

<http://dx.doi.org/10.48005/2237-3713rta2021v10n3p317>

Tecnologia social: a prática tem levado sua razão de ser à morte ou a abordagem clínica é um dos caminhos para cura?*

Social technology: has practice taken your reason to be to death or is the clinical approach one of the paths to recovery?

Gustavo Tomaz de Almeida

Universidade Estadual de Minas Gerais – UEMG

gustavo.almeida@uemg.br

Bruno Medeiros Ássimos

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas

bruno.assimos@gmail.com

Resumo

O uso das Tecnologias Sociais (TS) tem se difundido amplamente na Administração. Contudo, tal crescimento também causa algumas inquietações sobre uma possível perda em relação a sua razão de ser: solucionar as demandas sociais concretas, vividas e identificadas pela população. Com base nisto, procuramos refletir se a prática tem fadado a essa razão de ser e se a abordagem clínica é um dos caminhos para reduzir essas limitações. Em termos de objetivos, buscamos desconstruir o conceito de TS frente à prática, para em sequência, propormos uma nova concepção de TS pautada na abordagem clínica. Em termos metodológicos, este ensaio foi construído tendo por base os autores mais aderentes à Sociologia da Mudança Radical e ao Humanismo Radical. Dentre os resultados, entendemos que o problema não é a TS em si, mas seu uso pautado excessivamente em uma racionalidade instrumental e behaviorista. No cerne destas discussões, a escuta ativa pode funcionar como um importante elemento na construção de TS edificadas sob um contexto que ressalta a experiência e vida da comunidade para novos caminhos.

Palavras-chave: Tecnologias Sociais. Abordagem Clínica. Escuta ativa. Tecnologia. Administração.

Abstract

The use of Social Technologies (TS) has spread widely in Administration. However, such growth also causes some concerns about a possible loss in relation to its *raison d'être*: solving concrete social demands, experienced and identified by the population. Based on this, we seek to reflect on whether practice has led to this *raison d'être* and whether the clinical approach is one of the ways to reduce these limitations. In terms of objectives, we sought to deconstruct the ST concept in terms of practice, in order to subsequently propose a new ST concept based on the clinical approach. In methodological terms, this essay was built based on authors most adherent to the Sociology of Radical Change and Radical Humanism. Among the results, we understand that the problem is not the TS itself, but its use excessively guided by an instrumental and behaviorist rationality. At the heart of these discussions, active listening can function as an important element in the construction of STs built in a context that emphasizes the experience and life of the community towards new paths.

Keywords: Social technologies. Clinical Approach. Active listening. Technologies. Management

1. Introdução: resgate histórico e problematização

O surgimento da terminologia Tecnologia Social (TS) ocorre no Brasil, no início dos anos 2000, sendo entendida como uma tecnologia alternativa à convencional, essa última entendida como aquela que a empresa com fins privados desenvolve e utiliza (Dagnino, 2011). O conceito de TS foi construído pela incorporação das críticas e contribuições ao movimento das Tecnologias Apropriadas (TA), entendidas como a reabilitação e o desenvolvimento das tecnologias tradicionais como forma de lutar contra as injustiças sociais, tendo a Índia como seu berço (Dagnino, Brandão e Novaes, 2004). Gandhi, por exemplo, popularizou a fiação manual pelo uso de uma antiga roca de fiar, reconhecida como o primeiro equipamento tecnologicamente apropriado. Gandhi afirmava que as tecnologias apropriadas representavam a “produção pelas massas, não produção em massa”. As ideias de Gandhi foram aplicadas também na República Popular da China e, mais tarde, influenciaram o economista alemão Schumacher, que introduziu o conceito de TA no mundo ocidental. Durante as décadas de 70 e 80, proliferaram-se grupos de estudo e artefatos tecnológicos baseados nessa perspectiva, com o objetivo de minimizar a pobreza nos países subdesenvolvidos.

No início dos anos 80, o movimento da TA começa a perder forças, principalmente devido às críticas a partir das ideias de neutralidade da ciência e determinismo tecnológico, já que o capitalismo utilizaria estas tecnologias para os pobres, os atrasados e as tecnologias convencionais continuariam predominando na sociedade de acordo com os interesses econômicos – os setores modernos (Dagnino, Brandão e Novaes, 2004). Herrera (1983) afirma que os defensores da TA não foram capazes de criar processos que difundissem os conhecimentos alternativos para a mudança do padrão de desenvolvimento e incorporação dessas tecnologias como dominantes na sociedade, muito devido ao seu caráter defensivo e adaptativo às estruturas de poder dominantes, além da visão normativa e preocupada mais com o produto do que com o processo.

Com o objetivo de solucionar os problemas sociais em grande proporção no início dos anos 2000, o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) criou a Secretaria de Ciência e Tecnologia para a Inclusão Social (Secis) com a proposta de democratizar as decisões e ações relativas às políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação, principalmente às populações excluídas social e economicamente. Por meio do Programa de Tecnologias Socialmente Sustentáveis (PTS), a Secretaria promoveu, incentivou e divulgou o acesso e a apropriação do conhecimento técnico-científico, difundindo e desenvolvendo tecnologias socialmente sustentáveis e contribuindo para a redução das desigualdades econômicas e sociais, inter-regionais e interpessoais (Fundação Banco do Brasil, 2004).

Além das ações governamentais, ONG's e Redes de pesquisadores e parceiros (Fundação Banco do Brasil, dentre eles) surgiram com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável e a difusão das TS. Foram os casos do Instituto de Tecnologias Sociais – ITS, fundado em 2001 e da Rede de Tecnologia Social – RTS em 2003 (Fundação Banco do Brasil, 2004).

Para o ITS, Tecnologias Sociais são definidas como: “Conjunto de técnicas, metodologias transformadoras, desenvolvidas e/ou aplicadas na interação com a população e apropriadas por ela, que representam soluções para inclusão social e melhoria das condições de vida” (Fundação Banco do Brasil, 2004, p.130). De acordo com o ITS, os programas baseados na TS devem apresentar os seguintes elementos:

1. Quanto à sua razão de ser: as TS visam à solução de demandas sociais concretas, vividas e identificadas pela população;
2. Em relação aos processos de tomada de decisão: formas democráticas de tomada de decisão, a partir de estratégias especialmente dirigidas à mobilização e à participação da população;
3. Quanto ao papel da população: há participação, apropriação e aprendizagem por parte da população e de outros atores envolvidos;
4. Em relação à sistemática: há planejamento, aplicação ou sistematização de conhecimento de forma organizada;
5. Em relação à construção de conhecimentos: há produção de novos conhecimentos a partir da prática;
6. Quanto à sustentabilidade: visa à sustentabilidade econômica, social e ambiental;
7. Em relação à ampliação de escala: gera aprendizagens que servem de referência para novas experiências, de forma a aperfeiçoar e multiplicar as anteriores.

A Rede de Tecnologia Social - RTS ao ser convidada, em 2009, pelo Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT), para contribuir com a formulação de uma Política de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação, defende que as Tecnologias Sociais ocupem um espaço estratégico, visto que promovem a inclusão social, mobilizam territórios, apresentam alternativas nas mais diversas áreas e solucionam problemas sociais e econômicos (RTS, 2010, p.9).

Para a RTS (2010) Tecnologias Sociais são compreendidas como produtos, técnicas e/ou metodologias reaplicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que representem efetivas soluções de transformação social.

A Fundação Banco do Brasil considera o mesmo conceito da RTS e apoia programas fundamentados em Tecnologias Sociais, visando sua reaplicação por meio de certificação e premiação (Prêmio de Tecnologia Social). São catalogadas aquelas tecnologias certificadas e que tem potencial para ser reaplicadas para grande número de pessoas e comunidades e se transformarem em políticas públicas (Banco de Tecnologias Sociais).

Ipiranga, Amorim e Faria (2007) propõem a aplicação de uma tecnologia social para Arranjos produtivos Locais – APL. A proposta se constitui em uma rede formada por três entidades organizacionais, cujo papel é desencadear os processos de aprendizagem cooperativa e influenciar o desenvolvimento da inovação social. Para a utilização das TS proposta pelas autoras, foram seguidos alguns passos: identificação dos atores/agentes localizados nos territórios produtivos dos arranjos; diagnóstico da situação de cada arranjo; e proposta de possível dinâmica de mobilização participativa. Recomendando-se, ao final, que sejam ofertados aos atores do APL cursos de formação básica e vivências em atividades grupais, organização coletiva, associativismo e cooperativismo (Ipiranga, Amorim e Faria, 2007).

Diante desta breve exposição, algumas questões nos causam três inquietações iniciais. A primeira está no fato das tecnologias convencionais produzirem um tipo de tecnologia que a TS, pelo menos em tese, não possui como finalidade, as convenções de mercado. Assim, a partir do momento em que observamos as TS serem aplicadas como estratégia nas organizações (no exemplo apresentamos a APL), não seria possível refletir se elas não se subverteram à TC ou estão fracamente conectadas aos anseios iniciais que as inspiraram? O segundo ponto é que as TS tem sido consideradas um avanço em relação às TA. Assim, será

que o uso das TS têm repousado o olhar mais ao social do que ao organizacional? Será que, como a TA, elas têm promovido a redução da fome nos países subdesenvolvidos ou se preocupam demasiadamente com questões instrumentais? Será que o uso das TA, vale lembrar: render-se ao poder dominante, visão normativa e foco mais no produto do que no processo, não está também presente nas TS? Será que as TS já não fracassaram? Há caminhos para uma mudança que, de fato, priorize mais o social do que o instrumental? E como terceira e última indagação: será que a razão de ser das TS têm solucionado demandas identificadas pela população, pensando não apenas em estudos isolados, mas no que originalmente o *corpus* teórico das TS se propõe como um todo? Será que a sistemática e ampliação em escala não tem focado mais no ferramental do que na transformação social? Esse instrumental não está engessando a prática para que ela seja replicada? Não seria o caso de pensar no particular, em uma demanda única que não pode ser replicada já que o sujeito não entra duas vezes no mesmo rio, como nos ensina Heráclito?

Todas estas inquietações, é claro, não serão respondidas neste ensaio, contudo, elas se refletem nas justificativas que nos levaram a propor o seguinte problema de pesquisa: **Será que a prática tem levado a razão de ser das Tecnologias Sociais à morte ou a abordagem clínica pode ser um dos caminhos para sua cura?** E, por consequência, surgem dois objetivos específicos 1) desconstruir o conceito de Tecnologias Sociais frente à prática; 2) propor uma concepção de TS pautada em uma abordagem construtivista que respeite o contexto social e subjetivo.

Em termos de organização, dividimos este ensaio teórico em dois capítulos. No primeiro, alguns pontos das Tecnologias Sociais serão denunciados, questionando se seu passo-a-passo não reflete, por exemplo, a naturalização da ordem e, frente a isso, se ordem e conflito podem conviver com anseios de emancipação do sujeito. Finalmente, no segundo capítulo, fazemos uma proposição de uma Tecnologia Social construída a partir da abordagem clínica, que reconhece, dentre outros, à subjetividade e à história de vida do sujeito e do contexto social em que está inserido.

2. Mergulho teórico

2.1. Desconstruindo via prática as práticas das Tecnologias Sociais

É preciso pensar se as Tecnologias Sociais realmente têm fins sociais e quais interesses sociais e pessoais são atendidos na prática. Com base nessas provocações, queremos desconstruir a ideia que apresentamos sobre as Tecnologias Sociais em momento anterior e sintetizar, logo no início, que as Tecnologias Sociais criam meios possíveis de proporcionar o desenvolvimento social dos indivíduos, contribuindo para superação de cenários de exclusão e pobreza (Mendes, Bonilha, Ichikawa, & Sachuk, 2015). Em outras palavras, pelo menos em tese, as TS parecem se preocupar com as alternativas possíveis, o que é convergente com o pensamento da Sociologia da Mudança Radical (Burrell & Morgan, 1979).

Primeiramente, é preciso ter em mente que existem diversas Tecnologias Sociais disponíveis. Por exemplo, a Sociocracia tem como premissa que uma deliberação só será tomada apenas quando todos os participantes concordarem, o que a distingue do modelo democrático. Ela é tão democrata, desculpe, Sociocrata, que até mesmo permite que os indivíduos discordem, mas desde que tenham um motivo justificado e fundamentado, não se baseando em justificativas subjetivas (Jimenez & Humberto, 2010). Estamos, então, diante de um motivo racional, que leva a retórica de um pensamento mais objetivista. Devo tratar a

subjetividade do sujeito por meio de um pensamento objetivista? O que pela configuração de Burrell & Morgan (1979), está mais relacionado ao Funcionalismo e Estruturalismo Radical.

Seguindo nesse argumento, na proposta da Comunicação Não-Violenta, é possível resolver os conflitos não por meio de coerção, mas da empatia em detrimento da simpatia. O argumento central é a dificuldade de encarar o outro sem vê-lo como inimigo, quando o poder está em disputa, por exemplo. Em outras palavras, a ideia é converter esse pensamento e centrar-se apenas nas necessidades que não estão sendo atendidas, esquecendo-se das disputas de poder (Rosenberg, 2006). Esquecer-se do empoderamento?! Bom, mesmo assim, é uma Tecnologia Social pouco ferramental e que atua com regras menos rígidas, propondo soluções que emergem de maneira mais discursiva e trazendo elaborações mais organizadas ao consciente.

A linha de raciocínio da Comunicação Não-Violenta é bem interessante, se visto sob a ótica da psicanálise freudiana. Pensar que, diante de um pensamento desorganizado, ver o outro como inimigo não leve a um discurso bem elaborado, é imaginar que as minhas necessidades permeiam também o inconsciente. Logo, buscando em Freud, “o eu não é senhor nem mesmo em sua própria casa”, ou em outras palavras, descentra-se o homem de si mesmo para tratar uma das descobertas mais importantes do século XX: o poder do inconsciente (Jorge, 2000, p. 17).

Contudo, uma questão é inquietante: o próprio nome em si, Comunicação Não-Violenta. A violência, sendo instrumental por natureza (o que nos lembra a racionalidade instrumental) é racional à medida que também é eficaz em alcançar o fim que deve justificá-la (Arendt, 2009). Não se argumenta que a violência deve ser o fim em si mesma, mas para a autora, “quando agimos, nunca sabemos com certeza quais serão as consequências finais do que estamos fazendo” (p. 99). Por isso, a violência não promove a causa, nem a história, nem a revolução, progresso, retrocesso, mas pode servir para “dramatizar queixas e trazê-las à atenção pública” (p. 99). Ou seja, retirar a violência da comunicação soa como retirar ou reduzir à atenção pública daquele problema social? Como pode uma Tecnologia Social silenciar ou reduzir a violência do discurso do sujeito se ela está presente na prática? E, ainda pior, como ainda assim ela pode ser rotulada como tecnologia com fins sociais?

Talvez o argumento ainda não tenha ficado claro, mas a Comunicação Não-Violenta visa reduzir o desequilíbrio do poder via discurso não violento, centrando-se nas necessidades não atendidas (Rosenberg, 2006). Mas “cada diminuição no poder é um convite à violência” (Arendt, 2009, p. 108), o que nos leva a uma retórica ainda maior, pelo menos porque àqueles que detém o poder e o sentem escapar de suas mãos, sejam eles governantes ou governados, tem sempre achado difícil resistir à tensão de “substituí-lo pela violência”.

Além disto, a ferramenta centra-se no princípio de que as duas partes (portanto, polariza a existência de uma vítima e, na outra ponta, o opressor - embora saibamos que ninguém é só isso ou só aquilo na maioria das vezes) estão dispostas a mudar e dialogar, cabendo ao intermediador reduzir a violência para chegar neste estágio. Ou seja, parece acreditar que ordem e conflito são reconciliáveis (Burrell & Morgan, 1979) ao manter a ordem no discurso centrando nas necessidades não atendidas, reduzir o conflito e, finalmente, empoderar o sujeito. Mas como pode empoderar o sujeito via ordem? Unificar ordem e conflito parece algo mais próximo da Sociologia da Regulação e não da Sociologia da Mudança Radical. Será que realmente, é via passo a passo prescritivo que se chega à emancipação do sujeito? Ou isso nos ajuda apenas a compreendê-lo, mas não rompe a estrutura?

Vamos seguir esse raciocínio buscando o *Dragon Dreaming*. Primeiro, os participantes só podem discursar sobre suas indignações quando estiverem com o bastão da fala (*talking stick*) em mãos. Mas há ainda o círculo dos sonhos e o time dos sonhos (*dream team*), onde se questiona o que os grupos têm em comum, o que é único para algum grupo e o que está faltando. Ou seja, o Círculo dos Sonhos é uma das técnicas essenciais pela qual o projeto de um indivíduo torna-se o projeto de um Time dos Sonhos (Croft, 2010). Então, sujeito, fique calado até chegar a sua hora e o sonho parece ser alcançado por meio do que se extrapola para todo o time. Isso nos leva a ideia de universalidade, totalidade e não de fragmentação. Logo, temos na TS características típicas de um objetivismo e de controle (Burrell & Morgan, 1979) que parece dominar o sujeito e calá-lo até o bastão da fala chegar a suas mãos. Se é que simbolicamente, esse bastão algum dia chegará, o que dirá sua real emancipação.

São tantas ferramentas que parecem fortalecer o domínio instrumental (pense no *Karabirrdt* ou mapa de projeto), a dominação (siga os passos da Tecnologia Social) e naturalização da ordem (só fale quando estiver com o *talking stick*). Para a teoria crítica, onde fluem essas características, fluem também explorações, injustiça, relações de poder assimétricas a favor de grupos de interesses específicos e comunicação distorcida (Paes de Paula, 2009). E manter a naturalização da ordem da Tecnologia Social não parece romper a estrutura e promover a emancipação do sujeito.

Surge no parágrafo anterior um ponto interessante que queremos discutir. Quem é esse grupo social que a Tecnologia Social tem defendido, é mesmo o sujeito? Vemos o MCT aplicando as TS para promover a inclusão social por meio de ações que melhorem a qualidade de vida e estimulem a geração de emprego e renda (SECIS, 2003), mas essa transformação ocorre por um movimento que parte das organizações, no caso o MCT.

Parece estranho, ao pensar as organizações como modos de dominação (Monje-Reyes, 2015), ou privação do homem, material (Veber, 2001) ou psíquica (Backes, 2012). A emancipação e potencialidade do sujeito, se pensada no paradigma Humanista Radical (Burrell & Morgan, 1979) ocorre quando há mudança nos modos de cognição e consciência dos sujeitos.

O que estamos refletindo, então, ao tentar desconstruir o conceito de Tecnologia Social descrito na introdução é o excesso de racionalidade instrumental e seu pano de fundo que ainda surge por um ato da organização, mesmo que indiretamente. Temos evidências de que há coerência nesta afirmação. Vamos lá, vemos estudos que propõem as organizações não governamentais no enfrentamento das mudanças climáticas e na promoção do desenvolvimento humano, ao utilizar as TS (Ventura, Garcia, & Andrade, 2012). Vemos também estudos que discutem o “papel de empresas e organizações de ação territorial local para a minimização de um problema global”, quer seja, a mitigação do aquecimento global via contribuição das Tecnologias Sociais. (Ventura, Andrade, & Almeida, 2011, p. 768). Há ainda o uso de Tecnologias Sociais para que a atuação das organizações em redes de comercialização solidárias contribua “para o desenvolvimento social, político e econômico” (Serafim & Dias, 2016, p. 99).

Mas veja que em todos os estudos acima a mudança social ocorre por um ato de criação organizacional, a realidade parece ser externa ao indivíduo, manipulável, controlável e, portanto, objetivista (Burrell & Morgan, 1979). Mas argumentamos que as organizações são espaços de conflito e que a emancipação não pode ser alcançada por um ato de criação organizacional. Isso em coerência com o foco principal da Teoria Crítica nos estudos organizacionais (Paes de Paula, 2009, pp. 13-14): as reflexões teóricas para emancipar o sujeito devem partir de um ato de crítica a realidade existente que possibilite outra forma de

pensamento e leve “os sujeitos a buscarem caminhos para a criação de uma nova realidade, superando a opressão”, e não por um ato de criação organizacional.

Veja, por exemplo, o caso Natura, que contratou o próprio Otto Scharmer (criador da teoria U) para conduzir um processo de mudança na organização, e não uma mudança substancial que parte dos sujeitos (Blano, 2015). O problema, resgate à psicanálise freudiana, é de onde parte o movimento: de uma criação organizacional, e não do consciente ou inconsciente do sujeito. Sujeito que não é sujeito ou que é segundo plano diante do excesso de passo a passo, torna-se objeto perante a TS, uma peça do jogo, numa relação objetual.

O próprio criador conceitua a Teoria U como uma metodologia para transformar organizações. Coerente com a discussão acima, a Tecnologia Social parece ter se perdido de sua razão de ser (dos seis passos que descrevemos na introdução), esqueceram a prioridade na transformação social para se tornar uma ferramenta passo a passo de naturalização da ordem. A Teoria U tem também seus sete passos bem definidos: suspender; redirecionar; deixar ir; estar presente; deixar vir; decretar a lei e incorporar, formando uma jornada com início, meio e fim, que completa o formato de um U, daí o seu nome (Blano, 2015).

São passos tão prescritivos, e por isso acreditamos que o protagonista da emancipação parece deixar de ser o sujeito para ser a própria ferramenta. Não faça isso, só faça isso quando esse passo estiver cumprido, não siga em frente, espere sua vez de falar, espere todos concordarem. É tanta regra que nos perguntamos: onde ficou esquecido o sujeito (que deveria ser o protagonista) por detrás da Tecnologia Social? Ou melhor, onde está o sujeito à frente da Tecnologia Social? Não estaria a Tecnologia Social assumindo o controle? Não seria o controle o próprio fim da Tecnologia Social? Argumentamos tais questões, pois seguir os passos prescritivos da Tecnologia Social é seguir uma ordem. E, na coletividade, isso indica reificar algo que deveria ser, antes de tudo, uma construção social. Estamos diante de uma ordem social decorrente de reificações do aqui e agora (Berger & Luckmann, 2004), o que abafa a desordem.

Denunciamos, então, que a aplicação dos conceitos das Tecnologias Sociais como estão sendo usados na prática por parcela dos pesquisadores, vislumbra ordem, controle e estabilidade. Mas acreditamos em um mundo pós-moderno, onde nada pode ser uma coisa ou outra, mas sim uma coisa e outra. Sendo mais claro, vislumbramos que a realidade coexiste com ordem e desordem (Tsoukas, 1996), estabilidade e mudança (Benson, 1977), dominação e emancipação (Paes de Paula, 2009). E não parece ser real encarar o mundo real e nem superar suas desigualdades com tecnologias que só encaram um lado do mundo: quer seja, o controle, a ordem, a estabilidade do passo a passo.

Seguir passo a passo da Tecnologia Social, pelo menos na prática de alguns estudos, nos revela que alguns pesquisadores estão abraçando (ainda que inconscientemente, para ser bem psicanalítico e menos perverso) noções clássicas de verdade, razão, identidade, objetividade, ideia de progresso, emancipação universal, grandes narrativas ou fundamentos definitivos de explicação. E o que abraçamos (bem conscientemente) na pós-modernidade para a emancipação social ocorrer é a fragmentação e a natureza construída na relação entre o poder e o conhecimento (Harvey, 2003).

Não podemos crer cegamente que as Tecnologias Sociais como estão sendo aplicadas na prática por alguns, sejam a saída para a transformação social pelo seu excesso de controle, ações automáticas e modelos. E por que isso? Porque as próprias potencialidades humanas impõem limitações a si mesmas, o que implica em acordos que nem sempre são racionais, onde nem tudo é controlável. Ideias e ações são automáticas e sem reflexão em certos contextos. Imaginar que é possível transformar via controle do passo a passo, carrega modelos

de estrutura reificados para atender tanto as prioridades particulares quanto tensões e conflitos que podem moldar a consciência (Benson, 1977).

Não podemos, coerente com nosso posicionamento ontológico e epistemológico, crer que a Tecnologia Social e seu papel nas organizações possam minimizar um problema global (Ventura, Andrade, & Almeida, 2011). Imaginar isso seria acreditar também que a salvação estaria na cultura *management* (Aubert, 1993), no discurso da excelência (Du Gay, 1991), cultura do sujeito empreendedor (Ehrenberg, 2010), busca pela melhoria contínua (Parker, 2002), culto ao sucesso enquanto ascensão social e de carreira (Wood Jr. & Paes de Paula, 2002), uso de ferramentas gerenciais para racionalizar qualquer atividade (Tragtenberg, 1989) e etc., tidas como verdades absolutas. Na verdade (e não queremos ser absolutos), encarar que as Tecnologias Sociais sejam ferramentas de gestão, é também encarar a gestão como doença social (Gaulejac, 2007).

Considerar esse excesso de metas nas Tecnologias Sociais é coisificá-las como um arcabouço de controle; onde as TS se tornaram prisões das mentes alienadas em metas e tipificações, por meio de uma construção tão bem arquitetada que parece naturalizar a dominação e controle como necessidade, destino e único caminho, embora a realidade possa ser ressignificada enquanto construção social, desde que partam de um movimento do próprio sujeito coletivo (Berger & Luckmann, 2004), e não do passo a passo. Assim, vemos potencial na TS quando ela eleva, antes de tudo, a escuta, a subjetividade e a história de vida daquele sujeito, para resgatar algum sentido, e aí sim promover a intervenção possível e seguir em frente, mas sem ideais de progresso universal.

Não podemos acreditar no potencial de uma Tecnologia Social, como ela está sendo usada na prática, que só dá voz ao sujeito quando ele está com o bastão da palavra em sua mão. Também coerente com a abordagem crítica nos estudos organizacionais, o que queremos é justamente o contrário: é buscar achar vozes não esclarecidas e potencialidades humanas que o próprio iluminismo suprimiu, navegar em um mundo instável (e não de passo a passo de controle), imprevisível, fragmentado, com particularidades e identidades próprias (Alvesson & Deetz, 1999).

Não podemos acreditar também que estabelecer uma comunicação não-violenta nas disputas de poder é potencializar o sujeito e mitigar o problema. Se o poder é relacional, ele não está em nenhum ponto específico da estrutura social e dar voz ao sujeito num processo de escuta pode emancipá-lo ao tomar consciência que esse poder se estabelece nas práticas sociais. Essa é uma das possíveis formas de mudança que permite refletir e conceber a transformação em um determinado contexto histórico, em que o poder se apresenta descontínuo, não linear, marcado por rupturas, refletindo a luta entre as forças que estão sempre se modificando (Foucault, 2012).

O excesso de prescrições da Tecnologia Social parece ocultar esse conflito. Queremos proposições teóricas que façam surgir esse conflito, não queremos “nem mais um minuto de silêncio”. Essa proposição deve desnaturalizar a ordem e o passo a passo: proposições teóricas que ergam a emancipação individual (reificada em identidades culturais), a ação social (naturalizada em sistema de redes globais) e a transformação (coisificada em políticas multidimensionais) (Castells, 1999).

A emancipação está na ação humana (Giddens, 2003) e não no passo a passo instrumental. Isso porque a repetição dos atos dos agentes individuais acaba por reproduzir a estrutura e, embora os agentes nasçam em um contexto em que as estruturas estejam dadas, eles podem promover a emancipação a partir da ação coletiva, da ressignificação (Giddens, 2003).

Todos estes argumentos nos conduzem a denunciar a racionalidade que molda a Tecnologia Social por contradições, ou seja, a própria Tecnologia Social é marcada pelo conflito e não ordem e consenso, que parece ser seu alicerce principal. Assim, não acreditamos numa Tecnologia Social marcada por racionalidade unificada, mas em racionalidades que se desdobram na fluidez da pós-modernidade, guiando relações contraditórias entre as múltiplas “lógicas” institucionais que constituem a sociedade (Creed, Dejordy, & Lok, 2010). Essa multiplicidade não representa um antagonismo, mas uma racionalidade que enfrenta uma colisão entre subsistemas de ação intencional, onde de um lado temos o dinheiro e o poder e no outro o mundo da vida cotidiana que resiste obstinadamente a estes sistemas (Offe, 1989) e, embora silenciados, queremos ouvir suas vozes. Denunciamos para que se algo deva ser silenciado, que seja o próprio uso do *talking stick* na prática. E reforçamos, propomos que emerja a subjetividade.

Chega de passo a passo, prescrições e controle das Tecnologias Sociais, pois essas características são típicas de racionalidade como instrumentalização das pessoas e da natureza, o que, na realidade, só dita quem tem direito “à boa vida econômica e social, definida principalmente pela acumulação de riquezas por parte de quem investe na produção” (Alvesson & Deetz, 1999, p. 229). Dar voz ao sujeito e não a ferramenta é valorizar a consciência humana e libertá-la das suas limitações e dominações das estruturas ideológicas e arranjos sociais (Ituassu & Tonelli, 2012).

A Tecnologia Social enquanto passo a passo para emancipar o sujeito dos mecanismos de controle se torna contraditória em si, ao dominar o sujeito numa lógica do que deve ser feito. E dominação tem lógica na velha mais-valia (Marx, 2002), atendendo conveniências sociais pragmáticas (Berger & Luckmann, 2004).

Por esse fato, no próximo capítulo, propomos outro modo de se pensar a emancipação do sujeito, que não por essas Tecnologias Sociais prescritivas. Reconhecemos também que o problema não é a Tecnologia Social em si, pois ela também é uma reificação na medida em que é reaplicada. Mas queremos propor o uso da Tecnologia Social que consiga conciliar teoria e prática, já que existe uma distância incomensurável entre as teorias e práticas organizacionais (Faria & Leal, 2007).

2.2 A abordagem clínica: um possível caminho à construção da Tecnologia Social

Ao contrário de aplicar, o verbo construir apresenta-se como mais adequado às propostas de inclusão social e melhoria da qualidade de vida oriunda das Tecnologias Sociais. Entretanto, é preciso compreender que o sentido de construção aplicado aqui se refere a um processo amplo baseado na escuta daqueles que irão usufruir de determinada Tecnologia Social. Para tanto, acreditamos que as abordagens clínicas possam se constituir como norteadoras do caminho a ser percorrido por tal construção. Suas perspectivas são múltiplas e incluem correspondência à psicanálise, psicossociologia, psicologia social clínica, psicodinâmica do trabalho, clínica da atividade, ergonomia, antropologia e filosofia (Bendassolli & Soboll, 2011).

Tais abordagens assistem ações individuais e coletivas perante as mais diferentes circunstâncias de vulnerabilidade no trabalho, que longe de problemáticas atreladas aos fantasmas individuais, compreendem o sujeito nas estruturas que o antecedem. A ênfase na palavra clínica se concentra no encadeamento do mundo psíquico e social, ou seja, dada sua característica não exclusivamente intrapsíquica, busca entender a construção do trabalho por atuação individual e coletiva, enfatizando não apenas a possibilidade de sofrimento, mas

aspectos criativos e benéficos do sujeito em sua vivência no trabalho (Bendassolli & Soboll, 2011), em uma indivisível relação entre o indivíduo e seu meio (Gaulejac, 2007).

Em destaque, a psicossociologia, que, trabalhando em meio a análise e intervenções clínicas, constitui o sujeito como atravessado pelo intrapsíquico, especialmente o de natureza inconsciente, e inserido no social; dedicando-se também a grupos, instituições e organizações em situações cotidianas (Carreteiro, 2005; Bendassolli & Soboll, 2011), ou seja, em simbiose, a subjetividade influencia no contexto social e este na esfera do indivíduo (Rhéaume, 2002). As abordagens clínicas do trabalho, como a psicossociologia, investigam a correlação entre o singular e o coletivo, o psíquico e o social, oferecendo meio pelo qual se pode compreender a natureza das conexões entre indivíduos, instituições, organizações e seus impactos no trabalho (Bendassolli & Soboll, 2011).

É importante dizer que a primeira preocupação das clínicas do trabalho refere-se ao sujeito e coletivos vulneráveis. Tais sinais de vulnerabilidade podem ser descobertos pela individualização dos coletivos de trabalho e da resultante perda de referências comuns. Outros sinais de vulnerabilidade se assentam nas doenças físicas, transtornos e alterações mentais e psicossociais (Bendassolli & Soboll, 2011).

Vale ressaltar que o mal-estar advindo da vulnerabilidade não é reduzido a esfera do sujeito, mas investigado no que tange aos fatores sociais e sua projeção na vida psíquica. Tal maneira de se abordar o mal-estar se conecta a concepção do trabalho como meio de ordem singular e coletiva, qualquer privilégio a uma das partes limita à análise e à intervenção (Bendassolli & Soboll, 2011).

Entretanto, a atuação das clínicas do trabalho não está limitada aos aspectos alienatórios e danosos do trabalho, visto que no trabalho o sujeito também pode exercer sua criatividade, construir sua identidade e ser reconhecido (Winnicott, 1983). A busca por se reconhecer e ser reconhecido em coletividades do qual participa com suas atividades é uma necessidade que pode ser impedida quando o trabalho deixa de estar conectado às atividades e seus significados, tornando-se puro trabalho regulamentado (Clot, 1999).

A primeira coisa que se deve ter em mente é que não há sujeito fora do social e que este sujeito é produto de uma história (Gaulejac, 2001), local em que cada prática é permeada pela singularidade do contexto, fruto da socialização e da interação em grupos (Pinto *et al.*, 2015). Outra importante observação é que “uma demanda esteja colocada para que haja intervenção. Ela refere-se a um desejo de mudança e pode se traduzir de várias maneiras: projetos, crises, planejamentos e reestruturações diversas” (Pinto *et al.*, 2015, p. 950).

O primeiro ponto do trabalho da psicossociologia é a abertura para um espaço de dúvida. A demanda dirigida ao pesquisador é um campo de interrogação que não é analisado inicialmente, mas interrogado. Outro importante ponto é a escuta ampla, em um processo progressivo de incorporação de atores, conforme necessidade identificada. O terceiro ponto é a compreensão do contexto, é nele que co-construção de sentidos acontece (Pinto *et al.*, 2015).

Uma maneira recomendada de se coletar e analisar as informações colhidas ao longo do processo vivenciado na psicossociologia ocorre por meio da história de vida, que segundo Gaulejac (2007), almeja ultrapassar o narrado por meio da coleta e análise do discurso do narrador, seja ele individual ou coletivo, levando em consideração questões pessoais, familiares, sociais e históricas, além das políticas (Pinto *et al.*, 2015). A escolha por este método se dá pela possibilidade de compreender o social atravessado nas histórias individuais (Goldenberg, 1997).

Ao sair da posição do saber para uma posição de escuta, o pesquisador confere poder ao narrador, que diz o que julga importante ao invocar sua memória e reconstruir o passado pela perspectiva presente, perpassando por questões sociais. Ao organizar sua história, o sujeito pode atribuir novos sentidos. É neste sentido que ocorre a intervenção possível, produzindo reflexão e possibilidade de reconstrução (Pinto *et al.*, 2015).

É neste momento que o pesquisador que deseja elaborar uma Tecnologia Social baseado na abordagem clínica possui maior possibilidade de compreender como deveria orientar a sua construção. A riqueza dos elementos proferidos pelos narradores e a compreensão de questões pessoais, familiares, sociais, históricas e políticas permite uma rica diversidade de dados que ao serem analisados poderão conferir muito mais proximidade da Tecnologia Social àqueles que dela farão uso. Este estreitamento das relações é importante para conceder sucesso ao seu uso. Ao substituir a lógica do que é pronto para ser aplicado para a lógica da construção, sobretudo aquela realizada de maneira sólida, e conhecendo os aspectos mencionados anteriormente por meio da escuta e participação, a Tecnologia Social terá condições de ser identificada como *produto do meio* no qual foi pensada, fazendo com que seja mais valorizada e permitindo que seu uso esteja plenamente conectado ao contexto social e psíquico existente.

3. Conclusões e considerações para o momento

Nessa reflexão, buscamos desconstruir o conceito de Tecnologias Sociais a partir da forma como elas são aplicadas na prática, bem como propor a abordagem clínica como uma possível saída para reduzir suas limitações. A despeito deste foco, inicialmente verificamos que as TS têm como função a promoção da inclusão social, a mobilização de territórios e a solução de problemas sociais e econômicos. Entretanto, tais premissas parecem se perder na prática, quando são utilizadas como produtos, técnicas ou metodologias reaplicáveis.

Contudo, a ideia das TS funcionarem como propulsoras do desenvolvimento social dos indivíduos ao contribuírem para a superação dos cenários de exclusão e pobreza não foi abandonada. Por esse motivo, no decorrer do desenvolvimento deste trabalho, procuramos desconstruir os métodos prescritivos encontrados na Sociocracia, Comunicação Não-Violenta, *Dragon Dreaming*, Teoria U, dentre outras. Tal desconstrução se faz necessária, pois a aplicação das TS como atualmente tem sido realizada (embora não por todos), fortalece o domínio instrumental, a dominação e a naturalização da ordem.

Os métodos prescritivos aos quais nos referimos estabelecem uma mudança social com base em uma realidade externa (objetivismo), focada em mecânicas que favorecem a manipulação e o controle, sem realmente se preocuparem com o que a subjetividade do indivíduo está pronta a dizer. Em seu momento final, este ensaio propõe uma nova abordagem de TS pautada no olhar clínico, refletido na escuta e na valorização do indivíduo. Desta forma, acreditamos que a transformação social se dá ao abandonar os métodos prescritivos e busca, por meio da escuta ativa, compreender e utilizar o poder e o conhecimento dos indivíduos, não é isso emancipação? Não pretendemos responder esse questionamento, mas deixar a reflexão.

A TS aliada à abordagem clínica confere mais voz ao indivíduo, encontrando suas potencialidades em um mundo instável (e não controlado por métodos prescritivos), imprevisível, fragmentado, com particularidades e identidades próprias. Escutar o indivíduo, portanto, é lhe dar poder dentro das práticas sociais, é criar a possibilidade de transformação do contexto histórico e social em que ele está inserido, trazendo a possibilidade da emancipação humana, visto que há participação coletiva na ressignificação das estruturas.

Esta escuta valoriza a consciência humana e talvez a liberdade de suas limitações e dominações das estruturas ideológicas e dos arranjos sociais vigentes.

Como resultado da aliança entre TS e abordagem clínica, espera-se Tecnologias Sociais produzidas em conjunto, possuindo os indivíduos como matéria-prima de sua própria transformação. Sendo assim, procuramos não apontar caminhos fechados, como passo a passos, como fazer, o que não fazer, dentre outros, pois se assim fizéssemos, seríamos incoerentes com nossa própria ontologia e epistemologia, afinal, em consonância com a análise pós-moderna, aqui promovemos a desconstrução, antítese e desleitura do que seja ou não algo, discordando de uma racionalidade instrumental (Harvey, 2003). Não temos soluções, apenas sugestões que poderão ajudar um pesquisador ou quem se propõe a utilizar uma Tecnologia Social a trilharem seu próprio caminho: 1º) é preciso considerar que a subjetividade do indivíduo está inserida em um contexto social para trabalhar suas vulnerabilidades; 2º) o sujeito deve vir à tona por meio da expressão de sua criatividade, de sua identidade e do reconhecimento no contexto plural em que está inserido e; 3º) a escuta será a maior de todas as fontes de contribuição para a construção da Tecnologia Social, para tanto, é necessário que o pesquisador ou quem se propõe a construir uma Tecnologia Social, aperfeiçoe-a. Logo, ao caminhar com as TS via abordagem clínica, conhecer o contexto social, questionar a demanda (que deve ser feita pelos indivíduos que demandam a tecnologia) e valorizar uma escuta ampla torna-se vital.

Existem inúmeras possibilidades de trabalhos futuros. O primeiro é o aperfeiçoamento teórico, já que esta é uma proposição inicial de aliança entre TS e a abordagem clínica. A segunda é conhecer e adquirir profundidade em diferentes campos, como a psicossociologia, o psicodrama e outras já descritas. Finalmente, quando teoricamente o debate se tornar mais robusto, proposições teóricas podem procurar escutar o sujeito e compreender o contexto do contexto.

Ao afirmarmos a necessidade de aperfeiçoamento, admitimos que existem limitações. A primeira delas é que, como ainda não encontramos um estudo que proponha a abordagem clínica com as Tecnologias Sociais, ficamos carentes de fontes que corroborem ou nos façam refletir em relação as nossas próprias deficiências de escutas teóricas. Outro ponto é que não debatemos o que são as Tecnologias Sociais em sua totalidade, pois reconhecemos que apesar de suas limitações, existem inúmeros trabalhos que se dispuseram a entender o sujeito e procuraram reduzir os problemas das tais camisas de força do passo a passo. Portanto, esse estudo não reflete uma crítica a todos os acadêmicos que utilizam as TS. A terceira limitação é também a própria ausência de trabalhos empíricos, por consequência. Finalmente, embora existam inúmeras outras limitações, não é apenas a Tecnologia Social em si o problema, mas o seu uso inadequado. De outro modo, ainda que a abordagem clínica seja útil, ela também pode estar fadada ao uso instrumental e tornar-se uma ferramenta *benchmark* da gestão, se mal utilizada, uma vez que enquanto construção social seu uso também reflete uma reificação.

Referências

Alvesson, M., & Deetz, S. (1999). Teoria Crítica e Abordagens Pós-Modernas para Estudos Organizacionais. Em S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord, *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas.

Arendt, H. (2009). *Sobre a violência*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Aubert, N. (1993). A neurose profissional. *Revista de Administração de Empresas*, 33, pp. 84-105.

- Backes, A. L. (2012). Trabalho e subjetividade: sofrimento psíquico em contextos de mudança organizacional. *Gestão & Sociedade*, 6, pp. 117-138. Acesso em 12 de Jan. de 2017, disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/10532/trabalho-e-subjetividade--sofrimento-psiquico-em-contexto-de-mudancas-organizacionais>>
- Bendassolli, P. F. & Soboll, L. A. P. (2015) Clínicas do trabalho: filiações, premissas e desafios. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 14(1), pp. 59-72.
- Benson, J. K. (1977). Organizational: a dialectical view. *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 1-21.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2004). *A construção social da realidade: tratado da sociologia do conhecimento* (24 ed.). (F. Souza, Trad.) Petrópolis: Vozes.
- Blano, G. (2015). *o que é Teoria U*. Acesso em 28 de Jan. de 2017, disponível em Projeto Draft: <<http://projetodraft.com/verbete-draft-o-que-e-teoria-u/>>
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). The Radical Humanist Paradigm. Em G. Burrell, & G. Morgan, *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life* (pp. 32-33). Burlington, EUA: Ashgate.
- Castells, M. (1999). Prólogo. Em M. Castells, *A sociedade em rede* (pp. 39-66). São Paulo: Paz e Terra.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris: PUF.
- Creed, W. E., Dejordy, R., & Lok, J. (2010). Being the change: resolving institutional contradicting through identity work. *Academy of Management Journal*, 53, pp. 1336-1364.
- Croft, J. (2010). *How to run a Dragon Dreaming creation circle: the facilitator's guide*. Fonte: Dragon Dreaming: <http://www.dragondreamingbr.org/portal/index.php/2012-10-25-17-02-40/fichas-tecnicas/99-como-conduzir-um-circulo-de-criacao-de-dragon-dreaming.html>
- Dagnino, Renato (2011). Tecnologia Social: base conceitual. *Observatório do Movimento pela Tecnologia Social da América Latina* 1 (1), jul./2011.
- Du Gay, P. (1991). Enterprise culture and the ideology of excellence. *New Formations*, 14, pp. 45-61.
- Ehrenberg, A. (2010). *O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa*. São Paulo: Idéias e Letras.
- Faria, J. H., & Leal, A. P. (2007). Do treinamento à universidade corporativa: ideologia, dominação e controle. Em J. H. Faria, *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais* (pp. 167-190). São Paulo: Atlas.
- Foucault, M. (2012). *Vigiar e punir: nascimento da prisão* (40 ed.). Petrópolis: Vozes.
- Fundação Banco do Brasil (2004). *Tecnologia Social: uma estratégia para o desenvolvimento*. Secretaria Executiva da Rede de Tecnologia Social. Rio de Janeiro, 2004.
- Gaulejac, V. (2001). Psicossociologia e Sociologia Clínica. In: Araújo, J. N. G.;
- Carreiros, T. C. O. C. (Org.). *Cenários Sociais e Abordagem Clínica*. São Paulo: Escuta; Belo Horizonte: FUMEC, pp. 35- 47.

Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social* (3 ed.). São Paulo: Ideias & Letras.

Giddens, A. (2003). *A constituição da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes.

Goldenberg, M. (1997). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Record. 1997.

Harvey, D. (2003). *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural* (12 ed.). São Paulo: Edições Loyola.

Ipiranga, A. S. R. et al (2007). Tecnologia Social para arranjos produtivos locais: uma proposta de aplicabilidade. *Cadernos Ebape.BR*, 5 (3).

Ituassu, C. T., & Tonelli, M. T. (2012). O Sentido do Sucesso: Uma Construção Social Made In USA. *EnANPAD* (pp. 1-16). Rio de Janeiro: ANPAD.

Jimenez, G., & Humberto, F. (2010). Las trampas de la sociocracia. *Estudios Políticos*(36), pp. 7-8.

Jorge, M. A. (2000). *Fundamentos da psicanálise de Freud a Lacan: As bases conceituais*. Rio de Janeiro: Zahar.

Marx, K. (2002). *O capital: crítica a economia política* (19 ed.). (R. Santanna, Trad.) Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Mendes, L., Bonilha, M. C., Ichikawa, E. Y., & Sachuk, M. L. (2015). Tecnologias Sociais, Biopolíticas e Biopoder: Reflexões Críticas. *Cadernos EBAPÉ*, 13(4), pp. 687-700.

Monje-Reyes, P. A. (2015). La Teoría Crítica como perspectiva de análisis de las relaciones de. *Cadernos EBAPÉ*, 13, pp. 402-409. Acesso em 12 de Jan. de 2017, disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/34706/a-teoria-critica-como-perspectiva-de-analise-das-relacoes-de-dominacao-e-dos-processos-de-descentralizacao-no-chile>>

Offe, C. (1989). Trabalho: a cateogira-chave da sociologia. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 4, pp. 13-41.

Paes de Paula, A. P. (2009). “O que o Handbook não diz”: Novas Considerações sobre Teoria Crítica e Abordagens Pós-modernas para Estudos Organizacionais. *XXXIII EnANPAD*, (pp. 1-16). São Paulo.

Parker, M. (2002). *Against Management*. Cambridge: Polity Press.

Pinto, B. O. S.; Carreiro, T. C. O. C., & Rodriguez, L. S. (2015). Trabalhando no “entre”: a história de vida laboral como método de pesquisa em Psicossociologia. *FAROL: Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 2(5), pp. 941-985.

Rede de Tecnologia Social (Org.) (2010). *Tecnologia Social e desenvolvimento sustentável: contribuições da RTS para a formulação de uma política de estado de ciência, tecnologia e inovação*. Brasília: Secretaria Executiva da Rede de Tecnologia Social.

Rosenberg, M. B. (2006). *Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. São Paulo: Ágora.

SECIS. (Jan. de 28 de 2003). *Apresentação SECIS*. Acesso em 2017, disponível em Secretaria de Ciência e Tecnologia para Inclusão Social: <www.mi.gov.br/download/download.asp?endereco=/pdf/....>

- Serafim, N. K., & Dias, T. F. (2016). Tecnologias Sociais e as Redes de Comercialização Solidárias: O Caso da Rede Xique Xique de Comercialização Solidária, Rio Grande do Norte – Brasil. *Interface*, 13(2), pp. 99-114.
- Tragtenberg, M. (1989). *Administração, poder e ideologia* (2 ed.). São Paulo: Cortez.
- Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. *Strategic management journal*, 17, pp. 11-25.
- Veber, F. (Diretor). (2001). *O Closet* [Filme Cinematográfico]. França.
- Ventura, A. C., Andrade, J. C., & Almeida, A. C. (2011). Soluções locais para problemas globais: análise de possíveis contribuições das Tecnologias Sociais para a mitigação do aquecimento global. *Rev. Ciências Administrativas*, 17(3), pp. 768-795.
- Ventura, A. C., Garcia, L. F., & Andrade, J. C. (2012). Tecnologias Sociais: as organizações não governamentais no enfrentamento das mudanças climáticas e na promoção de desenvolvimento humano. *Cadernos EBAPE.BR*, 10(3), pp. 605-629.
- Walsh, J. P., Meyer, A. D., & Schoonhoven, C. B. (2006). A future for organization theory: living in and living with changing organizations. 7.
- Winnicott, D. W. (1983). *O ambiente e os processos de maturação*. Porto Alegre: Artmed.
- Wood Jr., T., & Paes de Paula, A. P. (2002). *Pop Management: a literatura popular de gestão no Brasil*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.