma que:

[...] um comum acordo almejado por via discursiva depende simultaneamente do “sim” ou do “não” insubstituível de cada um dos indivíduos, bem como da superação da perspectiva egocêntrica, indissociável de todos os envolvidos em uma *práxis* argumentativa pautada pelo convencimento recíproco.

Esta fala de Habermas pode ser complementada com a de Scharmer, em sua concepção sobre a necessária transformação na sociedade quando, na abertura de seu *website*, diz que “[...] nossa sociedade deve passar do sistema do ego para a economia do ecossistema.

Isso requer que mudemos dos silos do egossistema para a consciência do ecossistema que considera os outros e inclui o todo”.²⁵

Ao debaterem nas salas até chegarem à votação e ao considerarem, no texto final, a inclusão de um público (portadores de deficiência) trazido por um grupo de outra sala, os participantes do Repensar Taguatinga 2030 indicam, em termos práticos, elementos apontados pelos dois autores.

Houve, por fim, o evento de celebração, chamado Repensar o Agora, último do projeto. Por ter sido realizado conjuntamente entre todas as doze cidades e ter recebido dois palestrantes externos que ajudaram na reflexão do momento, que era o provável final do isolamento social em breve, o Repensar o Agora não foi alvo de observação desta pesquisa.

²⁵ Disponível em: <https://ottoscharmer.com>. Acesso em: 7 out. 2022.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aprofundamento nas concepções da Teoria U e em alguns dos conceitos da teoria Habermasiana, em suas possibilidades de articulação com Scharmer, apontou desafios. Utilizar o método pesquisa participante, em sua vertente participação observante – aquela na qual a participação do pesquisador tem um papel mais relevante que a sua observação –, demandou uma atenção adicional na medida em que, por um lado, era necessário, para a geração do conhecimento científico, certo distanciamento na busca e aferição dos dados, e por outro, era compreensível a dificuldade de implementação completa desse posicionamento.

No entanto, o rigor no cumprimento da metodologia de pesquisa escolhida contribuiu para lidar com os obstáculos mesmo considerando que o projeto foi realizado em um ambiente participativo onde foram detectadas assimetrias e no qual as interações comunicativas puderam oscilar entre a individualização, a coletivização e o silenciamento.

Passo a passo, ou melhor, encontro a encontro do projeto Repensar Taguatinga 2030 – parte do projeto maior Repensar o DF 2030, realizado de junho de 2019 a junho de 2021 –, a pesquisa foi se desenvolvendo com base nos conceitos dos autores estudados, principalmente de C. Otto Scharmer e Jürgen Habermas. Outros autores, como Cicilia Peruzzo, Lucrecia Ferrara, Michael Schudson e Peter Senge, desproporcionalmente à sua importância acadêmica, também compuseram a base teórica conceitual deste trabalho, detalhada no Capítulo 3.

Finda a fase dos doze meses da participação observante e iniciada a fase da análise dos dados e redação, expuseram-se as possibilidades e os limites desta dissertação, que jamais pretendeu esgotar os estudos da Teoria U, de Habermas ou mesmo da totalidade do elemento empírico aqui analisado.

O Projeto Repensar Taguatinga 2030 está inserido na divisão social, que, ao lado da ambiental e da espiritual, compõe os três sintomas apontados por Scharmer e Kaufer (2014, p. 8) como a parte visível de uma crise muito mais complexa e profunda que a humanidade e o Planeta enfrentam há mais de um século.

A pretensão política do Repensar Taguatinga 2030 realizou-se com a consulta aos taguatinguenses na busca de criar uma esfera propícia à sua participação na contribuição para a elaboração de políticas públicas, que, caso viessem a ser elaboradas com base nos projetos oriundos do Repensar Taguatinga 2030, teriam sido centradas no cidadão, sendo, portanto, mais apropriadas do que as atuais políticas públicas para resolver os problemas da maioria da

população. Com isso, transformar-se-ia o perfil da gestão do Distrito Federal, que, por sua vez, poderia ser um modelo legislativo para o País.

A participação no projeto dos coordenadores temáticos, especialistas nos respectivos eixos temáticos estruturantes do projeto, foi constante e, conforme indicado por Habermas, agregadora. Os eixos eram: (i) Educação, (ii) Saúde e (iii) Segurança, fixos e os demais eleitos pelos cidadãos: (iv) Governança, (v) Infraestrutura e Serviços, (vi) Habitação e Moradia, (vii) CT&I e Desenvolvimento Econômico, (viii) Desenvolvimento Social, (ix) Agricultura e Meio Ambiente e (x) Turismo, Cultura, Esportes e Lazer. Orientados pela equipe de organização dos eventos, pela importância e constância em todas as doze cidades do Repensar o DF 2030, os três primeiros foram fixos.

Todos os coordenadores temáticos foram convidados e alguns participaram de um curso sobre a aplicação da Teoria U no projeto Repensar o DF 2030, que incluía os fundamentos básicos da teoria, o alinhamento dela com as propostas do Repensar e os objetivos de sua aplicação. A capacitação se mostrou essencial, tornando-se uma das indicações para futuras aplicações da Teoria U em projetos que envolvam especialistas. No entanto, a presença destes especialistas, que no *Zoom* apareciam identificados como observadores, poderia ter sido mais bem esclarecida para os participantes. Embora a maior parte dos participantes dos encontros fosse recorrente, aos novos seria ideal explicar quem eram os observadores, porque nunca falavam ou faziam perguntas.

Uma das ideias-chave deste trabalho foi tecer uma trama entre Habermas e Scharmer, que ora se aproximam, ora se afastam, mas ora também chegam a se sobrepor, como uma trama. Foco aqui onde eles se sobrepõem: na indicação da ação não só como resultante, mas como necessária para a interação (Habermas) entre as perspectivas individuais para o transformar (Scharmer) a visão ação coletiva.

Durante a pesquisa, foi possível notar que há muitas possibilidades de exploração dos mesmos dados por outros ângulos acadêmicos, bastando ajustar o foco. Esta oferta é dada pela quantidade de informações captadas em mais de 800 horas de gravações autorizadas em vídeo, mais de 500 frases que revelam as ideias e sugestões coletadas dos cidadãos para a melhoria de sua cidade, 18 projetos redigidos pelas equipes formadas voluntariamente pelos moradores de Taguatinga, todos eles com a indicação de população a ser beneficiada, demanda por recursos materiais, humanos e financeiros, projeção de cronograma ideal de realização, necessidade de equipe para a gestão, entre outras informações. Por exemplo, em relação à mobilidade urbana, estudos de viabilidade de trânsito etc., há muita informação e dois projetos.

Como possibilidades de próximas pesquisas, observou-se a oportunidade de seguir tanto pelo caminho da Comunicação quanto por caminhos de outras Ciências Humanas. A cidade, *per se*, configura-se como um território muito propício, por sua diversidade e oportunidades de campos para estudo. As lideranças formais – presidentes de associações constituídas – e informais – cidadãos que conquistaram por sua trajetória de vida o respeito e a legitimidade de um grande grupo de pessoas – se mostraram disponíveis à conversa e a repensarem a cidade.

Uma área de desenvolvimento potencial é a do relacionamento intergeracional: idosos e crianças. Taguatinga já tem uma população numerosa de pessoas acima dos 60 anos de idade, em sua maioria aposentada do serviço público, e tem também crianças que, mesmo não residindo ali, frequentam a malha das escolas públicas da Cidade.

Este trabalho traz uma observação da aplicação da Teoria U no campo da política por um longo prazo (12 meses) em um projeto executado por uma equipe de facilitadores em Teoria U de grande porte (46 profissionais que já tinham cursado desde o curso básico até o avançado de Teoria U) e cerca de 50 profissionais de diversas áreas de apoio e com um único objetivo: promover uma escuta profunda dos cidadãos para coletar suas perspectivas individuais e ajudá-los a gerar uma visão coletiva de melhoria de uma cidade por meio do envio de insumos, isto é, projetos, para a elaboração de políticas públicas.

A relevância destas constatações reside no fato de que, na prática, o processo do U foi aplicado, tendo sido observado sob o ângulo da pesquisa acadêmica, neste formato, pela primeira vez. Pode-se averiguar a evolução de parte dos participantes em termos de melhoria da observação e da escuta, assim como da relação com o outro, tais como comprovam algumas das falas transcritas neste trabalho, que representam uma ínfima parte das registradas.

Como resultados desta pesquisa, considerando suas limitações, tensionamentos e peculiaridades, por ser um projeto de (i) grande escala, (ii) com financiamento garantido, (iii) prazo determinado, (iv) equipe operacional grande, diversa e especialista nos assuntos necessários e (v) definição política clara, de modo que pude entender que a Teoria U: (1) constitui-se em um processo facilitador de interações entre indivíduos que não se conhecem, (2) que precisa ser aplicado na ordem em que foi criado academicamente por Scharmer – no formato do U em seus três movimentos nesta ordem: descida, fundo do U e subida do U – (3) e, se aplicado com o apoio de facilitadores especialistas, pode se tornar mais potente.

Scharmer (2020, p. xiii), ao resumir a principal proposta do processo do U, diz que se trata de:

[...] oferecer um método para vincular novamente as partes ao todo, possibilitando que o sistema sinta e veja a si mesmo. Quando isso acontece, a consciência coletiva começa a mudar de uma consciência egossistêmica para uma consciência ecossistêmica – de uma visão compartilhada para uma visão sistêmica.

Esta pesquisa acompanhou um processo empírico da aplicação da Teoria U no qual se observou esta tentativa da conexão das partes ao todo. Foram analisadas as possibilidades, os limites e as barreiras para se deixar ir a visão compartilhada e deixar vir a visão sistêmica, que considera o todo.

Pode-se comprovar, na prática, conforme detalhamento nos capítulos anteriores, que um grupo de indivíduos envolvidos com uma causa comum – no caso, o repensar sua cidade – pode se transformar em um conjunto de protagonistas de mudanças importantes na realidade de um sistema – a cidade. Porém, há barreiras no que tange ao “deixar ir” a mentalidade da dependência do Poder Público. Cocriar com o Poder Público ainda é uma tarefa a ser trabalhada. Resta-nos averiguar se esta constatação é mais ampla do que os limites territoriais de Taguatinga ou do DF.

Ter investigado a contribuição do processo do U para interações e conversações em ambientes participativos na democracia, além de estimular uma aproximação dos estudos acadêmicos com a *práxis* cotidiana, indica ser possível ativar momentos de escuta e espelhamento dos indivíduos. Ativou minha coragem para buscar um alfabeto de possibilidades de ampliação dos impactos das interações entre as pessoas para a transformação do coletivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGUERA, M. T. *Metodología de la observación en las Ciencias Humanas*. Madrid: Ediciones Cátedra, 1989.

BOBBIO, N. **O futuro da democracia**: uma defesa das regras do jogo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1992.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Taguatinga**: panorama. [20--]. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/to/taguatinga/panorama>. Acesso em: 6 abr. 2021.

BRASIL. Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovações. [20--]. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br>. Acesso em: 9 maio 2020.

BRASIL. Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovações. **Comissão do MCTI debate criação do Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovações (SNCTI)**. 1 nov. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/noticias/2021/12/comissao-do-mcti-debate-criacao-do-sistema-nacional-de-ciencia-tecnologia-e-inovacoes-sncti>. Acesso em: 28 mar. 2022.

BROWN, J.; ISAACS, D.; *THE WORLD CAFÉ COMMUNITY. The World Café: shaping futures through conversations that matter*. San Francisco: Berret-Koehler, 2005.

BRYANT, J. *Being human in the system: A journey into sustainability and local government in Perth, Western Australia*. 2012. Disponível em: <http://lup.lub.lu.se/student-papers/record/2796941>. Acesso em: 9 set. 2022.

CAROLI, P. Sobre o formato *Open Space*. **Caroli.org**, 7 jan. 2019. Disponível em: <https://caroli.org/open-space>. Acesso em: 12 set. 2022.

CENTRO DE GESTÃO DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS. **Missão e objetivos**. [20--]. Disponível em: <https://www.cgee.org.br/missao-e-objetivos>. Acesso em: 9 ago. 2020.

COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D.; STRAVOS, M. J. **Manual da investigação apreciativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

DHERS, G. *Le pouvoir d'agir des citoyens: comment ils créent des liens, des activités, des emplois*. Lyon: Chronique Sociale, 2019.

FERRARA, L. D'A. **A comunicação que não vemos**. São Paulo: Paulus, 2018.

FRY, R. *et al. Appreciative inquiry and organizational transformation: reports from the field*. Westport: Quorum, 2002.

HABERMAS, J. **Mudança estrutural da esfera pública**. São Paulo: Tempo Brasileiro, 1984.

HABERMAS, J. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HABERMAS, J. *Morality, society and ethics: an interview with Torben Hviid Nielsen*. *Acta Sociológica*, v. 33, n. 2, p. 93-114, 1990. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/000169939003300201>. Acesso em: 26 out. 2022.

HABERMAS, J. **Direito e democracia – entre factilidade e validade**. v. 2. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

HABERMAS, J. **A inclusão do outro**. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2007.

HOLSTON, J. **A cidade modernista: uma crítica de Brasília e sua utopia**. São Paulo: Companhia das Letras, 1993.

INTERNATIONAL SCHOOL OF DENVER. *So many questions: practicing appreciative inquiry with your child*. [20--]. Disponível em: <https://www.isdenver.org/newspost/~board/sel-blog/post/so-many-questions-practicing-appreciative-inquiry-with-your-child>. Acesso em: 6 maio 2022.

MARQUES SALGUEIRO, Â. C. As relações entre ética, moral e comunicação em três âmbitos da experiência intersubjetiva. **Logos Comunicação e Filosofia**, p. 54-66, 2009.

MARTINO, L. M. S. **Métodos de pesquisa em Comunicação: projetos, ideias, práticas**. Rio de Janeiro: Vozes, 2018. (Edição do *Kindle*).

MARTINO, L. M. S. Comunicação e empatia: explorações na trilha de Husserl e Stein. **Questões Transversais – Revista de Epistemologias da Comunicação**, v. 7, n. 14, jul./dez. 2019.

METODOLOGIA apreciativa. **Investigação Apreciativa**, 16 abr. 2011. Disponível em: <http://ainvestigacaoapreciativa.blogspot.com/2011/04/metodologia-apreciativa.html>. Acesso em: 28 mar. 2022.

PERUZZO, C. M. K. **Pressupostos epistemológicos e metodológicos da pesquisa participativa: da observação participante à pesquisa-ação**. 2017. Disponível em: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id_31652406009. Acesso em: 1 jun. 2021.

PRICE, R. *A palpable god*. New York: Atheneum, 1978.

ROUTIER, J.; LABRÈQUE, A. *La communication collective: sa découverte et ses méthodes*. Québec: Les Éditions JCL, 2004.

SCHARMER, C. O. *Teoria U*. São Paulo: Campus Elsevier, 2010.

SCHARMER, C. O. *O essencial da Teoria U*. Curitiba: Voo, 2020.

SCHARMER, C. O.; KAUFER, K. *Liderar a partir do futuro que emerge*. São Paulo: Campus Elsevier, 2014.

SCHUDSON, Michael. Por que a conversação não é a alma da democracia? *Revista FAMECOS*. Porto Alegre, abril de 2001, n. 14, p. 19-31.

SENGE, P. M. *et al. The fifth discipline – fieldbook*. USA: Currency Doubleday, 1994.

SENGE, P. M. *et al. Presence – an exploration of profound change in people, organizations and society*. New York: Doubleday, 2004.

SENGE, P. M. *The fifth discipline – the art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday, 2006.

TEDLOCK, B. *The observation of participation and the emergence of public ethnography*. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *The Sage handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 2005.

U-SCHOOL FOR TRANSFORMATION. *About*. [20--]. Disponível em: <https://www.u-school.org/about-pi>. Acesso em: 9 set. 2022.

VULPIAN, A. de. *À l'écoute des gens ordinaire: comment ils transforment le monde*. Paris: Dunod, 2003.

ZOOM. *About*. [20--]. Disponível em: <http://www.zoom.us/about>. Acesso em: 21 abr. 2022.

APÊNDICE

- Modelo de convite para as entrevistas.
- Protocolo de entrevistas com as lideranças – ação da fase preparatória para os encontros.
- Autorização do uso de imagem e voz.
- Cronograma do planejamento das cidades.
- Modelo de agenda de um encontro.
- Registro gráfico do Pós-evento realizado em 11 de fevereiro de 2021.
- Exemplo de registro do *Mentimeter*.
- A cidade de Taguatinga – registros feitos pela autora, em dezembro de 2020.
- Relatório da pesquisa realizada com participantes após o término do Projeto Repensar o DF 2030.
- Exemplo de relatório feito em uma das salas simultâneas de um dos encontros.

Modelo de convite para as entrevistas

Caro Sr.(Sra.) _____,

Boa Noite! Tudo bem? Espero que sim!

Meu nome é Janine Saponara e estou apoiando a coordenação do Projeto **”Repensar o DF 2030”**.

Taguatinga é o foco da minha coordenação e recebemos recomendação do _____ (nome da pessoa que o indicou), conversar com o Sr.(Sra.) sobre a cidade.

A intenção é escutar pessoas de diversos setores e atividades que podem nos ajudar a formular uma ideia sobre as questões que mais têm impactado Taguatinga hoje. Nós queremos contribuir para que os taguatinguenses repensem sua cidade através de seus temas mais mobilizadores.

Será que posso contar com o Sr.(Sra.)?

Já me adianto, perguntando ***como estaria sua agenda de ___ a ___?**

Nesta data tenho disponibilidade inclusive à noite.* Será uma conversa de aproximadamente 50 minutos, que poderá ser feita pela minha sala do *Zoom*, por *WhatsApp* com vídeo ou sem, ou mesmo por telefone, como preferir.

Aguardo seu retorno, e agradeço, desde já. Este é meu celular, (11) 987149783. Fique à vontade para mandar mensagem, áudio ou até ligar, como for melhor.

Já estou animada com este desafio de repensar Taguatinga!!!

Abs, Janine Saponara

Observação: Os convites foram enviados por *e-mail* ou por *WhatsApp* para as lideranças indicadas.

Protocolo de entrevistas com as lideranças

Protocolo para as entrevistas com as lideranças da cidade de: _____

O facilitador deve, após agradecer o tempo que o entrevistado dedicou para esta conversa:

1. Apresentar-se (nome completo, função no projeto, profissão, de que cidade fala).
2. Contar brevemente sobre o projeto Repensar _____ 2030.
3. Também brevemente contar porque se interessou pelo projeto.
4. Ler o protocolo de cessão de imagem e da gravação/uso profissional e acadêmico).
5. Iniciar a gravação.

Identificação:

Entrevistado(a): _____
(nome completo)

Idade: _____

Telefones para contato: Cel.: +55 61 _____ Fixo: (61) _____

E-mail: _____

Liderança:

O Sr.(Sra.) se considera uma liderança na cidade? Por quê?

Sobre a relação com a cidade:

1. Qual sua atividade atual e sua ligação com a cidade?
2. No seu campo de atividade, quais são os principais desafios que percebe em sua cidade?
3. Por que esses desafios existem?
4. Quais são os bloqueios que impedem avançar nesses desafios?
5. Como seria para você um sistema melhor?
6. Qual iniciativa, se implementada, teria o maior impacto na cidade?
7. Se pudesse mudar apenas alguns elementos do sistema, o que mudaria?
8. Com quem mais precisamos conversar?
9. De preferência, sugira os nomes, mas se preferir, podem ser apenas sugestões de cargos/representantes – por exemplo, alguém que represente as mulheres artesãs da cidade; ou um líder estudantil.
10. Há algo que eu não perguntei que o Sr.(Sra.) gostaria de me contar?

(Deixar pelo menos 15 minutos para este final. Não ter pressa para terminar. Acolher as falas. Não discordar nem incentivar nenhuma postura).

Autorização de Uso de Imagem e de Voz

Eu, abaixo assinado e identificado, autorizo o uso de minha imagem e voz captados em entrevista por mim concedida a Janine Saponara e/ou gravados em encontro do Projeto Repensar DF 2030 ou em filmagem da qual participei para ser utilizado em conteúdo do mesmo projeto, a ser divulgado para fins profissionais ou acadêmicos, exclusivamente ligados ao Projeto Repensar o DF 2030.

O Projeto Repensar DF 2030 poderá executar cortes, edições, montagens e fazer uso de quaisquer outros recursos técnicos que se façam necessários para a finalização da obra audiovisual fim, desde que não altere o sentido do conteúdo gravado no seu original, que deverá sempre estar disponível à minha pessoa, sem custos.

Por esta ser a expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos à minha imagem ou som de voz, ou a qualquer outro, e assino a presente autorização.

Taguatinga, ___ de _____ de 2020

Assinatura

Nome:
Endereço:
Cidade:
RG:
CPF:
Telefone para contato:

Se o(a) autorizante for menor de 18 anos a autorização, obrigatoriamente, deve ser assinada pelo responsável.

Responsável: _____

Grau de parentesco: _____

RG: _____

Assinatura do responsável
(quando for o caso)

Cronograma do planejamento das cidades

Este cronograma, que para proporcionar uma melhor leitura foi recortado em semanas e inserido nas próximas três páginas, apresenta, em suas linhas, as cidades escolhidas para a primeira fase do Projeto Repensar o DF 2030. No total, são treze.

Na primeira coluna estão os nomes das cidades, ou dos conjuntos delas. Os agrupamentos foram feitos em razão da semelhança de temas e propósitos do trabalho, além da proximidade territorial.

A legenda de cores ajuda a identificar o encontro realizado, desde o Pré-evento até a Celebração.

Na segunda coluna estão identificados os facilitadores líderes de cada cidade, aqueles responsáveis pela aplicação da Teoria U e pela condução naquele território.

Estão também marcados os períodos dos treinamentos das equipes.

		Novembro - Sem 0							Nov/Dez - Semana 1							Dezembro - Sem 2							Dezembro - Sem 3							
		23	24	25	26	27	28	29	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		
		S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	
1	Brazlândia																													
		Facilitador																												
		Wilson Nobre																												
		Facilitador																												
		Ricardo Catto																												
3	Planaltina/Arapoanga																													
4	Recanto das Emas/Água Quente																													
6	Sobradinho I, II e Fercal																													
7	Taguatinga																													
2	Gama																													
5	São Sebastião																													
		Facilitador																												
		Eduardo Giacomazzi																												
		Michelle Taminato																												
		Marcelo Castilho																												
		Erika Rios																												
		Carol Freita																												
		Ricardo Catto																												
8	Vicente Pires																													
12	Paranoá/Itapoã																													
9	Jardim Botânico																													
10	Samambaia																													
11	Águas Claras/Arniqueira																													
13	Núcleo Band/Candanga/Parkway																													

Entrevista de campo
 Pré-evento
 Seminário
 Pós-evento
 Atividade

Modelo de agenda de um encontro

Seminário Taguatinga - Quinta-feira, 21/jan/2021 - Run of show							
INÍCIO	FIM	Dur.	TÓPICO	QUEM	PROCESSO	PERGUNTAS E INSTRUÇÕES	MATERIAL / SUPORTE
6:30 PM	7:10 PM	00:40	Credenciamento	TechHosts	Recepção e boas-vindas	Algoritmo: Uma pessoa para cada tema	
7:10 PM	7:17 PM	00:07	Boas-vindas	Janine	Abertura. Agradecimentos. Agenda do dia. Convidar o Senador a abrir o evento		PPT
7:17 PM	7:24 PM	00:07	Abertura	Senador	Fala para a abertura institucional		
7:24 PM	7:24 PM	00:00	Vídeo	Janine/Techost (projeção)	Vídeo do Projeto (inverteu - passou antes do Senador)	Filme encartelado do projeto; Imagem do processo em cada cidade.	vídeo
7:24 PM	7:27 PM	00:03	Breve meditação de chegada	Wilson ou Janine	Centramento	música calma de fundo	
7:27 PM	7:29 PM	00:02	Compartilhamento de normas	Janine	Próposito do evento. Acordos		
7:29 PM	7:34 PM	00:05	Mentimeter		Apreciação		Mentimeter
7:34 PM	7:35 PM	00:01	Apresentação da Nyedja	Janine	Convida Nyedja		
7:35 PM	7:39 PM	00:04	História	Nyedja	História contada de Taguatinga		Storytelling
7:39 PM	7:40 PM	00:01		Janine	Janine convida o Prof. Wilson a introduzir o diálogo		
7:40 PM	7:47 PM	00:07	Introdução ao Diálogo	Wilson	Explica a metodologia. Introduce as rodadas		
7:47 PM	7:49 PM	00:02	Estímulo Rodada 1	Janine	Rodada 1: Desafios e Soluções. Pergunta: O que podemos fazer para melhorar a cidade?		
7:49 PM	7:49 PM	00:00	Salas no Zoom	TechHost	Envio das pessoas para as salas: distribuição pelo algoritmo	Avisos: 1. mantenha câmera aberta ou avise se não puder; 2. observe/anote o número de sua sala;	

(Continua...)

(... Continuação)

7:49 PM	8:20 PM	00:31	Rodada 1	Anfitrião	apresente-se em um espaço para a imp. nome, atividade que exerce, porque a cidade é importante para você?	região. Quais são os desafios e soluções no seu Tema para o florescimento econômico e social de Taguatinga?	PPT World Café Mentimeter: box
8:20 PM	8:26 PM	00:06	Colheita parcial	Janine	Colheita de algumas ideias Mentimeter em paralelo.	Levantar a mão no Zoom; Poucas vozes, equilibrar homens e mulheres.	Mentimeter: box
8:26 PM	8:28 PM	00:02	Chamar para intervalo	Janine	Falar sobre intervalo. Regras de etiqueta		
8:28 PM	8:38 PM	00:10	Intervalo		Levante-se, dê uma volta na casa, tome água etc. Volte pontualmente no horário.	Feche Tela e microfone. Não saia do Zoom.	Cronômetro e música alta
8:38 PM	8:40 PM	00:02	Estímulo Rodada 2	Wilson	Recepção do intervalo e explicar rodada 2		
8:38 PM	8:38 PM	00:00	Nova distribuição	TechHost	Distribuição aleatório	Avisos: 1. mantenha câmera aberta ou avise se não puder; 2. observe o número de sua sala;	
8:38 PM	9:03 PM	00:25	Rodada 2	Anfitrião	Polinização: Compartilha ideias da rodada anterior. Pergunta: Com base no que você ouviu na primeira rodada, que outras ideias surgem para melhorar a cidade? Polinização: novo diálogo com olhar interdisciplinar.		PPT Rodada 2
9:03 PM	9:06 PM	00:03	Recepção e chamar Nyedja	Janine	Recepção e introdução da Nyedja	Levantar a mão no Zoom; Poucas vozes, equilibrar homens e	Mentimeter: box
9:06 PM	9:11 PM	00:05	Viajem ao futuro	Nyedja	Apertem o cinto da imaginação...	Breve momento de silêncio após a história e o tech-host abre as salas...	Mentimeter box
9:11 PM	9:11 PM	00:00	Nova distribuição	TechHost	Distribuição aleatória	30 min tempo no Zoom	
9:11 PM	9:36 PM	00:25	Rodada 3	Anfitrião	Contexto: A década de 2020 passou rápido: 2022...2026... 2028... E chegamos em 2030. Agora, em 2030, você está contando a história da cidade nos últimos 10 anos para um grupo de 100 jovens: Pergunta: Como foi essa jornada para você? O que você viu, sentiu, realizou, celebrou? Quais foram os acontecimentos marcantes em Taguatinga? Visão a partir do futuro: novo diálogo, tudo sempre em primeira pessoa , estando e sentindo o momento presente em 2030. Estou em 2030. Hoje, aqui...	(cada anfitrião adapta este texto de acordo com o andamento do encontro) Compartilhe as imagens e sentimentos que vieram a sua mente. Estamos em 2030, as mudanças aconteceram, você viu a força dos jovens transformando as cidades em comunidades, onde todos aprenderam a agir juntos, pela qualidade de vida e bem estar e conquistar a regularização fundiária. O espírito criativo e empreendedor dos moradores fez florescer a cultura e a economia, gerando maior autonomia para a cidade.	Salas com menos participantes
9:36 PM	9:56 PM	00:20	Colheita	Janine	Colheita de algumas ideias. Mentimeter em paralelo.	Levantar a mão no Zoom; Algumas vozes, equilibrar homens e mulheres. Estimular os jovens a trazerem suas vozes.	Mentimeter: box
9:56 PM	9:58 PM	00:02	Palavras finais	Janine	Lê o resultado do Mentimeter e chama o Senador para o encerramento institucional		
9:56 PM	10:01 PM	00:05	Encerramento institucional	Senador Izalci Lucas	Encerramento institucional do evento.		Mentimeter: nuvem
10:01 PM	10:00 PM	00:00	FIM				

Registro gráfico do Pós-evento realizado em 11 de fevereiro de 2021



Exemplo de registro do *Mentimeter*

Go to www.menti.com and use the code 59 29 20

2-3 palavras que melhor descrevem a sua intenção para Taguatinga neste nosso encontro

Mentimeter



A cidade de Taguatinga – registros feitos pela autora, em dezembro de 2020

Caminho do Plano Piloto à Taguatinga



Rua do Comércio



Autora e profissional da equipe de Taguatinga em visita ao Espaço Cultural de Taguatinga



Uma das praças entre quadras em Taguatinga



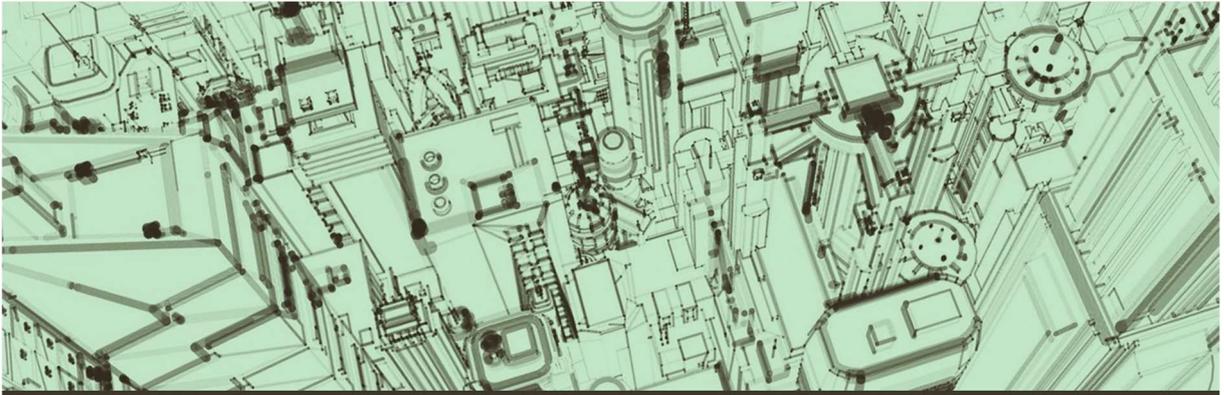
Autora em visita à Academia Taguatinguense de Letras



Área pública de um dos parques urbanos com invasão de moradores em situação de rua



**Relatório da pesquisa realizada com participantes após o término
do Projeto Repensar o DF 2030**



Repensar o DF

Impacto, Engajamento, Multiplicação



Amostra: Pesquisa realizada n=336 participantes dos Seminários Repensar o DF (*universo 1218 participantes*)
Desses, apenas 164,7% eram colaboradores/voluntários nos seminários.

Entrevistadores: equipe RARO de *call center* - Michele e Joaquim

Técnica: Questionário aplicado por Ligação telefônica ou Link para questionário enviado por WhatsApp

Período: 13/08/21 a 20/08/21

Por conta do **Repensar o DF**,
eu penso mais na minha cidade?

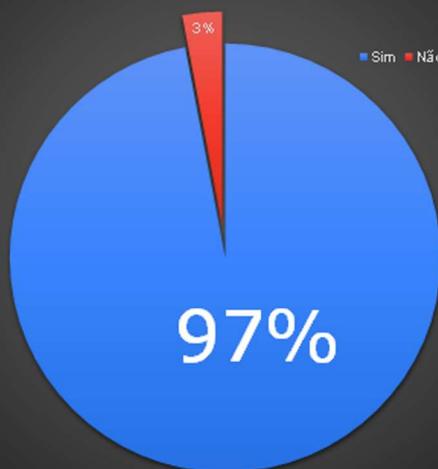
Sim Não



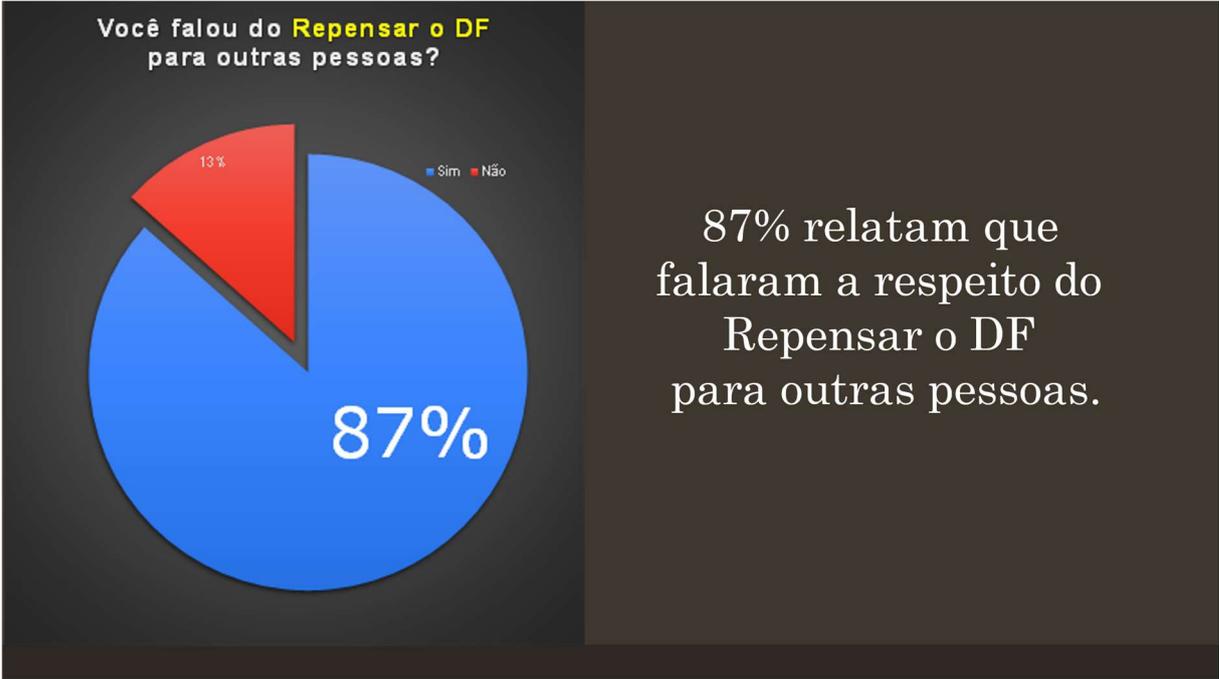
96% afirmam pensar mais em sua cidade devido a participação nos seminários do projeto Repensar o DF

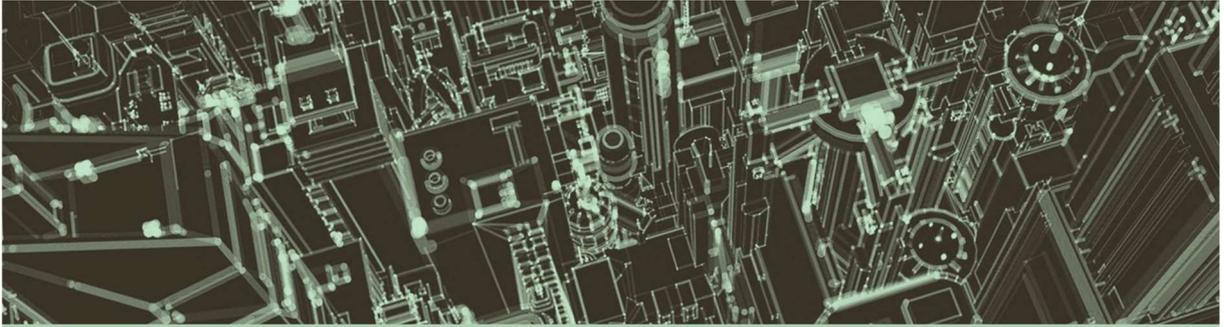
Você acha importante dar continuidade ao **Repensar o DF**?

Sim Não

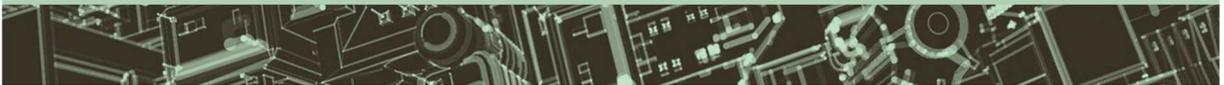


97% expressam desejo em ver a continuidade do Repensar o DF.





Questionamos as pessoas do
porquê falaram, ou deixaram de
falar, sobre o Repensar o DF



Respostas – Justificativas para falar ou não para outras
pessoas sobre o **Repensar o DF**

Pessoas que não falaram do Repensar – justificativas não-negativas

“Não tive oportunidade. Ainda.”

“Falta de oportunidade.”

“Falta de tempo”

“Por julgar que os interessados em participar já estavam presentes”

“Na correria não consegui lembrar”

Respostas – Justificativas para falar ou não para outras
pessoas sobre o **Repensar o DF**

Pessoas que não falaram do Repensar – justificativas negativas

“poucas informações concretas”

“esse projeto é só balela”

“não vi resultado das reuniões que participei”

“Gostaria de conhecer o projeto aqui para a cidade do Gama. Esse grupo há postagem de política partidária, não vejo grande avanço em benefício a cidade.”

“Só balela. Porque esse projeto não vai fazer nada para as comunidades do Distrito Federal e Entorno.”



E as pessoas que falaram?!



Respostas – Justificativas para falar ou não para outras pessoas sobre o **Repensar o DF**

Pessoas que falaram do Repensar – Justificativas curtas.

“Pela importância da participação dos moradores”

“Por se tratar do Futuro do DF”

“Achei importante outras pessoas participarem”

“Programar um futuro melhor e conscientização de todos”

“Acho a intenção boa”

“Eu achei muito bom”

“Quero fazer a diferença na minha cidade”

“Quanto mais pessoas unidas pra transformar sua cidade melhor”

Respostas – Justificativas para falar ou não para outras pessoas sobre o **Repensar o DF**

Pessoas que falaram do Repensar – justificativas elaboradas

“Trata-se de uma maneira simples e inteligente para buscar soluções para problemas diversos , onde a condução dos debates foram primordiais para buscar os objetivos coletivos da comunidade.”

“É necessário está sempre evoluindo. A mudança está presente no nosso mundo, Repensando, podemos mudar para melhor.”

“Porque vejo esse projeto fundamental para as cidades, principalmente Taguatinga e minha AMADA M Norte. Esse projeto tem sair do papel e ir para as ruas de Brasília. senador Izalcir será o maior nome lembrado e jamais esquecido por tudo que virá fazer de bom por nossa capital em umtd.obrigado”

“Estão acabando com a vegetação nativa, com as nascentes. Só pensam em construção. Vamos planejar uma cidade limpa em todos os sentidos. Precisamos rever nossos hábitos e atitudes, apoiar os empreendedores locais. Valorizar o trabalho Artesanal.....”

Exemplo de relatório feito em uma das salas simultâneas de um dos encontros

Seminário Repensar Taguatinga 2030

21 jan. 2021

SALA: 1	REL: Silvana Seixas Fernandes
Tema: Regularização Fundiária	ANF: Valéria Freixedas
Tema: Infraestrutura	
Gravação: https://drive.google.com/file/d/1JHrkjuvuAwQJOYC34GnZzIQQVNRQSATO/view?usp=sharing	

Primeira rodada:

Participantes – os nomes foram ocultados para preservar a identidade dos participantes, conforme anunciado na Introdução desta dissertação.

Pergunta: Quais são os principais desafios e soluções no seu tema para Taguatinga?

- Em Taguatinga, houve um grande “desmonte” em vários setores da cidade: comércio regularização fundiária etc.
- Vários setores com dificuldades como o comércio com lojas fechadas em resposta à crise brasileira e Covid-19.
- Preocupação quanto ao desenvolvimento econômico e à segurança, os comerciantes com muitas dificuldades.
- As lojas fechadas em outras cidades-irmãs como Águas Claras, Ceilândia, Samambaia e outras.
- Foi elaborado um projeto intitulado “Av.com”, visando um choque horizontal para ter mais segurança. A Avenida passaria a ter 20 km com melhoria para a Cidade.
- Devemos repensar a Cidade vendo a questão do desenvolvimento e visando o Taguaparque.
- O parque Boca da Mata é um problema, está abandonado.

- Regularização Fundiária está em todo DF é um tema importante para toda a sociedade, é uma particularidade muito forte na região.
- Precisa definir o Plano Diretor com horizonte para uns 16 anos que ultrapassa um ciclo político, definir a vocação da Cidade que nasceu para ser pequena mas tomou uma dimensão para ser Metrópole, ela tem vida e é voltada para o comércio, sua maior vocação, não é mais uma cidade dormitório e nem interiorana.
- Tem a Samdu e comercial que está adormecida.
- A Avenida Hélio Prates, feira dos Goianos, Samdu tem enorme potencial para o comércio. As sociedades civis e organizadas como a Maçonaria e o Rotary poderiam apoiar mais.
- Tem que pensar na Cidade como um todo e receber tratamento de metrópole, a Cidade está viva com sua pujança.
- Temos 220 mil habitantes e a Cidade passa por um crescimento.
- Taguatinga perdeu sua identidade, temos dificuldades com os governantes que ao entrarem, não dão sequência aos projetos dos governos passados.
- O comércio gera emprego, sofre por falta de Políticas Públicas.
- Na QNR há um desmatamento desenfreado, Exploração comercial de investimento imobiliário, casas construídas próximas ao córrego, especulação imobiliária.
- Se é para virar um complexo de prédios, é necessário debater com a comunidade pois a cidade não suporta mais empreendimentos imobiliários.
- Tanto a Comercial Norte como Sul sofre por falta de apoio dos governantes.
- Sofre com os “desgovernos” que passam. Mudaram o sentido da Avenida Comercial e isso abalou muito o comércio sofre com o setor de alimentos, entretenimento da indústria como um todo, o GDF precisa deixar a Cidade assumir sua vocação de “locomotiva”. Precisam que deixe Taguatinga crescer.
- A Cidade está viva, tem mobilidade, a Cidade precisa crescer ordenadamente.

Resumo:

- Grande “desmonte” dos setores da Cidade: comércio regularização fundiária etc.
- Comércio com lojas fechadas em resposta à crise brasileira e Covid-19.
- Preocupação com o desenvolvimento econômico e a segurança.
- Projeto “Av.com” visando um choque horizontal para ter mais segurança.
- Desenvolvimento e incremento do Taguaparque.

- O parque Boca da Mata é um problema, está abandonado.
- Regularização Fundiária está em todo DF é um tema importante para toda a sociedade.
- Precisa definir o Plano Diretor, com horizonte para uns 16 anos e que ultrapassa um ciclo político, definir a vocação da Cidade que nasceu para ser pequena mas se tomou uma metrópole.
- A Avenida Hélio Prates, feira dos Goianos, Samdu tem um enorme potencial para o comércio. As sociedades civis e organizadas como a Maçonaria e o Rotary poderiam apoiar.
- A Cidade tem que receber tratamento de metrópole, a Cidade está viva com sua pujança.
- São 220 mil habitantes e a Cidade perdeu sua identidade, temos dificuldades com os governantes que não dão sequência aos projetos dos governos passados.
- O comércio gera emprego, sofre por falta de Políticas Públicas.
- Na QNR, há um desmatamento desenfreado, Exploração comercial de investimento imobiliário.
- Se é para virar um complexo de prédios, é necessário debater com a comunidade.
- Tanto a Comercial Norte como Sul sofre por falta de apoio dos governantes.
- Mudaram o sentido da Avenida Comercial, abalando o comércio que sofre com o setor de alimentos, entretenimento e da indústria como um todo, o GDF precisa deixar a Cidade assumir sua vocação de “locomotiva”. Precisa que deixem Taguatinga crescer.

Segunda rodada:

Participantes: idem.

Pergunta: Como a combinação das percepções da rodada anterior potencializam as soluções para o florescimento econômico, social e cultural de Taguatinga?

- É necessário um diálogo, uso da Tecnologia mapeamento, redesenho, a questão da tributação é um projeto político e longo.
- Estudos estatísticos para criar um governo participativo.
- O Governo tem que estar presente.
- Abandono do comércio e uso da tecnologia. O Estado tem que ter uma visão de todo.
- A tecnologia veio pra baratear e melhorar a qualidade.

- O projeto original do Taguapark, a partir de acessibilidade.
- Taguatinga ao longo do tempo se perdeu.
- Precisa de uma Política tributária em Brasília, tem que gerar emprego e não criar mais cidades em Brasília.
- Tem administradores em Brasília com 100% de cabide de emprego, pessoas que não conhecem nem moram na Cidade são administradores da Cidade.
- Solução para Taguatinga, interferência mínima dos governantes.
- Setor de oficina de Taguatinga hoje é um cemitério.
- Colocar infraestrutura onde A cidade precisa para ela melhorar.
- As grandes empresas, transportadoras e distribuidoras saíram da Cidade, ela precisa voltar a ser o que era.
- Tem um polo cultural muito forte.
- O que prejudica o comércio: tem muitos moradores de rua, falta Políticas Públicas para atendimento às pessoas vulneráveis.
- A questão social rua não é casa de ninguém precisa de um espaço para acolhimento e atendimento aos moradores de rua, um albergue.
- A Taguatinga, Ceilândia e Samambaia capital do Planalto, somos uma metrópole a região precisa ser vista como um setor econômico.
- Gerar emprego, segurança, qualidade de vida para população.
- O Estado tem que fomentar a Cidade: comércio, turismo, agronegócio.
- Os cursos das escolas têm que capacitar a comunidade para atender as necessidades locais.
- Os cursos voltados para vocação da Cidade.
- O caminho para o futuro é a construção colaborativa.
- Manter o envolvimento do cidadão para construir uma nova Taguatinga vislumbrando o futuro.
- O comércio foi embora, pois os impostos são muito altos. Para crescer é necessário uma reforma Tributária, os custos das empresas são altos.
- Para gerar emprego, precisa dessa reforma para crescer e cortar gastos do governo desnecessários.
- Precisa gerar recursos, não pode só viver de IPTU e IPVA.
- A parte urbanística pode colaborar com a melhoria da Cidade.
- A quantidade de comissionados atrapalha.

Resumo:

- É necessário diálogo, uso da tecnologia (para baratear e melhorar a qualidade de vida), mapeamento, redesenho, a questão da tributação é um projeto político e longo.
- O Governo tem que estar presente.
- O projeto original do Taguaparque, a partir de acessibilidade.
- Precisa de política tributária em Brasília para gerar emprego e não criar mais cidades.
- Administradores nas Satélites que não conhecem nem moram na Cidade.
- O Setor de oficina hoje é um cemitério.
- Colocar infraestrutura onde a Cidade precisa.
- As grandes empresas, transportadoras e distribuidoras saíram da Cidade.
- Tem um polo cultural muito forte.
- O que prejudica o comércio: moradores de rua, falta Políticas Públicas para atendimento às pessoas vulneráveis.
- Precisa de um espaço para acolhimento e atendimento: albergue.
- A Taguatinga, Ceilândia e Samambaia capital do Planalto, somos uma metrópole a região precisa ser vista como um setor econômico.
- Gerar emprego, segurança, qualidade de vida para população.
- O Estado tem que fomentar a Cidade: comércio, turismo, agronegócio.
- Os cursos das escolas têm que capacitar a comunidade para atender as necessidades locais de acordo com a vocação da Cidade.
- O caminho para o futuro é a construção colaborativa.
- O comércio foi embora, pois os impostos são muito altos. Para crescer é necessário uma reforma Tributária.
- Precisa gerar recursos, não pode só viver de IPTU e IPVA.
- A parte urbanística pode colaborar com a melhoria da Cidade.

Terceira rodada:

Participantes: idem.

Pergunta: Ao ouvir o relato da jovem Ana, que imagens e sentimentos vieram à sua mente? Compartilhe a sua Taguatinga 2030.

- Taguatinga com o Taguaparque funcionando a todo vapor.
- Taguatinga com a Avenida Comercial, sem pixação com segurança.
- Centro Administrativo com fluxo de transporte público de qualidade com mobilidade.
- Cidade com praças arborizadas, seguras, sem moradores de rua pois foi construído um Albergue, muita qualidade de vida.
- Mais gentileza, onde um respeita o outro com o coração aberto, muito verde, cidade humana com parques maravilhosos com sinais sonoros para baixa visão, banheiros com acessibilidade, piso têxtil para deficientes visuais etc.
- Cidade feliz, humanizada e com saúde, atividades transparentes gerando credibilidade, confiança, respostas do Poder Público, com transparência, controle e fiscalização.
- Visão de uma *Time Square*, um centro de referência, visitas internacionais, indústria gerando emprego, transporte público de qualidade, muito esporte, parques, pujança, Escolas Técnicas formando profissionais bem qualificados, Universidades públicas e Privadas cheias.
- Avenida Comercial com pessoas caminhando, participando de tudo, fazendo as coisas acontecerem, cobrando do serviço público, plantando flores, cuidando da Cidade.
- Ponto de encontro das pessoas, ruas adaptadas para nova realidade, para lazer, encontro familiar, ruas para o esporte com a comunidade participando.
- Cidade com mobilidade podendo usar transporte público de qualidade e com segurança.

Pergunta: Que etapas foram cumpridas para os sonhos que foram realizados?

- Cumprimento de metas e resultados, nascendo de um projeto com etapas realizadas, fiscalizadas e concluídas.
- Fiscalização do trabalho da Administração.
- Conscientização das políticas dos governantes e dos cidadãos que possuem inteligência.
- O cidadão tem que participar, os governantes percebendo que não se governa em um “palácio” e sim com a população, o cidadão está mais ativo e participativo.
- O cidadão do bom que elege pessoas que de fato entendem o que a Cidade precisa.

- Governo promove competição entre as quadras: qual a quadra que está mais arborizada? Que combateu mais a dengue? Qual cuida mais de suas ruas? Qual tem mais cultura?
- Para a mudança acontecer, o cidadão tem que ter voz e participar com os governantes.
- O Governo começou a deixar de atrapalhar e o povo se sentir empoderado da Cidade, pertencente a ela.
- O Governo resolveu, ser Estado controlando e acompanhando.
- Parcerias Públicas e Privadas a todo vapor e com o Estado controlando.
- Governo, gestão e controle onde a aplicação é coletiva, participativa e comunitária.

Resumo:

- Taguaparque funcionando a todo vapor.
- Avenida Comercial, sem pixação com segurança.
- Centro Administrativo com fluxo de transporte público de qualidade com mobilidade.
- Praças arborizadas, seguras, sem moradores de rua, construção do Albergue.
- Cidade humana com parques maravilhosos, com sinais sonoros para baixa visão, banheiros com acessibilidade, piso têxtil para deficientes visuais etc.
- Atividades transparentes gerando credibilidade, confiança, respostas do Poder Público, com transparência, controle e fiscalização.
- Uma *Time Square*, centro de referência, visitas internacionais, indústria gerando emprego, transporte público de qualidade, muito esporte, parques, pujança, Escolas Técnicas formando profissionais bem qualificados, Universidades públicas e Privadas cheias.
- Avenida Comercial com pessoas caminhando, participando de tudo, fazendo as coisas acontecerem, cobrando do serviço público, plantando flores.
- Ponto de encontro das pessoas, ruas adaptadas para nova realidade, para lazer, encontro familiar, ruas para o esporte.
- Mobilidade podendo usar transporte público de qualidade e com segurança.

Pergunta: Que etapas foram cumpridas para os sonhos que foram realizados?

- Cumprimento de metas e resultados, nascendo de um projeto com etapas realizadas, fiscalizadas e concluídas.
- Fiscalização do trabalho da Administração.

- O cidadão tem que participar, os governantes percebendo que não se governa em um “palácio” e sim com a população, o cidadão está mais ativo e participativo.
- Governo promove competição entre as quadras.
- O cidadão tem que ter voz e participar com os governantes.
- O Governo começou a deixar de atrapalhar e o povo se sentir empoderado da Cidade, pertencente a ela.
- Parcerias Públicas e Privadas a todo vapor e com o Estado controlando.

Registro fotográfico das rodadas 1 e 3 – não foi tirado *print* da tela da rodada 2:

Rodada 1



Rodada 3



Relação de todas as ‘Faíscas do Futuro’ sugeridas pelos participantes da sala – Faíscas do Futuro foi o nome dado às ideias que os cidadãos deram para a transformação da Cidade:

- Ter um plano diretor para um horizonte de 16 anos que é mais que um ciclo político e trate a Cidade não mais como interiorana, mas como metrópole, com política de Estado, respeitando a vocação da Cidade.
- O que é Taguatinga? Não só políticos fazendo sua gestão, mas a sociedade organizada.
- É uma das três maiores cidades.
- Fechamento das avenidas comerciais prejudicou os comerciantes.
- Que ela seja tratada e resgatada como uma cidade viva! com sua pujança.
- Mobilidade e acessibilidade fundamentais, com transporte público em pleno funcionamento e com acessibilidade no centro e nos parques – sinais sonoros para baixa visão, banheiros com acessibilidade, piso têxtil para deficientes visuais.
- Mapeamento ao redesenho do crescimento da Cidade, com uso da tecnologia para resolver problemas, Governo colaborativo, com diálogo e próximo das questões sociais.
- Centro Administrativo trazido para a Cidade.
- Reforma administrativa e tributária.
- Estudos estatísticos para sustentar um governo participativo e a participação social.
- Gestão tem que ter visão do todo e não só visão política.
- Uso da tecnologia para baratear e melhorar a qualidade de vida sem tirar empregos.
- Política tributária para ter recursos para o que precisa e não viver só de impostos e poder gerar empregos, empresas foram afastadas ou quebradas pelos altos impostos.
- Diminuir custos e fazer reforma tributária, diminuir assessores que são desnecessários e que não conhecem as cidades.
- Talento no comércio, Taguatinga é a locomotiva do DF, tem vocação para ser capital do Estado, com mais de 1 milhão de habitantes.
- Políticas públicas para atender população vulnerável, com albergues que possam ensinar ofícios, retribuir o que recebem e estão ali.
- Estado fomenta cidade e morador, nas áreas da cultura, comércio, turismo – fornecendo cursos focados, faculdades e centros de formação com ferramentas à população.
- Taguatinga do futuro construída com a colaboração e o envolvimento do cidadão.
- Tecnologia, setor urbanístico e de mobilidade fundamentais com elaboração de projetos.
- Juntar a experiência dos especialistas e o coração aberto da comunidade.

- A mudança começa no coração, sendo mais gentil, mais respeito, mais humano.
- Manter o *shopping* horizontal.
- Credibilidade e confiança, com respostas do Poder Público, transparência, publicização, controle e fiscalização da população.
- *Time Square*, centro de referência, pujança, esporte, parques, visitas internacionais, *shows*, avenidas comerciais, escolas técnicas públicas e particulares fortes e cheias.
- Se algumas coisas já mudaram de lugar devemos trazê-las de volta ou partir para algo que seja do cenário atual?
- População se sente pertencente às ruas e não espera o Governo; se juntam, se abraçam e fazem, cobram do Poder Público, comunidade cuidando das praças, das flores.
- Quadras com ruas que viraram calçadas, quadras de esportes, centros para as comunidades e novas oportunidades surgiram disso, com ruas adaptadas para essa nova realidade.
- O lado urbanístico da cidade é fundamental, quero fazer parte disso!
- É necessário o cumprimento de metas e resultados, tudo nasce de um projeto, com etapas que foram realizadas, fiscalizadas e suas entregas.
- Reformas de parques infantis hoje quadrados mostram muito trabalho e retrabalho porque não existe um planejamento, um projeto que dê sequência. Cada novo governo perde-se documentação e se recomeça do zero.
- Consciência política é chave, com governo, gestor público e cidadão, não tem mágica.
- O cidadão tem inteligência e tem que participar desde o planejamento.
- Estado e os seus poderes passarão por mudanças, porque não se governa mais de dentro de palácios, cidadão passou a ser mais ativo.
- A comunidade toma conta e participa do planejamento da Cidade como cobra dos políticos que foram eleitos.
- Governo promove jogos com as quadras – qual é mais arborizada? Qual tem mais cultura? Tem menos focos de dengue? Qual cuida mais das suas ruas? Com isso a comunidade aprendeu a ter voz e cobrar do Poder Público. Como vou amar sem ser amado? Governo deve abrir para a gestão das ruas e vai aos poucos aumentando a complexidade dessa participação.
- Governo deixou de atrapalhar e começou a ajudar e comunidade começou a se sentir pertencente e chegou na metrópole através das PPP.