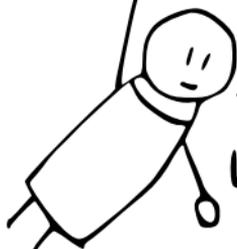


DELFINA VANNUCCI & RICHARD SINGER

CHOVA OU FAÇA SOL

um manual sobre processos
coletivos deteriorados



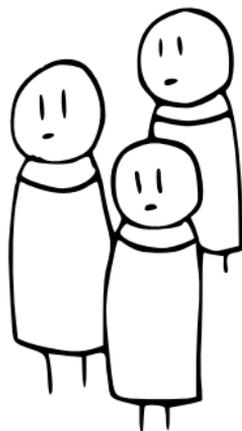
Uhu!

Desça daí!

Estamos tentando
fazer uma reunião!

Tô nem aí!

Você não é meu chefe!



CONTEÚDO

PREFÁCIO	5	
INTRODUÇÃO	15	
1	ISSO É REALMENTE UMA DEMOCRACIA?	19
1.1	Processo democrático subvertido	19
1.2	Um exame mais detalhado do consenso	22
1.3	A bagagem dos membros dos coletivos	27
1.4	Compartilhamento de poder	30
1.5	Alertas vermelhos a observar	36
1.6	Táticas utilizadas para subverter o processo democrático	43
1.7	A particular vulnerabilidade dos coletivos	49
1.8	O problema da polidez	52
1.9	A necessidade de gentileza	59
1.10	Criando párias	62
1.11	Assassinatos de reputação (de boa-fé e de má-fé)	69
1.12	Banimento	74
1.13	Respeito às diferenças	81
1.14	Questões pessoais × questões de grupo	87

1.15	Micro-gerenciando o comportamento dos outros	90
1.16	O ceticismo é saudável	97
1.17	Imprecisão leva à autoritarismo	101
2	ESSA É A SOCIEDADE JUSTA QUE QUEREMOS COMO MODELO?	109
2.1	Um exemplo de justiça?	109
2.2	Escassez de devido processo	112
2.3	E a liberdade de expressão?	123
2.4	Crueldade	133
2.5	O coletivo nem sempre está mais correto que o indivíduo	138
3	FAZENDO DAR CERTO	143
3.1	Para novatos	143
3.2	Aos mais experientes	145
3.3	Renunciando ao controle	148
3.4	Permanecendo fiel à missão	153
3.5	O que uma pessoa sozinha pode fazer?	154
3.6	Isso não ocorreria em nosso coletivo	157
3.7	Terminando as tarefas	158
3.8	Norteadores para se ter em mente quando o conflito surgir:	160
3.9	Codificando o processo coletivo	165
3.10	Há esperança	172

PREFÁCIO

Por Coletivo AK Press

BEM-VINDO ao livro coletivo sobre processo coletivo! Ao longo dos cerca de vinte anos em que a AK Press vem publicando e distribuindo literatura anarquista e radical, recebemos muitos pedidos de bons resumos gerais de tópicos que são de interesse das pessoas das nossas comunidades: anarquismo, direitos dos trabalhadores, economia solidária e inúmeras outras coisas. Fazemos o nosso melhor para procurar, publicar ou distribuir livros que atendam às necessidades dos nossos leitores, mas pode demorar um pouco para encontrar o autor ou livro certos. Um dos pedidos mais comuns que recebemos é uma introdução leve e curta aos coletivos. Apesar da proliferação de organizações coletivas e de democracia direta — incluindo AK Press — nunca houve literatura suficiente *sobre* coletivos e seu funcionamento (provavelmente porque as pessoas em todos esses coletivos estão ocupadas demais para se sentar e escrever sobre o trabalho que estão fazendo!). Assim, ficamos muito felizes em descobrir a visão geral de Richard Singer e Delina Vannucci sobre os meandros dos processos coletivos e ter a chance de publicá-los em forma de livro. O livro

explora as inúmeras armadilhas que podem impedir o processo coletivo saudável, ao mesmo tempo em que nos lembra continuamente dos objetivos fundamentais, éticos e políticos que nos juntaram em coletivos, recomendando técnicas sólidas para implementá-los. Como membros de um coletivo em funcionamento e longe da perfeição, achamos os pontos levantados incrivelmente úteis... e temos certeza de que você também achará.

Coletivos são animais difíceis. A ideia por trás deles é basicamente simples: um grupo de pessoas trabalhando juntas por um objetivo comum, compartilhando igualmente os esforços para atingir esse objetivo, seja qual for. Ninguém está no comando, a voz de ninguém é mais ou menos importante que a dos demais, e toda decisão é colaborativa, nascida de discussões destinadas a refletir a vontade e os desejos de cada um dos membros do grupo.

As pessoas, entretanto, são complexas: talvez mais do que tendemos a perceber no dia a dia. Nas várias décadas em que os membros de nosso coletivo trabalharam em estruturas comunitárias, ativistas e politicamente orientadas, percebemos que nunca estivemos tão cientes das imensas diferenças entre as pessoas — mesmo as que têm um objetivo ideológico comum — como é nosso caso nos coletivos. Em contextos realmente igualitários,

é frequente o fato de que até mesmo os detalhes mais simples e inócuos podem se tornar um importante ponto de discussão quando percebemos que nem todos vemos o mundo da mesma maneira.

Colocado nesses termos, soa bastante simplista. É claro que as pessoas são diferentes; é claro que todos nós abordamos as coisas de diferentes perspectivas. Mas a percepção de que nossos amigos, nossos camaradas, nossos pares e nossos colegas membros de coletivos *não* compartilham o mesmo conjunto básico de crenças, ou o mesmo conjunto de práticas básicas que definem o que gostamos de pensar como senso “comum”, é desconcertante, especialmente em situações em que um grande esforço foi feito para definir claramente os contornos de uma estrutura ideológica compartilhada.

E, em parte, é precisamente isso que este livro aborda: o que acontece quando não vemos uns aos outros olhos nos olhos? Como podemos trabalhar juntos para resolver nossos conflitos de uma forma que valorize igualmente cada opinião e ponto de vista contrário e não desconsidere as preocupações que talvez não compartilhemos individualmente?

Como podemos responsabilizar as pessoas pelas coisas que elas dizem e fazem, sem criar uma atmosfera de

microgerenciamento ou auto-policiamento? Estas são perguntas difíceis, e das que são melhor respondidas através da experiência e experimentação em primeira mão.

Coletivos também envolvem muitos acordos, o que não gostamos de ouvir quando crenças ou projetos que estão em nossos corações e nos são muito caros estão em jogo. Um dos maiores equívocos sobre coletivos é a ideia de que decisões só podem ser tomadas quando todos concordam ou chegam ao que chamamos de “consenso”. Mas todos concordarem e todos chegarem a um consenso são coisas muito diferentes. Em um bom processo consensual, *todos* precisam ceder um pouco e devem ter cuidado na escolha de suas batalhas. Isso não quer dizer que as pessoas não sejam fiéis aos seus princípios ou não defendam aquilo em que acreditam, mas se os membros do coletivo não estiverem dispostos a ceder um pouco em relação uns aos outros e trabalharem para chegar a uma solução com a qual todos possam conviver, podem acabar se percebendo em uma discussão de três horas sobre um mero detalhe que não importa realmente a ninguém. Consenso não é sobre ganhar uma discussão, e isso é algo que frequentemente esquecemos no calor do momento. Em vez disso, trata-se de encontrar solu-

ções produtivas e viáveis a partir de opiniões divergentes. Trata-se também de encontrar uma maneira de garantir que o compromisso não signifique simplesmente encontrar o mínimo denominador comum, ou uma solução com a qual todos possam “conviver” porque ela já não move mais as pessoas de uma forma ou de outra.

Este livro trata em grande parte de coletivos que trabalham num modelo de consenso, mas há uma variedade de maneiras pelas quais os coletivos podem tomar decisões — sempre levando em consideração a necessidade de discutir e chegar a um acordo. Na AK Press, usamos um sistema de voto majoritário para a maioria de nossas decisões. Mas também replicamos o modelo de consenso em aspectos importantes. Nenhuma proposta chega à votação sem muita discussão e debate. A voz de todos é ouvida e, no processo, as propostas se transformam e são alteradas da mesma maneira que quando se usa uma abordagem consensual. E qualquer voto pode ser anulável pelo veto de uma minoria.

Em parte, nossa decisão de usar um modelo de voto majoritário em vez de um modelo de consenso é resultado da estrutura do nosso projeto. AK é um coletivo, mas também é um negócio, o que introduz certas especificidades. A maioria dos coletivos politicamente motivados

opera com um senso de *urgência*. Como Delfina e Richard sugerem, isso, por si só, pode ser usado para minar o processo coletivo (“As pessoas estão morrendo lá fora! Não temos tempo para perder com detalhes”). Quando você adiciona considerações de “negócios” a essa mistura, precisa ficar ainda mais vigilante. Administrar um negócio e, assim, sustentar seu projeto, acrescenta outro nível muito diferente de urgência a seus empreendimentos. As faturas devem ser pagas, os prazos devem ser rigorosamente cumpridos e as margens de erro permitidas tornam-se muito menores. Tudo isso pode levar ao sacrifício da democracia em nome da conveniência. As decisões devem ser tomadas *agora*, o que pode abrir a porta para muitos dos perigos descritos em *Chova ou Faça Sol*. A adoção, pela AK, de um processo de tomada de decisões intermediário entre consenso e voto da maioria é uma maneira de tentarmos atenuar esses riscos. Isso também significa que às vezes tomamos más decisões que precisam ser repensadas e revistas.

Manter um negócio bem-sucedido, ou pelo menos solvente, também tende a levar a divisões de trabalho que podem ameaçar estruturas democráticas e horizontais. Todo dia, a todo minuto, coisas têm de ser feitas e indivíduos específicos têm de ser responsáveis, e responder, por

elas. O mesmo, é claro, vale para a maioria dos coletivos, mas muitas vezes em um negócio há menos espaço para que *todos* participem de *todas* as decisões do dia a dia. Isso pode resultar, intencionalmente ou não, na acumulação centralizada do conhecimento de que todos em um coletivo precisam para tomar decisões informadas (outro “alerta vermelho” que Richard e Delfina apontam). O truque, ou arte, de lidar com isso está em ser flexível o suficiente para construir novas estruturas que possam evitar as distorções dos processos democráticos. Na AK, certas decisões “grandes” (livros que iremos publicar) são feitas por todo o coletivo. O que quer que possa ser delegado a grupos menores, ou mesmo a indivíduos, o é. E todas as decisões, exceto as mais básicas e óbvias, são documentadas em atas de reunião que são distribuídas a todos os membros do coletivo e, assim, sujeitas a debate e discordância.

A AK provavelmente emprega um sistema de freios e contrapesos para proteção do processo democrático que encheria um livro inteiro, mas o ponto é que, como Delfina e Richard deixam claro mais uma vez, não há um projeto padrão para nada disso. Todo coletivo é diferente, composto por indivíduos específicos, com suas próprias crenças e prioridades e enfrentando diferentes

condições e desafios. A tarefa importante, e de modo algum fácil, é manter uma visão ampla do processo, das razões pelas quais todos estamos reunidos, das razões pelas quais escolhemos esse método peculiar (e antigo) de nos organizarmos e nos relacionarmos uns com os outros.

A ocorrência de *burn-out* na maioria dos coletivos é alta — mesmo descontando o fato de que os coletivos estão frequentemente trabalhando para sustentar projetos ou negócios pequenos, com pouco dinheiro e independentes (e que têm todos seu próprio conjunto de preocupações), as realidades diárias de fazer malabarismo com emoções intensas e discussões constantes podem ser incrivelmente desgastantes. Mas quando falhamos em adotar e, principalmente, em *manter* nossa adesão a um conjunto de boas práticas e diretrizes capaz de guiar a interação entre membros de um grupo estruturado em forma de coletivo, o número de “baixas” aumenta de forma dramática. Quantas pessoas inteligentes e motivadas deixaram projetos para trás porque foram atacadas, negligenciadas, desvalorizadas ou silenciadas de outras maneiras? Quando trabalhamos para desenvolver e manter conjuntos de processos mais fortes e mais igualitários para guiar nossas interações interpessoais, ajudamos a

garantir que nossos coletivos sejam mais do que um grupo de pessoas frustradas brigando umas com as outras. Em vez disso, um coletivo verdadeiramente igualitário é um modelo em miniatura da sociedade que gostaríamos de ver um dia.

Resumindo: sejam quais forem os procedimentos e a estrutura de funcionamento, se você trabalhou em coletivos, reconhecerá aspectos de si mesmo e do seu coletivo nos capítulos deste livro. Pode ser uma experiência um pouco desconfortável — Delfina e Richard não pegam leve quando descrevem detalhadamente todas as maneiras pelas quais um processo coletivo saudável pode ser (intencionalmente ou não) subvertido — mas, no fim das contas, é um passo importante para reconhecermos nossos erros e trabalharmos para chegar a melhores procedimentos no futuro. Então leia, aprenda e explore o mundo da autogestão coletiva em seu dia a dia. E lembre-se: o coletivismo não significa concordância constante ou homogeneidade. Celebre as diferenças e trabalhe no sentido de entendimentos compartilhados. O capitalismo foi construído e desenvolvido, em sua longa e sangrenta história, de um modo que nos mantém continuamente em conflito uns com os outros e, ao mesmo tempo, desencoraja qualquer pensamento realmente independente entre

as massas. Explôda-o de dentro pra fora construindo estruturas melhores, mais fortes e mais sustentáveis e igualitárias em seu local de trabalho, sua comunidade, quiçá, até mesmo em sua família! E certifique-se de documentar todo esse processo, para que outros coletivos possam aprender e crescer a partir do *seu* exemplo!

INTRODUÇÃO

FAZER PARTE DE um coletivo igualitário pode ser uma experiência poderosa e libertadora. A maioria de nós, ao longo de nossas vidas, já esteve em grupos na sociedade em geral — seja no local de trabalho, na escola ou em outras organizações — nas quais hierarquias de autoridade, poder e conhecimento são fundamentais. Espera-se que cada um de nós se submeta — na maior parte do tempo — ou lidere, caso tenha conseguido trilhar o árduo caminho até o topo. A participação em um coletivo, por outro lado, permite que um indivíduo busque seus objetivos usando uma estrutura de trabalho compartilhada, além de ajudar a moldar essa estrutura com suas próprias contribuições. Os membros cuidam de si e uns dos outros sem coerção ou obediência forçada e trabalham cooperativamente.

Um coletivo é simplesmente um grupo de pessoas que se reúnem para trabalhar por um objetivo comum, como criar arte ou música, organizar-se em torno de causas políticas, prestar serviços a uma comunidade ou perseguir qualquer objetivo que os membros do grupo escolham como foco. Os coletivos geralmente são formados por voluntários, mas também podem compor a

estrutura organizacional de uma empresa. Como um coletivo é formado por indivíduos com interesses diversos e que também variam ao longo do tempo, e porque os próprios membros costumam mudar ao longo do tempo, os coletivos tendem a ser orgânicos: as atividades e os objetivos do grupo dependem da composição do grupo em um determinado momento. Mas a principal coisa que distingue um coletivo de outras organizações é que todos no grupo são considerados iguais. Não há figuras de autoridade e não há hierarquia. As decisões são tomadas coletivamente por todo o grupo, seja por consenso (o que significa que todos no grupo devem, idealmente, aceitar todas as decisões) ou votação (majoritária, dois terços etc.).

A noção de que tem de haver líderes e seguidores está tão arraigada em nossa cultura que alguns podem pensar que o igualitarismo simplesmente não tem como funcionar. Mas existem muitos exemplos de coletivos igualitários, alguns deles existindo há décadas. Food Not Bombs, por exemplo, tem servido refeições gratuitas e apoiado ações políticas desde o início dos anos 80. Atualmente é composto por centenas de coletivos autônomos espalhados pelo mundo. O famoso clube de punk rock 924 Gilman Street, em Berkeley, é um coletivo que tem

se mantido forte há mais de vinte anos (A subcultura punk às vezes pode ser um bom modelo para os coletivos, mas nem sempre — um ponto a que voltaremos em um capítulo posterior). A editora deste livro, AK Press, é um exemplo de empresa administrada coletivamente. E embora um coletivo seja tipicamente composto por mais de duas pessoas, este livro foi escrito coletivamente, com ambos os autores tendo o mesmo peso nas decisões.

Em um coletivo igualitário, todo indivíduo é valorizado e se manifesta sem ter de se preocupar em ser anulado ou obrigado a se adequar às vontades das outras pessoas. É um ideal elevado. Na melhor das hipóteses, é um modelo para uma estrutura mais justa e inclusiva de trabalho e existência coletiva. Mas igualdade e negociação justa não fluem automaticamente de boas intenções. O igualitarismo requer compromisso e atenção de todos os envolvidos. Exige clareza e vontade de trabalhá-lo, o que às vezes inclui resolver conflitos e encontrar soluções para problemas difíceis. Quando se permite que o ideal do igualitarismo fique à deriva, desassistido, pode haver uma reversão que acabará nos levando de volta aos padrões que a maioria de nós conhece em nossas vidas fora dos coletivos: hierarquia, desconfiança, egoísmo e, às vezes, até conspirações.

Embora todo coletivo seja único, porque é composto por seres humanos únicos, existem alguns problemas e pontos fortes recorrentes, que temos visto ao longo do tempo. E, em nossa visão, eles formam padrões previsíveis.

O objetivo deste livro é esclarecer alguns dos problemas que podem surgir em grupos que buscam igualdade e abertura. Não é um manual completo de como trabalhar em grupos igualitários, nem é uma introdução ao processo de consenso (para pessoas que procuram textos completos sobre esses assuntos, recomendamos os livros *Building United Judgment: A Handbook for Consensus Decision Making*, do Center for Conflict Resolution, ed., e *On Conflict & Consensus: A Handbook on Formal Consensus Decisionmaking*, de C.T. Lawrence Butler and Amy Rothstein). No entanto, esperamos que essas páginas sejam úteis para qualquer grupo que opte por funcionar de acordo com os princípios de cooperação e igualitarismo.

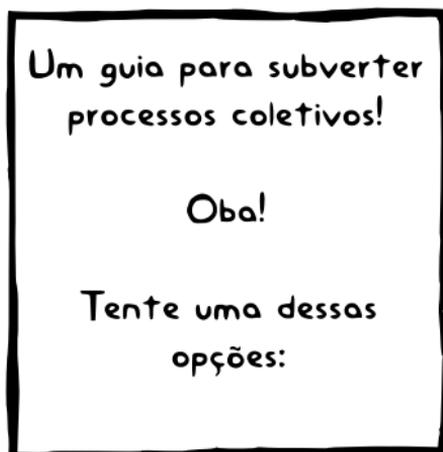
1 ISSO É REALMENTE UMA DEMOCRACIA?

1.1 Processo democrático subvertido

DECISÕES CONSENSUAIS são muitas vezes consideradas como uma espécie de padrão de excelência em coletivos igualitários porque muitas pessoas sentem que isso permite a maior autonomia e participação de todos os mem-

bros. Ninguém pode ser derrotado ou obrigado a aceitar qualquer decisão que não tenha explicitamente aceito. Esse é um bom argumento a favor do consenso, mas também há boas razões para escolher alguma forma de votação em vez de exigir o consentimento unânime.

Alguns defensores da votação têm explicado que perceberam que o consenso não deixou espaço suficiente para a dissidência. É do conhecimento de todos que as pessoas ocasionalmente relutam em levantar objeções



durante o processo de consenso porque não querem ser responsáveis por bloquear uma decisão que a maioria das pessoas no grupo deseja alcançar. Mas os defensores da votação também têm apontado para o fato de que as opiniões divergentes são mais frequentemente e facilmente registradas durante o processo de votação, exatamente porque as pessoas são capazes de manter suas opiniões sem impedir que a decisão final seja tomada. Com a opinião divergente firmemente registrada, um grupo está mais bem preparado para voltar à questão para um debate mais aprofundado ou deixá-lo para uma ocasião futura. Isso pode ser importante se as circunstâncias mudarem, de modo que uma decisão diferente se torne mais provável ou aplicável.

Ambos os lados trazem pontos válidos sobre esta questão, e achamos que a adoção de qualquer dos métodos é boa, desde que o grupo preserve os princípios democráticos por trás do processo. Diferenças no processo não são tão importantes quanto o esforço genuíno para garantir que todos tenham voz igualmente. Às vezes, coletivos que alegam operar democraticamente adotaram, na verdade, apenas aspectos do processo democrático, enquanto negligenciam as qualidades fundamentais centrais: igualdade, respeito, aceitação mútua e um fórum

aberto para a troca de idéias. Por exemplo, um grupo pode ver o processo principalmente como meio de decidir sobre propostas — declarando, como resultado, que todas as decisões foram tomadas de forma justa e democrática — enquanto falha em encorajar ou permitir a livre expressão de opiniões. Nessa situação, a democracia genuína foi subvertida. Em vez de ser um meio de garantir que a voz de todos seja ouvida, o processo de tomada de decisão se torna uma ferramenta ineficaz que deixa os membros se sentindo frustrados e confusos. No pior cenário, pode se tornar uma tática coercitiva para reforçar o poder de uma elite autoproclamada.

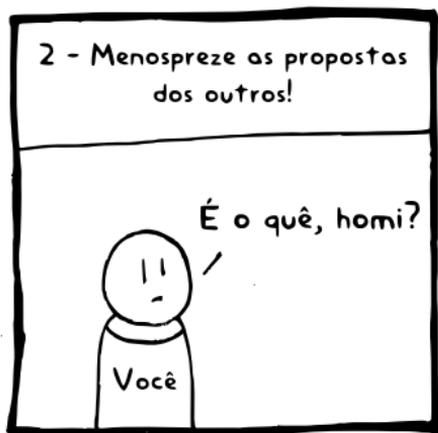
Os coletivos às vezes confiam na suposição de que o processo de funcionamento do grupo é intuitivamente entendido pelos membros. Um grupo pode funcionar razoavelmente bem sem estudar o processo muito de perto, até que um problema ocorre, e então a capacidade do grupo



de trabalhar em conjunto de repente se desfaz. A atenção ao processo é ainda mais importante em tempos de crise, mas a partir do momento em que ocorre um racha entre os membros, é geralmente tarde demais para improvisar um conjunto de procedimentos para o coletivo seguir. Na maioria dos casos, as dinâmicas de grupo desiguais que tiram um coletivo dos trilhos em tempos difíceis estão em jogo desde muito antes de os problemas se tornarem óbvios.

1.2 Um exame mais detalhado do consenso

GERALMENTE, UM COLETIVO que opera por consenso realiza reuniões regulares nas quais as propostas são submetidas e discutidas. Ao final de cada discussão, o facilitador perguntará se há objeções; se nenhuma for feita, diz-se que a pro-

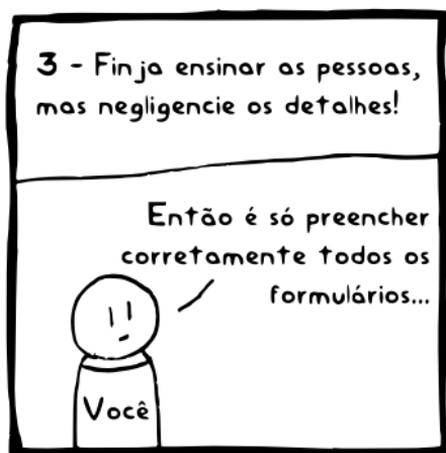


posta foi aprovada por consenso. Mas esse processo nem sempre garante que realmente haja consenso: muito depende da dinâmica de poder que entra em jogo. Por exemplo, se os membros forem individualmente abordados com antecedência e persuadidos sobre os méritos da proposta, isso é uma manipulação do processo, já que ignora o fórum aberto de discussões, que está no coração do consenso. Ou, se um membro influente ou intimidador declara forte apoio à proposta e demonstra aborrecimento ou impaciência com qualquer pessoa que levante objeções, sua atitude pode restringir a livre troca de ideias e influenciar o resultado final. Quando isso acontece, a decisão resultante não terá sido tomada por consenso.

Se alguns membros não têm acesso às informações necessárias para fazer uma escolha instruída, mas têm de confiar nas garantias dos proponentes de que seu plano é sólido, isso também invalida o consenso.

A questão é ainda mais espinhosa quando as propostas não são aprovadas. Em muitos casos, o consenso não é deliberadamente sabotado, mas simplesmente é vítima de imprecisão e mal-entendido. Por exemplo, os membros do grupo podem acreditar que, se todos não puderem concordar com um determinado resultado para

uma dada situação, a proposta que foi feita para lidar com essa situação deve ser simplesmente abandonada, e a questão permanecerá sem solução. O consenso requer que todos os membros declarem que o resultado de uma discussão é pelo menos marginalmente aceitável: ele deve encorajar uma resolução com que todos os membros possam consentir, não uma forma de resignação por falta de unanimidade que deixe o status quo intacto. Se alguém propõe uma mudança porque percebe um problema que precisa ser resolvido, essa pessoa não pode simplesmente ser anulada para que se possa chegar a uma decisão grupal.



O bloqueio, a prerrogativa de uma ou mais pessoas poderem impedir uma decisão que todos os demais aprovariam, é o aspecto do consenso que parece ser universalmente aceito. Não significa, no entanto, que uma pessoa possa

manter o coletivo refém de seus caprichos. O bloqueio

deve ser usado criteriosamente e não como um jogo de poder. Mais frequentemente, no entanto, a pressão é aplicada pelos membros com maior domínio do grupo para fazer alguém não bloquear e não expressar discordância. O bloqueio coloca a pessoa no centro das atenções, com grande chance de ser vista como encrenqueira, particularmente quando isso significa desafiar membros poderosos que já persuadiram os outros a concordarem com sua agenda. Membros que se estabeleceram como os líderes de facto (sim, isso acontece o tempo todo em coletivos igualitários) e que podem ter atraído seguidores no grupo por meio de carisma ou poder de persuasão, ou por terem conseguido resultados impressionantes para a coletividade, não precisam recorrer ao bloqueio para matar uma proposta. É suficiente que mostrem irritação ou agitação em relação à ação sugerida, gerando desconfiança entre outros. Um indivíduo persuasivo (ou temido) poderia destruir uma proposta simplesmente franzindo a testa nos momentos certos, suspirando com exasperação ou rindo sarcasticamente. Claramente, isso não é consenso.

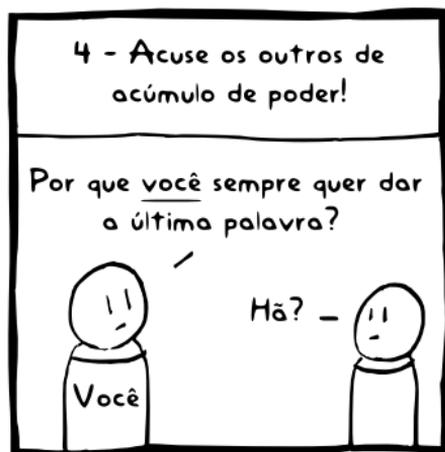
O consenso não é apenas o resultado final do processo decisório do grupo, ou o caso em que uma votação é realizada e acaba sendo unânime, evitando quaisquer bloqueios ou impasses. O processo consensual deve ser

incorporado a toda a estrutura do grupo ou organização e formar o fundamento para todas as suas atividades e operações básicas. Isso é verdade para todos os coletivos igualitários, mesmo aqueles que aceitam alguma forma de voto majoritário em suas decisões e, portanto, não são estritamente definidos como operando por consenso.

A premissa básica do consenso e, de fato, de qualquer grupo igualitário, é que todos os membros do grupo têm valor, as opiniões de todos merecem consideração e a contribuição de todos é necessária para que os esforços do grupo

prossigam, num espírito de colaboração. É diferente do processo coletivo usado pelas organizações convencionais, na medida em que não estabelece uma relação de oposição em que um lado vence (muitas vezes a maioria, mas com a mesma frequência o lado que dispõe de maior autoridade) e o outro lado perde.

No consenso, o coletivo não realiza discussões para



defender uma determinada posição, mas sim para chegar a soluções com que todos possam consentir. Para que todos possam dar seu consentimento livremente, não deve haver coerção ou desequilíbrio de forças. Assim, a ausência de hierarquia e autoridade não é um acessório adicional à estrutura de coletivos igualitários, e sim um componente essencial para o processo de consenso.

1.3 A bagagem dos membros dos coletivos

A MAIORIA DE NÓS não cresceu em ambientes igualitários. Seja na escola, no trabalho ou em casa, cada um de nós aprendeu, à sua maneira, a lidar com relações desiguais de poder. Alguns de nós aprenderam a conseguir o que



queriam adaptando-se ao sistema. Outros tornaram-se hábeis em persuadir e bajular para obter favores. Alguns concluíram que é menos arriscado deixar alguém

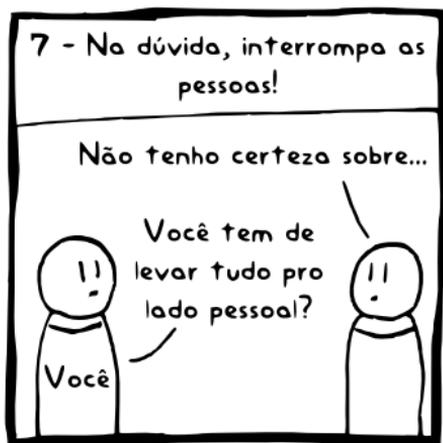
assumir o controle do que se posicionar e possivelmente provocar reações. Alguns aprenderam a confiar, outros a desconfiar. Esses hábitos da mente não são, de forma alguma, descartados magicamente quando uma pessoa se junta a um coletivo igualitário. Os mesmos estilos pessoais que cada um de nós adotou para lidar com o mundo exterior acabam sendo repetidos nos coletivos.



Se entrarmos num coletivo com a suposição otimista de que os igualitaristas podem lidar com seus colegas de forma justa e sempre com abertura, bondade e confiança, poderemos ser surpreendidos pelos mesmos maus comportamentos

com os quais tivemos de lidar em outras áreas de nossas vidas, onde pelo menos já os esperávamos. Os coletivos não estão imunes a táticas furtivas, atuações dramáticas, intimidação ou à tendência de alguns de permanecerem calados enquanto pequenas e grandes injustiças passam despercebidas. Às vezes, podemos nos

surpreender com o nosso próprio mau comportamento.



Este livro analisa a face menos atraente e oculta dos coletivos. Muito do que escrevemos pode parecer sugerir que as pessoas que fazem planos e intimidam para conseguirem o que querem o fazem intencionalmente, mas esse nem

sempre é o caso. As pessoas tendem a agir da maneira a que estão acostumadas, às vezes sem nem perceber. Algumas pessoas estão acostumadas a assumirem o controle e conseguirem o que querem. Outros podem ter medo de se expor ao denunciar as atitudes erradas que presenciam, ou podem realmente não perceber que há algo errado com o fato de alguém assumir a liderança.

Como todos no coletivo são iguais, não há uma figura de autoridade encarregada de manter maus comportamentos sob controle. É responsabilidade compartilhada de todos os membros do coletivo cuidar da saúde e integridade do grupo. Se fazemos vista grossa quando

alguém toma o poder, tenta desacreditar ou denegrir injustamente os outros, ou usa táticas manipulativas, estamos colocando em risco o bem-estar do coletivo tanto quanto a pessoa cujos maus comportamentos estamos tentando ignorar.

Não se trata de atribuir culpa, especialmente porque os indivíduos que agem mal podem estar fazendo isso sem nem mesmo perceber. Mas é essencial que todos trabalhem para corrigir desequilíbrios de poder, medo ou desconfiança no grupo.

1.4 Compartilhamento de poder

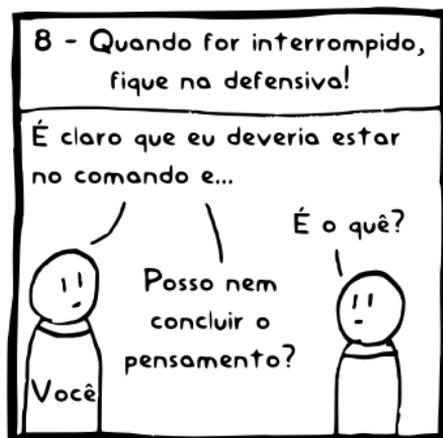
A formação de uma elite

SEMPRE QUE UM GRUPO PRINCIPAL se forma dentro de um coletivo e assume o trabalho de gerenciar seus assuntos do dia a dia, como pagar o aluguel, manter os documentos, orientar novos membros, representar a organização para pessoas de fora — a imprensa, por exemplo — e, finalmente, decidir a direção da organização sem consultar o coletivo, os membros devem ficar muito preocupados.

Se a facção principal zomba da adesão a procedimentos estabelecidos ou ridiculariza as pessoas preocupadas

com o processo, alegando que ela, a espinha dorsal indispensável da organização, está mais interessada em fazer acontecer do que ir a reuniões, não há coletivismo no trabalho do grupo.

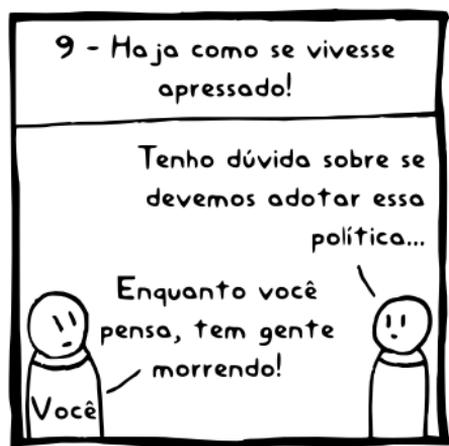
As pessoas dominadoras geralmente procuram depreciar ou desencorajar a adoção de um código escrito de procedimento. Isso permite que elas ajam sem o consentimento do grupo, mas sem violar claramente nenhuma regra, ou até



mesmo alegar que apenas elas conhecem as regras e as seguiram de fato. Pior, elas podem forçar alguém a agir de acordo com seus desejos, novamente alegando que o código processual, que ninguém nunca viu, exige isso.

Mais frequentemente, no entanto, a falta de processo permite que os líderes auto-declarados controlem o coletivo por atrito e omissão. As questões que eles não favorecem podem cair no esquecimento, silenciosamente. Se alguém se queixa, esses líderes auto-nomeados po-

dem simplesmente dizer que ainda não chegaram a um determinado item porque, como administram a organização, estão inundados de trabalho. Ou eles podem alegar que os assuntos que não foram concluídos simplesmente não funcionaram logisticamente. Como podem os outros membros, que foram mantidos fora do circuito de qualquer logística, alegar o contrário?



Sempre que uma pequena elite é autorizada a assumir o controle, resta aos demais membros o mero papel de abelhas operárias. A panelinha governante pode procurar consolidar seu poder fragmentando a organização, de modo

que ninguém saiba o que o outro está fazendo, exceto os que estão no topo, que precisam ser consultados toda vez que algo precisa ser feito e que possa afetar outro subgrupo ou a infraestrutura mais ampla da organização.

Em alguns casos, os membros que foram excluídos da liderança podem simplesmente trabalhar de forma

independente em seus próprios projetos, usando o grupo apenas para os recursos que este pode oferecer. Se isso acontecer, o grupo deixou de funcionar coletivamente.



Exceto em organizações cujo tamanho total tornaria impossível, coletivos igualitários exigem o máximo de transparência. (E mesmo algumas dessas organizações maiores podem ser capazes de promover maior transparência, oferecendo

reuniões e sessões de informação por meio de assembleias ou subgrupos menores)

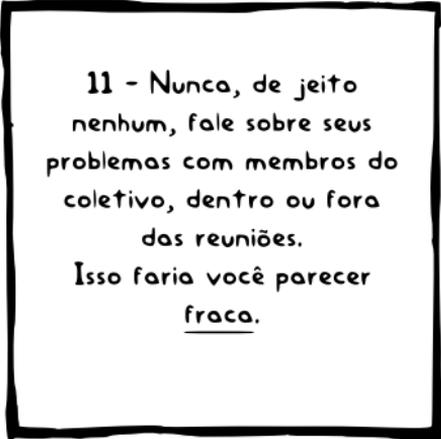
Idealmente, cada membro deve ser informado sobre como a organização funciona diariamente. Cada membro deve ser capaz de executar as principais tarefas necessárias para o trabalho diário do grupo. (Em uma situação ideal, os membros devem aprender a executar todas as tarefas). Pode parecer um processo tedioso mas, sem ele, não há compartilhamento de poder.

As responsabilidades dos membros de um coletivo

Um coletivo exige a participação ativa e vigilante de todos os membros para funcionar de forma igualitária e coletiva. Assim como aqueles que assumem posições de poder subvertem o processo grupal, o mesmo ocorre com as pessoas

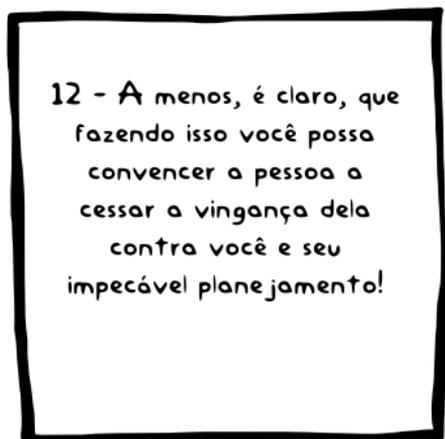
que renunciam à autoridade e perdem o interesse no funcionamento do grupo. Como um coletivo não tem chefes para impor as regras, os envolvidos no esforço comunitário precisam assumir a responsabilidade de garantir que as diretrizes operacionais sejam seguidas por todos. Se alguém age de maneira dominadora, é papel de todos os outros chamar a atenção dessa pessoa e pedir que ela mude seu comportamento. Se o grupo falha em fazer isso, está deixando de seguir os princípios do coletivismo.

Os membros dominadores podem se esforçar para



11 - Nunca, de jeito nenhum, fale sobre seus problemas com membros do coletivo, dentro ou fora das reuniões.
Isso faria você parecer fraco.

incentivar a apatia e a falta de participação, geralmente mantendo as pessoas desinformadas ou sem noção sobre o que está acontecendo no grupo. Essa é uma estratégia autoritária (que pode não ser intencional) para concentrar o poder em um indivíduo ou pequena facção. Quando a maioria perde o interesse em tomar decisões, uns poucos tomam esse papel para si.



É absolutamente crucial, para que o grupo funcione coletivamente, que todos os membros tenham um papel ativo e se mantenham plenamente informados. Sempre que abrimos mão do poder, geralmente há alguém por perto que fica per-

feitamente feliz em assumi-lo.

1.5 Alertas vermelhos a observar

SEGUE uma lista, de modo algum exaustiva, de comportamentos que deveriam ser vistos como alertas

vermelhos pelos membros do coletivo, mostrando que a dinâmica do grupo precisa ser reexaminada para garantir a participação igualitária (e interromper a atuação de divas e egomaniacos).

Esses comportamentos podem surgir por vários motivos. Alguns podem ser intencionais, visando resultados específicos, mas muitos são simplesmente o resultado de hábitos, frustrações ou simplesmente *burnout*.

Os próprios indivíduos responsáveis por esses comportamentos podem ser os menos conscientes de que suas ações podem ter um efeito prejudicial sobre o coletivo.

A razão pela qual listamos esses alertas vermelhos não é permitir que as pessoas que as identificarem em seus próprios grupos possam apontar os dedos para os culpados, mas para que possam saber que a dinâmica de seu grupo precisa ser trabalhada. Intencionais ou não, esses são comportamentos que podem prejudicar

Lembrem-se, crianças:

**O processo coletivo é
a guerra de um
contra todos!
Nunca baixem a
guarda!**

a capacidade do grupo de funcionar de forma aberta e inclusiva.

Comportamentos de grupo:

1. As reuniões são pouco frequentadas e os poucos presentes parecem aborrecidos e entediados, permitindo que um líder auto-proclamado defina a agenda e faça a maior parte do discurso. Este é um sinal claro de que as pessoas desistiram da possibilidade de contribuírem significativamente na direção do grupo.
2. As reuniões sequer são realizadas, ou não o são durante meses, por falta de interesse. (Nota: alguns grupos se reúnem regularmente para trabalhar em projetos. Essas podem ser consideradas reuniões informais se as decisões e questões forem discutidas no decorrer do trabalho. Tudo bem: isso não indica falta de participação)
3. Alguém ou uma facção difama as reuniões (chatas, ocupam muito tempo, as pessoas têm coisas melhores para fazer, são para pessoas que só estão interessadas no processo e na verdade não fazem as coisas), de modo que raramente são realizadas,

são conduzidas de maneira apressada ou são pouco frequentadas. Como resultado, um indivíduo ou pequeno grupo pode tomar suas próprias decisões sem precisar consultar mais ninguém.

4. Pessoas pisam em ovos por medo de irritarem o “líder”. Pessoas repreendem quem irrita o “líder”.
5. Alguém ou uma facção ridiculariza a ideia de usar um facilitador ou um procedimento construído em comum acordo, sugerindo que “nosso grupo” é bom o suficiente para não precisar disso tudo.
6. Rumores e fofocas infundadas, especialmente acusando alguém de racista ou sexista (de difícil defesa) ou por ofensas inespecíficas, como “não cooperativo”, “irracional” ou “perturbador” (difíceis de provar ou refutar).
7. Uma campanha contínua para desacreditar alguém, com acusações como “ladrão”, “mentiroso” e “maníaco controlador” sendo lançadas sem fundamentação ou claramente forjadas (i.e., uma pessoa que pede emprestado ou perde algo é acusada de roubo e logo propõem baní-la).

8. Uma petição coletando assinaturas dos membros com intuito de difamar alguém. Pessoas assinando a petição sem conhecimento em primeira mão das acusações, geralmente na tentativa de ajudar: “Não quero que essa pessoa destrua o grupo!” (Ou para evitar irritar os acusadores e tornar-se o sujeito da próxima petição).
9. Pessoas constantemente falando mal de ex-membros do grupo, mesmo que de maneira bem-humorada.
10. Propostas de banimento de membros surgindo sempre que há um problema.

Comportamentos individuais:

1. Agir de maneira exaltada pelo fato de alguém desperdiçar o tempo do grupo com trivialidades.
2. Esmagar a dissidência fabricando distrações ou criando uma cortina de fumaça.
3. Tentar criar confusão difamando constantemente alguém pelas costas ou provocando-o para atraí-lo a uma armadilha. (Por exemplo: existe alguém que aproveita todas as oportunidades para reclamar sobre a mesma pessoa? “Ele é um perseguidor /

assediador sexual / sexista / louco / me persegue, etc.”)

4. Usar intimidação explícita, como encarar, gritar, fazer drama ou agir como se mal conseguisse conter a raiva e indignação.
5. Agir como ferido ou como vítima, quando na verdade se é o agressor.
6. Agir como ferido ou indignado sempre que alguém fizer uma demanda razoável, como pedir a prestação de contas relativa a uma despesa. (Alerta extra-vermelho: essa pessoa se considera tão acima das regras que governam o grupo que pode estar se apropriando dos fundos ou outros recursos?)
7. Fazer-se indispensável não deixando ninguém ajudar ou ter acesso às informações de que precisaria para fazê-lo.
8. Sugerir (ou insistir!) que princípios fundamentais sejam deixados de lado para lidar com uma crise (ou agradar parceiros importantes, como financiadores).

9. Não ter paciência com princípios fundamentais (insinuando que eles, ou ideais em geral, são infantis).
10. Apreciar discussões com os menos instruídos ou mais vulneráveis apenas pelo prazer de esmagá-los.
11. Demonstrar desprezo pelas ideias de outras pessoas ou seu direito de expressá-las (ex.: zombar, ridicularizar ou menosprezar). Isso não deve ser confundido com um debate honesto e envolvente. Desprezo apenas silencia.
12. Controlar situações usando o medo, enlouquecendo de raiva por provocações insignificantes (ex.: um grupo não guardou as cadeiras após uma reunião, pessoas que trabalhavam em um projeto não avisaram antes de se reunir).
13. Controlar as situações usando o medo, prevendo consequências terríveis. Pessoas preocupadas ou que percebem uma crise iminente têm muito mais probabilidade de sucumbir à manipulação.
14. Criar e espalhar previsões apocalípticas enquanto se apresenta como o salvador que os guiará para a segurança.

15. Paranóia: atribuir motivos nefastos a alguém cujas ações são meramente desinformadas ou aparentemente inocentes. Ir ao ataque geralmente é a maneira mais eficaz de evitar ter de responder pelo próprio comportamento (por exemplo: alguém que pede emprestado sem perguntar à pessoa certa é um “ladrão” e deve ser banido; alguém que adota um cachorro e o traz para o espaço do coletivo só pode pensar que está em sua própria casa).
16. Criar profecias auto-realizáveis que servem aos próprios objetivos. (Por exemplo: afirmando repetidamente que os vizinhos estão se tornando cada vez menos tolerantes com shows altos de punk rock.)
17. Ostentar conhecimento (especialmente sobre anarquismo, coletivismo, radicalismo) para estabelecer-se como a pessoa a quem todos procuram para obter conselhos sobre como proceder.

1.6 Táticas utilizadas para subverter o processo democrático

A SEGUIR ESTÃO alguns comportamentos comuns que podem aparecer no grupo ou em reuniões coletivas,

sempre que personalidades influentes ou dominadoras tentam manipular a tomada de decisões. Esses não são necessariamente truques calculados deliberadamente para reforçar o poder ou avançar com uma agenda, mas podem ser. As pessoas que se envolvem nessas táticas podem realmente acreditar que seus métodos, mesmo que sejam um pouco (ou muito) dissimulados, são a maneira mais eficaz de atender às necessidades do grupo. Ou, como dissemos anteriormente, eles poderiam simplesmente estar agindo por hábito.

Nas reuniões:

1. Expressar aborrecimento ou exasperação com as preocupações de um membro, insinuando que a pessoa está desperdiçando o tempo do grupo, que está se preocupando excessivamente com procedimentos ou está trazendo à tona assuntos que não são relevantes. A igualdade exige que todos os membros sejam ouvidos e todas as questões abordadas. Nenhuma pessoa ou facção pode determinar o que é ou não importante.
2. Insinuar (ou declarar abertamente) que levantar pontos problemáticos ou expressar preocupações

divergentes é prejudicial ao trabalho da organização ou desleal aos que trabalham arduamente em nome do coletivo.

3. Expressar preocupações com uma proposta antes que ela seja totalmente explicada pelo proponente, na tentativa de despertar dúvidas entre os participantes. O foco então muda para uma discussão das ansiedades do grupo, e a proposta morre sem que o coletivo volte a estudar o próprio plano. (Um bom facilitador deve impedir que isso aconteça. O que geralmente ocorre, no entanto, é que o facilitador simplesmente permite que pessoas falem na ordem em que levantam as mãos, tornando impossível qualquer discussão que exija troca de ideias. A pessoa que faz a proposta pode não ter a chance de falar até que uma série de mal-entendidos, transmitidos de um falante para outro, tenha acabado com qualquer esperança de esclarecimento. O facilitador precisa permitir que duas pessoas que estejam discutindo sua compreensão mútua sobre um problema terminem o que estão fazendo antes de prosseguir.)
4. Fazer objeção a algo que nunca foi proposto. Por

exemplo, A afirma que a participação nas reuniões deve ser encorajada, através de uma divulgação mais ampla. B, que prefere baixa participação para exercer mais peso nas decisões, responde que as pessoas não devem ser obrigadas a ir às reuniões. O clamor segue contra a sugestão antidemocrática da participação coagida. A proposta de A morre aí.

5. Permitir que o grupo chegue a uma decisão e aparentar apoiá-la, para então então os conduzir silenciosamente para o próximo item da agenda antes que eles tenham a chance de concordar com um plano para executar tal decisão. De forma similar, voluntariar-se para fazer alguma coisa sem entrar em detalhes, e depois deixá-la de lado quando chegar a hora de agir.
6. Afirmar que seus projetos favoritos podem ser realizados por apenas alguns membros comprometidos, mas quando se trata dos não favoritos, insistir que requerem ampla participação, garantindo assim que se atolem na logística de coordenar um grande número de pessoas e, por causa disso, provavelmente não se concretizem. Da mesma forma, insistir que

algumas decisões requerem amplo apoio e não apenas a ausência de objeções e que, em vista disso, podem ser adiadas até que mais opiniões sejam ouvidas, o que geralmente resulta em adiamento indefinido (isto é, permanente).

7. Zombar, ficar carrancudo, encarar, gritar, suspirar alto, parecer agredido, preocupado, impaciente, explorado e retirar-se.

Na dinâmica de funcionamento geral do grupo:

1. Estabelecer a si mesmo ou a sua facção como líder de facto, assumindo a maior parte das tarefas administrativas, aparentando, portanto, ser indispensável, e recusando ofertas de ajuda, principalmente quando isso coloque o ajudante a par dos principais conhecimentos sobre o funcionamento da organização.
2. Centralizar informações, especialmente detalhes cruciais para o funcionamento da organização ou para sua conformidade com questões importantes (como pagar impostos, por exemplo).

3. Estabelecer-se como o único coordenador dos vários comitês ou atividades do coletivo, tornando-se o único indivíduo (ou facção) a ter controle sobre a organização como um todo.
4. Estabelecer-se como a única pessoa que pode atuar como contato externo, em virtude de ser a única pessoa com acesso a todos os subgrupos ou projetos da organização.
5. Atuar como o porta-voz do grupo para interesses externos.
6. Tomar decisões sem consultar o coletivo, geralmente começando com questões triviais (como pedir suprimentos), que gradualmente se convertem em decidir sozinho sobre questões maiores (como a direção que deve ser seguida pelo coletivo).
7. Zombar da aderência ao devido processo, insinuando ou alegando que apenas aqueles que não fazem nada se preocupam em seguir procedimentos, enquanto há trabalho real a ser feito.
8. Tachar as reuniões de pedantes e cansativas (talvez nunca chegando a elaborar ou concordar com um cronograma para as reuniões).

9. Alegar que não há necessidade de tarefas rotativas, porque cada pessoas deve fazer aquilo em que é mais competente. (Observe que a rotação de tarefas garante o compartilhamento de poder — algo que os membros dominadores geralmente não querem.)
10. Alegar que conhece o protocolo da organização (que não está escrito) ao lidar com qualquer situação. Usar o posto (antiguidade, experiência ou conhecimento especial) se alguém encontrar motivos para se opor.
11. Insistir que aqueles que trabalham mais na organização têm mais influência na tomada de decisões. A igualdade não reconhece mérito ou status: todos os membros são realmente iguais.
12. Afirmar que, em tempos de crise, não há tempo ou energia para aderir ao consenso ou ao devido processo, porque as questões urgentes em voga precisam ser tratadas com rapidez. A facção dominadora pode então nomear-se líder ad hoc, eliminando não apenas a participação coletiva, mas também a transparência na tomada de decisões.

13. Usar das manipulações mais antigas já conhecidas: atacar para não ter de defender suas ações e criar uma cortina de fumaça de acusações para desviar a atenção dos problemas.
14. Criar bodes expiatórios ou párias para tirar o foco do manipulador.
15. Bullying, ameaçar, induzir.
16. Martírio: “Depois de tudo o que fiz por esse coletivo, como você pode me questionar?”.

1.7 A particular vulnerabilidade dos coletivos

O IGUALITARISMO BASEIA-SE no pressuposto de que todos os membros do coletivo estão fazendo um esforço de boa-fé para trabalhar em cooperação, honestamente e ajudando uns aos outros para alcançar os objetivos mutuamente acordados pelo grupo. No entanto, essa expectativa de boa vontade pode deixar um coletivo particularmente vulnerável à manipulação de indivíduos que possam procurar usar sua participação no grupo para desviá-lo numa direção que melhor lhes

convier ou como um meio de promover seu próprio ego ou sua necessidade de controle.

Estamos familiarizados com as táticas coercitivas de vendedores insistentes: ganhar nossa confiança demonstrando empatia em relação às nossas preocupações e assegurar-nos de que estão do nosso lado, prometendo ajudar fornecendo — e demonstrando ostensivamente quanto sacrifício isso significa — algo que queremos e precisamos. Quando falhamos em apreciar seus esforços sinceros e custosos em nosso favor, eles demonstram estar profundamente magoados e se sentindo traídos.

A maioria de nós desconfia de vendedores e talvez não caia em seus apelos. Mas quando estamos lidando com um colega de coletivo — ou seja: alguém comprometido com a mesma causa e que compartilha da nossa crença em igualdade e justiça — não é provável que suspeitemos de motivos ocultos. Além disso, se alguém expressasse reservas sobre as motivações de um colega, poderia ser acusado de minar a confiança mútua que é essencial ao processo coletivo.

Infelizmente, temos visto esse tipo horrível de jogos de poder e manipulação velada das lealdades do grupo acontecerem em coletivos igualitários repetidas vezes. Demonstrar estresse, ansiedade ou séria preocupação é

uma maneira comum de manipuladores exercerem influência, já que a maioria de nós está condicionada a querer ajudar alguém que demonstra estar angustiado, e podemos estar tão ansiosos por fazê-lo que negligenciamos outras prioridades só para eliminar o desconforto o mais rápido possível. Ao parecer irritado com a possibilidade de que algo não possa ser feito ou parecer se sentir explorado por ter de fazer tudo sozinho, um líder de facto pode estimular as pessoas a agirem sem observar os parâmetros previamente acordados. Da mesma forma, esse indivíduo pode silenciar rapidamente a dissidência, demonstrando estar magoado, chocado ou dando a aparência de que está fervendo de indignação legítima diante de um problema levantado.

A reação mais comum do grupo a uma facção ou indivíduo que tenta se apossar da vontade do coletivo não é, como seria de se esperar, cobrar explicações e responsabilizar os manipuladores autoritários, mas gratidão por alguém estar assumindo o difícil trabalho de administrar o grupo e suas atividades. Esses membros se tornam cúmplices nas táticas de conquista de poder do(s) líder(es) auto-declarado(s). Frequentemente, membros do coletivo oferecem explicitamente a essas elites auto-declaradas seu apoio leal e se tornam abertamente

desconfiados ou desdenhosos em relação àqueles que questionam as ações ou a autoridade da liderança. A partir desse ponto, o grupo deixou de operar coletivamente. Tornou-se, de fato, um clube privado.

1.8 O problema da polidez

A POLIDEZ, que não deve ser confundida com respeito, consideração e decência comum (coisas boas), sempre foi usada como uma ferramenta de opressão — por exemplo, para desacreditar dissidentes e manifestantes políticos, que são caracterizados como indecorosos e desajeitados por aqueles contra quem são dirigidos os slogans estridentes e os bloqueios de rua. A mesma tática é empregada nos coletivos para silenciar os dissidentes.

O coletivismo exige respeito, o que significa escuta honesta e consideração pelas diferenças e sentimentos alheios, mas não a polidez convencional, que é apenas um verniz de agradabilidade, frequentemente usada enganosamente para ocultar as verdadeiras opiniões ou motivos. A polidez é um anátema para a construção de consenso.

As sutilezas protestantes anglo-saxãs tradicionais, tais como não dizer nada se não se tem algo de bom para dizer, nunca expressar críticas negativas e se apressar

para amenizar desacordos, são incompatíveis com o trabalho coletivo. O conflito é absolutamente essencial para o processo de elaboração de conceitos e planos. As ideias devem ser apreciadas de maneira completa e honesta. Por outro lado, ser legal de maneira forçada apenas gera desconfiança. O hábito de dizer a verdade de maneira direta, assertiva, encoraja o grupo a se concentrar no conteúdo das declarações feitas, em vez de alimentar a constante necessidade de tentar descobrir o subtexto das observações das pessoas: “Ela disse isso apenas para me fazer parecer um idiota? “O que ele realmente quer dizer ao trazer isso à tona?” E assim por diante. A ausência de conflito é quase sempre um sinal de que a dissidência, ou mesmo a opinião honesta, está sendo suprimida, geralmente por uma atmosfera que desaprova a criação de tumulto.

Uma pessoa manipuladora invocará gentilezas sociais quando for conveniente, acusando qualquer pessoa que suscite questões de ser desrespeitosa ou perturbadora, como forma de silenciá-la.

A polidez dá liberdade total aos agressores, uma vez que o trato social diz que devemos responder com educação a alguém que tenta nos intimidar gritando conosco. Qualquer pessoa que responda na mesma moeda

a ataques verbais é submetida à censura do grupo por intensificar, em vez de neutralizar as hostilidades, enquanto o atacante original, sendo um valentão ou valentona habitual que conquistou uma posição de poder e respeito no coletivo por meio de comportamento dominador, sairá impune. As pessoas podem até defendê-lo(a) por ter sido afrontado(a) e difamar quem ousou desafiar um membro tão amado e respeitado. Esse comportamento é mais característico de um clube liderado por uma personalidade carismática do que um coletivo igualitário, mas algo muito semelhante a isso acontece repetidas vezes em grupos que dizem operar segundo os princípios do igualitarismo.

É essencial que os membros ouçam e considerem o conteúdo de uma queixa, mesmo que seja feita em uma explosão de raiva. Em um coletivo em que há uma atmosfera de intimidação, que pode ser expressa como uma insistência em detalhes sociais e decoro, os membros que podem ter algum questionamento costumam manter a boca fechada. Os problemas talvez só venham à tona quando alguém é levado ao limite e explode, deixando escapar suas preocupações, gritando. Quando isso acontece, é muito fácil para a pessoa dominadora pintar o reclamante como “louco” ou “tentando me prejudicar”.

De fato, um maníaco por controle especialmente furtivo pode atrair intencionalmente a pessoa que ela vê como uma ameaça ao seu poder, só para obter uma reação acalorada que, por sua vez, pode vender ao grupo como uma razão para expulsá-la.



Muitas vezes, falar francamente estimula emoções fortes no falante. O grupo precisa criar um ambiente aberto e seguro, que aceite isso como algo natural. Existe um equívoco de que, como o coletivismo se baseia na honestidade, igualdade e ideais compartilhados, a dinâmica do grupo sempre será amorosa e solidária. Na verdade, é o contrário.

O coletivismo permite que as pessoas expressem sua dissidência, o que às vezes pode acontecer de maneiras que não são nada bonitas.

Um coletivo que se entrega a expressões brandas de afeto ou empatia não sinceros e franze a testa para demonstrações de mal humor, raiva ou aversão a outra

pessoa ou ideia, não está operando com a premissa básica de respeito mútuo. O igualitarismo exige que todos tenham espaço para desabafar, para o bem ou para o mal. Caso contrário, há uma premissa autoritária em ação no grupo.

As pessoas ficam bravas. As pessoas ficam frustradas, cansadas, confusas, derrotadas, vingativas, ressentidas, maldosas e assim por diante. O coletivo deve dar espaço a elas, dar-lhes a chance de desabafar e, se apropriado, permitir-lhes que se desculpem mais tarde.



Os coletivos nos EUA costumam dar atenção ao respeito dos valores e prioridades dos grupos oprimidos e de outras culturas, mas quando se trata das interações pessoais dos membros do grupo, dentro e fora das reuniões, eles frequentemente julgam e condenam o comportamento individual através do mais característico padrão anglo-saxão branco: não demonstre emoção, não levante

a voz, não perca o controle do seu temperamento. E se você fizer alguma dessas coisas, perde a capacidade de ser ouvido. Essa não é uma premissa respeitosa ou igualitária. As explosões de raiva são apenas uma tempestade passageira, não uma indicação de que alguém é inaceitável ou fundamentalmente mau de alguma forma. Um único ato negativo ou raivoso pode se tornar uma ferramenta usada como prova da falta de aptidão de alguém para participar do grupo. Mesmo uma leve perda de compostura pode se tornar desproporcional quando narrada posteriormente ao ocorrido ou, às vezes, por meio de uma mentira descarada sobre o que aconteceu. É importante evitar a noção de que alguma ação ou evento isolado seja de alguma forma indicativo do caráter de uma pessoa. Essa é uma manobra comum: pegar um montinho e transformá-lo em uma montanha, para provar uma agenda pessoal.

Há, no entanto, uma ressalva muito importante para esse problema. É crucial distinguir entre uma explosão de raiva que brota de frustração e de emoções fortes, por um lado, e, por outro, os gritos e melodramas que são usados como um truque autoritário para assustar potenciais dissidentes.

Nem sempre é fácil perceber a diferença, mas há uma

consideração crucial: a pessoa que está gritando tem algum poder? Se o líder de facto do grupo costuma gritar para as pessoas, ou parece ferver em desaprovação ou raiva reprimida quando algo que não é do seu agrado é apresentado, isso deve disparar um alerta vermelho. Por outro lado, quando um membro que não é particularmente popular perde a paciência, é improvável que ele esteja intencionalmente tentando influenciar o grupo. Alguém cujas ideias são frequentemente descartadas e que não carrega muito peso no grupo sabe que ele provavelmente não convencerá quem quer que seja com uma explosão de raiva. A raiva de uma pessoa nessa posição só será recebida com desprezo e revirar de olhos, isso na melhor das hipóteses, ou mesmo expulsão, por ser um elemento indesejável.

Os membros do coletivo têm a responsabilidade de determinar se a raiva está sendo usada deliberadamente como uma ferramenta de intimidação e, se esse for o caso, deve-se chamar a atenção da pessoa que se envolve em tal comportamento. Isso, no entanto, não é fácil se o indivíduo em questão for respeitado pelo grupo e considerado indispensável. Qualquer pessoa que questione publicamente suas ações provavelmente se encontrará sozinha e ostracizada por ter ousado ofender um membro

tão venerado.

1.9 A necessidade de gentileza

EMBORA MEMBROS DE COLETIVOS não devam submeter uns aos outros a falsos sentimentalismos e elogios exagerados, compartilhar o esforço de pertencer a um coletivo pressupõe boa vontade e consideração genuína de cada pessoa envolvida. Se a base para as interações entre o grupo não é gentileza, tolerância e aceitação, apesar de inevitáveis falhas, então existe uma dinâmica em andamento que não é compatível com o igualitarismo. A base do igualitarismo não é a tomada de decisões compartilhada (isso é um resultado), mas o respeito fundamental a cada membro e suas respectivas preocupações. Sempre que há bullying, ridicularização ou dramatização, não há igualdade. Em “O problema da polidez” enfatizamos a necessidade de permitir que os membros expressem opiniões, raiva e outras emoções difíceis de lidar. Não há problema em um membro estar com raiva, irritado ou equivocado. Pessoas cometem erros; o coletivo deve considerar isso uma parte normal do funcionamento. Aqueles que cometem erros devem procurar corrigi-los e seguir em frente. O que não é bom

é o mau comportamento que é intencional: ou seja, que pretende criar um resultado específico, seja intimidação de dissidentes, provar um ponto ou demonstrar a supremacia de alguém em uma determinada área. Também não é bom provocar outras pessoas apenas para se divertir. Mesmo aqueles entre nós que optam por participar de coletivos igualitários vivem numa sociedade que coloca as pessoas em posições de autoridade e submissão em relação umas às outras. Muitos de nós entendem que igualdade significa não dar nem receber ordens e rejeitar qualquer forma de hierarquia estabelecida, mas quando se trata de hierarquias informais, os membros dos coletivos às vezes retornam ao modo a que foram acostumados pela cultura convencional. Por exemplo, se alguém parece particularmente competente em uma determinada área e disposto a assumir tarefas de alta visibilidade, às vezes se permite que ele atinja uma posição de liderança informal. O que torna isso possível (além de negligências de vários tipos) é a noção dominante — especialmente difícil de abalar entre aqueles de nós que se orgulham por se sair bem na escola e de serem reconhecidos por isso — de que as pessoas devem ser elogiadas e reconhecidas por seus talentos e sucessos. Em um grupo verdadeiramente igualitário, todos contribuem de acordo com sua

capacidade e disponibilidade, e ninguém espera obter ou receber crédito por suas realizações. A adoração a heróis é incompatível com o igualitarismo. Todas as realizações são construídas sobre os ombros de outra pessoa. A lealdade, que em si mesma parece algo bom, não tem lugar em coletivos igualitários que se esforçam para ser justos com todos os membros. Lealdade é o que nos leva a defender alguém próximo a nós, mesmo em detrimento de outro, quando sabemos que nosso amigo está errado. Ou ignorar os fatos e deixar de investigar um assunto, mesmo quando isso significaria evitar problemas para uma pessoa inocente. A justiça exige que escutemos a todos e consideremos todas as possibilidades antes de chegar a uma opinião.

1.10 Criando párias

UMA DAS tendências mais feias e repreensíveis que temos visto em coletivos igualitários é a criação de párias: um pequeno grupo decide que algum indivíduo é indesejável; depois, ele é alvo de difamação e possível expulsão. Essa prática pode parecer estranha para grupos supostamente fundamentados em igualdade, respeito mútuo e aceitação, mas acontece com frequência notá-

vel. A base dos coletivos fundamentados na igualdade é que as pessoas tenham o direito de ser elas mesmas, independentemente de suas atitudes torná-las populares ou não. Isso não quer dizer que os membros tenham de aceitar ser maltratados por trogloditas. Se alguém se incomodar, deve informar à pessoa cujo comportamento está incomodando e pedir que ela mude. Pode ser que ela não mude. Nesse caso, essas duas pessoas simplesmente precisam encontrar uma maneira de tolerar uma a outra. As interações humanas raramente são perfeitas. Às vezes, é normal que as pessoas sejam desagradáveis ou embaraçosas. O que acontece com tanta frequência, no entanto, é que uma ou ambas fazem uma tempestade em copo d'água e começam a lançar acusações de forma desmedida, exigindo que o coletivo intervenha para remover o suposto culpado. Não é incomum os membros serem manipulados de forma desprezível, de modo que um lado possa obter vantagem sobre o outro. Uma pessoa desafortunada, que não pensaria em planejar estratégias ou orquestrar uma conspiração, pode repentinamente descobrir que é odiada universalmente, talvez sem saber o porquê. Às vezes, são realizadas reuniões secretas, sem o conhecimento do acusado, nas quais os participantes traçam um plano para bani-lo. Geralmente isso é feito

pela única razão de que os reclamantes são covardes demais para confrontar a pessoa diretamente e simplesmente pedir que ela altere seu comportamento. Muitas vezes, uma pessoa que é expulsa nem sabe o que fez de errado e poderia muito bem ter se corrigido se tivesse sido informada sobre o comportamento ofensivo. Com frequência, os grupos se formam contra alguém apenas porque ele é socialmente desajeitado e involuntariamente se mostra indelicado ou mandão. É necessário dizer que isso não constitui igualitarismo? Vimos alunos do ensino médio que se comportam de maneira mais madura. Uma forma mais feia de criar párias ocorre quando um membro ou facção dominante procura intencionalmente desacreditar e expulsar alguém que considera uma ameaça a sua hegemonia. Às vezes, alguém é visado dessa maneira depois de ter sido sincero ao condenar o controle que a elite auto-declarada tirou do coletivo. Em outros casos, no entanto, a pessoa visada pode ter apenas insistido que o grupo seguisse um procedimento democrático adequado. Se levada a sério, essa recomendação pode ter o potencial de remover o poder da facção principal — portanto, deve ser suprimida. A maneira mais fácil de minar a credibilidade de um dissidente é acusá-lo de ter um ressentimento pessoal contra a pessoa que ele está

reprendendo. O manipulador pode então provocar o dissidente com insultos pessoais, e se a pobre alma se agitar e responder da mesma maneira, nosso Maquiavel terá provado o caso dele: “Vê? Ele está apenas querendo se vingar de mim — é disso que se trata!” Nunca há um momento errado para questionar as ações de alguém, pois elas se relacionam com a integridade do processo do coletivo. Na verdade, é responsabilidade de todo membro fazê-lo se e quando sentir que a situação exige isso. Infelizmente, poucas pessoas o fazem. As pessoas acham mais fácil não arriscar o próprio pescoço para falar sobre o que acham que é certo. Elas até podem se unir à condenação de um dissidente porque não gostam de ter sua pequena bolha perturbada. Podem pensar que o causador de problemas não está levantando uma questão, mas fazendo um ataque pessoal. Um grupo igualitário não pode operar em tal atmosfera. É provável que qualquer pessoa que cause tumulto sob tais circunstâncias se veja expulsa. É responsabilidade de todos os membros do coletivo escutar atentamente, considerar todos os assuntos que lhes são trazidos à atenção e ouvir de todos os lados. Os membros devem pressupor que toda preocupação é sincera e tratá-la como tal, mas, principalmente quando a preocupação de alguém envolve

condenar outra pessoa, os membros do coletivo devem fazer todos os esforços para ir à fundo na questão, sem tirar conclusões precipitadas. Perguntem. Investiguem. Procurem possíveis motivos que os ajudem a descobrir a verdade. Isso quase nunca é feito. As pessoas geralmente ficam muito felizes em embarcar numa onda de difamações, e dificilmente serão dissuadidas de qualquer posição que tenham escolhido. Em casos de pura maldade ou bullying, é apropriado que o coletivo ajude a lidar com esse comportamento (embora isso ainda não signifique que o agressor deva ser sumariamente expulso!). Raramente, porém, o grupo vem em defesa de um membro afetado. Enquanto a censura em grupo consistir em detonar uma pessoa impopular, especialmente se for por e-mail ou distante dos ouvidos do indivíduo, as pessoas participam alegremente. Mas quando se trata de confrontar um valentão, puf! — todo mundo desaparece. Mesmo que o agressor tenha sido, a até aquele momento, geralmente reconhecido como tal, quando alguém realmente pede ajuda para repreendê-lo, de repente ninguém se lembra de ter tido problemas com ele. Com muita frequência, banimentos horríveis acontecem porque o coletivo não tem diretrizes para lidar com discordâncias ou dissidências. Na ausência de um procedimento para

queixas ou de um fórum no qual as diferenças de opinião possam ser discutidas abertamente, as únicas opções para o grupo são prosseguir de maneira desestruturada e indefinida, com todos engolindo quaisquer questões que possam ter e sofrendo silenciosamente insultos ou expulsando quem quer que traga um problema. Em tais situações, a promessa de inclusão e abertura, intrínseca a um grupo igualitário, foi subvertida e reduzida a “cale a boca ou caia fora”. Às vezes, no entanto, mesmo quando parece que as regras e diretrizes corretas estão em vigor, elas podem ser ignoradas ou inúteis. Especialmente em um grupo menor, não é tão incomum que as regras sejam abertamente desconsideradas, pois os membros decidem que esses regulamentos nada mais são do que trivialidades técnicas. Assim, independentemente das regras, o indivíduo que foi difamado ou deposto tem pouco recurso quando toda a pequena gangue (que pode chamar a si mesma de coletivo) simplesmente se voltou contra ele. Quase inevitavelmente, ele acabará desistindo da luta porque simplesmente não parece valer a pena desenterrar regras com as quais ninguém se importa ou permanecer entre as pessoas que obviamente não o querem por perto.

As regras estabelecidas também podem ser facilmente subvertidas através das técnicas usuais de manipulação,

conforme descrito em outros capítulos. Um grupo pode desejar seguir corretamente os procedimentos estabelecidos para investigar queixas ou garantir o devido processo, mas esses procedimentos se tornarão irrelevantes se todo o coletivo já estiver convencido da culpa da pessoa acusada. Um impulso para difamar não reprimido e a circulação de boatos podem anular psicologicamente muitos “julgamentos justos” antes mesmo que eles aconteçam.

Ironicamente, algumas pessoas usam a crença no anarquismo como desculpa para ignorar flagrantemente as regras que foram projetadas para garantir justiça e democracia. Os anarquistas que quebram as regras podem ficar na defensiva dizendo que nem sempre precisam seguir a lei, porque são anarquistas. No entanto, embora possa ser verdade que os anarquistas podem reservar-se o direito de rejeitar leis que consideram injustas ou são produtos de um sistema injusto, eles também devem alcançar um entendimento coletivo sobre os princípios democráticos básicos.

Regras podem se tornar muito importantes, não simplesmente porque são regras, mas porque podem servir como diretrizes para se alcançar a democracia. Essas diretrizes podem ser muito necessárias durante conflitos difíceis ou complexos, quando as pessoas são mais facil-

mente confundidas ou induzidas a esquecer os princípios mais básicos, ou mesmo lógica básica.

Talvez, algum dia, todos tenham uma convicção forte o suficiente — e tenham conhecimento — dos verdadeiros princípios democráticos, para nunca serem enganados (ou, se for o caso, enganar). Em alguma futura era de ouro, talvez, todos estejam tão psicologicamente e socialmente avançados que será simplesmente impensável — e impossível — que eles contribuam para a criação de párias ou outros atos de injustiça coletiva. No entanto, aqui e agora, provavelmente devemos fazer tudo o que pudermos para manter essas tendências sob controle.

1.11 Assassinatos de reputação (de boa-fé e de má-fé)

UMA CAMPANHA DE assassinato de reputação que visa distanciar, terminando por remover alguém do coletivo, pode ser realizada de boa-fé ou de má-fé. Não estamos sugerindo que um assassinato de reputação de boa-fé seja de alguma forma bom, é claro. Ambos são terríveis, mas as diferenças merecem ser descritas.

A distinção importante está no motivo subjacente. Quando um grupo escolhe alguém para remoção de boa-

fé, ele o faz porque está tão de saco cheio, e tão convencido de que o causador de desconfortos é incorrigível, que acaba acreditando que removê-lo é a única opção. Em um assassinato de reputação de má-fé, uma facção ou pessoa procura intencionalmente livrar-se de um rival ou ameaça percebida, que de fato pode não ter feito nada de errado. Os instigadores agirão intencionalmente para fazê-lo parecer “louco” ou prejudicial ao coletivo de alguma forma, e trabalharão incansavelmente (e geralmente são bem sucedidos) para convencer os demais membros de que ele realmente precisa ir embora.

No caso de uma caça às bruxas de má-fé, apenas o planejador original ou seus associados próximos estão agindo de má-fé. O resto do grupo é simplesmente enganado, acreditando que o acusado está prejudicando o coletivo, e se junta ao ataque e difamação dessa pessoa pelo que acredita ser o bem do grupo.

Em um assassinato de reputação de boa-fé, as pessoas geralmente sentem que já aguentaram a até onde podiam. Alguém testou tanto a paciência delas ou de outro membro do grupo que elas já não sabem mais o que fazer. Às vezes, apenas uns poucos são capazes de suportar o peso de lidar com uma personalidade ou situação difícil, talvez com pouca ou nenhuma ajuda do restante dos

membros. Quando as coisas chegam ao limite, os poucos sobrecarregados querem sumir com o membro que causa incômodo, podendo ficar irritados ou indignados com quem não os apoiar instantaneamente. Eles podem se ver como a espinha dorsal do grupo, que trabalha e não reclama e que merece alguma consideração de vez em quando. E muitos dos membros podem concordar, talvez por culpa. Mas deve-se concordar com a difamação e expulsão de alguém apenas para demonstrar apoio? No fim das contas, esse tipo de estratégia provará ser muito mais destrutiva do que produtiva, supondo que as pessoas ainda estejam preocupadas com a integridade do grupo.

Outra forma, ligeiramente pior, de campanha de boa-fé para remover um membro do coletivo acontece quando um pequeno grupo, geralmente uma facção com algum grau de poder, não consegue aceitar um ponto de vista que não seja o seu. Qualquer pessoa que discorde do caminho escolhido é vista como um opositor intencional ou sabotador. Se os esforços para controlar e direcionar essa pessoa fracassam, ela se torna indesejada e as queixas contra ela podem chegar a um ponto tão crítico que o grupo inteiro acha que não suporta mais tê-la por perto.

Em um típico assassinato de reputação de má-fé, por

outro lado, um membro ou facção dominante intencionalmente reprime uma pessoa que considera um obstáculo à sua agenda ou uma ameaça ao seu poder. Alguém pode ser alvejado precisamente porque tentou, de maneira polida, apontar que uma liderança auto-declarada tomou posse do controle do coletivo. Ou a pessoa hostilizada pode ter virado um alvo simplesmente por insistir fortemente no processo democrático — que, se executado, teria o efeito de anular a autoridade da liderança auto-designada.

Esse tipo de situação é especialmente confusa e difícil de lidar. A maioria dos membros é, neste caso, vítima de engano pelo instigador, mas não é isenta de culpa. Se tivessem sido vigilantes e não tirassem conclusões apressadas, ou se recusassem a aceitar acusações graves, mas sem provas, a outra pessoa, poderiam estar em posição de pôr um fim à injustiça, ou pelo menos de percebê-la. Só porque uma pessoa poderosa ou influente do grupo está lhe dizendo algo, você não pode assumir que é a verdade: você ainda tem a responsabilidade de verificar as informações *conversando diretamente com o acusado*. E se você ainda não teve a oportunidade de checar você mesmo, sua responsabilidade é suspender o julgamento a até ter certeza dos fatos.

Se lhe for pedido que você espalhe fofocas maliciosas sobre alguém ou assine um abaixo-assinado contendo acusações, pedindo expulsão ou propondo alguma limitação das liberdades dessa pessoa, é sua responsabilidade dizer não a até se sentir seguro sobre seu conhecimento da situação. Especialmente se a questão for expulsão, é melhor errar tentando ser justo. Isso nem sempre é fácil, porque a pressão pode ser grande, especialmente se a pessoa que faz as acusações tem uma posição de liderança e costuma não ser desafiada.

Um dos aspectos especialmente difíceis em relação ao reconhecimento de um assassinato de reputação de má-fé é que as pessoas têm dificuldade de acreditar que o instigador poderia ser tão nefasto. Ironicamente, quanto mais desonesto parece o comportamento de alguém, maior a probabilidade de ele se safar, porque as pessoas simplesmente não acreditam que ele desceria tão baixo ou agiria de maneira tão maliciosa.

O lado positivo é que a maneira de lidar com ambos os tipos de assassinato de reputação é essencialmente a mesma; portanto, pode não ter muita importância se estamos tratando de um caso ou do outro. Não há substituto para o trabalho metódico de descobrir a verdade e lembrar a todos que devem suspender julgamento

a até que todos os lados sejam ouvidos. Não estamos sugerindo, no entanto, que se alguém for identificado como estimulando uma caça às bruxas ou participando de uma, deve se tornar um alvo e ser condenado. Sempre que um comportamento problemático existe ou é percebido dentro do grupo, ele simplesmente precisa ser tratado. Isso pode significar nada mais do que discutir o(s) problema(s) ou queixa(s) e chegar a soluções com as quais todos possam concordar. Raramente a expulsão é a única solução viável.

Vale a pena notar que nem todo mundo que deixa de pertencer a um grupo o faz porque é expulso. A maior parte simplesmente sai por vontade própria, cansada dos abusos ou simplesmente desiludida. Quando um grupo permite que isso aconteça, isso não é menos repreensível do que uma expulsão direta. Para a maioria dos fins, dá no mesmo. A diferença é que a liderança conivente — e o coletivo cúmplice — são ainda menos propensos a serem expostos ao que realmente representam: a corrupção do igualitarismo e a criação de uma hierarquia coercitiva.

1.12 Banimento

AS PESSOAS NA COMUNIDADE ATIVISTA geralmente estão muito comprometidas com o antiautoritarismo, pelo menos num sentido ideológico mais amplo. Infelizmente, elas podem vacilar ao aplicar essa ideologia em um nível mais básico: em seus próprios grupos. Quando surgem dificuldades reais em nossos próprios círculos, muitas pessoas desejam encontrar uma rota de saída rápida, alguma estratégia para lidar eficientemente com pessoas e situações intratáveis ou impossíveis. Assim que a confiança coletiva falha, as pessoas tendem a voltar ao bom e velho autoritarismo. Quando isso começa a acontecer, o balanço do pêndulo pode ser severo. De repente, uma comunidade baseada em solidariedade pode se tornar um circo de manobras maquiavélicas ou crueldade coletiva (percebemos que isso pode parecer extremo, mas acontece, e nem é tão raro).

Um grupo que professa sua crença no igualitarismo, mas não confia nos princípios básicos de igualdade, democracia ou consenso, reservará para si uma cláusula que lhe permite evitar se ater a princípios tão elevados durante um conflito difícil. Essa cláusula geralmente envolve suprimir comportamentos desordeiros ou até expulsar

pessoas.



Nos coletivos que baseiam sua ideologia em princípios anarquistas como autonomia e antiautoritarismo (seja de maneira um tanto vaga ou mais específica), a ideia de expulsão é frequentemente justificada por referência à

noção anarquista de “banimento”.

Numa visão anarquista comum da sociedade, as pessoas viveriam ou operariam em grupos sem líderes, tomando todas as decisões da comunidade através da democracia direta (em outras palavras, todos deveriam poder participar dessas decisões e, idealmente, consentir com elas). Se alguém de alguma forma sabotar a comunidade, causar ou ameaçar causar danos graves, não há polícia ou outras formas autoritárias de fiscalização para lidar com o assunto; portanto, a melhor maneira de a comunidade lidar com o agressor é bani-lo democraticamente. Acredita-se que essa prática seja menos autoritária do

que os métodos convencionais de justiça criminal e encarceramento, já que a pessoa ainda está livre para procurar associação com outras comunidades. O fator crucial que muitas vezes é ignorado pelos coletivos atuais é que o banimento deve ser reservado a comportamentos extremos, perigosos ou criminais, e não como uma maneira de se livrar de alguém que alguns membros do grupo simplesmente consideram desagradável ou inconveniente.

Por curiosidade, pesquisamos textos anarquistas clássicos procurando a origem do conceito de banimento. Embora existam muitas referências à associação voluntária e à noção corolária de dissociação voluntária, elas geralmente se re-

ferem à associação (e à dissociação) de vários grupos (e não ao salto muito comum de que a “desassociação” significa simplesmente chutar alguém para fora). Não encontramos nenhuma defesa explícita da expulsão indivíduos para o bem do coletivo. A referência mais



próxima que pudemos encontrar foi em “Uma conversa sobre o comunismo anarquista”, de Malatesta, em ele escreve que a maioria não pode ser refém dos caprichos da minoria: “Esses descontentes não podem exigir de maneira justa que muitos outros sacrifiquem seus desejos por causa deles”. Mas a suposição aqui é que a minoria, ou um indivíduo, poderia de alguma forma forçar o grupo a aceitar seus desejos, e esse é o cenário que preocupa Malatesta. Nos grupos ativistas de hoje, é difícil imaginar como uma pessoa poderia, de alguma forma, fazer o grupo cumprir seus desejos.

E se alguém está fazendo exigências irracionais, não seria mais humano simplesmente anulá-la do que bani-la? Ou devemos concluir que anular alguém não é democrático, mas mostrar-lhe a porta, sim?

Bakunin escreve que “indivíduos cruéis e parasitas”, que não contribuem para a sociedade com seu trabalho, podem ser despojados de seus direitos, mas eles têm a opção de recuperá-los “assim que começarem a viver por seu próprio trabalho”. Esta não é uma questão que seja intimamente relevante para coletivos ativistas, porque os membros não dependem do coletivo para sobreviver. Ele também escreve que aqueles que “violam acordos voluntários, roubam, infligem danos corporais ou, acima

de tudo, violam a liberdade de qualquer indivíduo, serão penalizados de acordo com as leis da sociedade”, mas que eles mantêm “o direito de escapar da punição ao declarar que desejam renunciar a essa associação”. Em ambos os casos, os indivíduos podem optar por não serem expulsos se concordarem em aceitar as sanções do grupo e, em ambos os exemplos, discute-se sobre como lidar com comportamentos criminosos ou anti-sociais sérios, e não sobre um meio de lidar com um membro de uma comunidade que é simplesmente irritante.



Não estamos sugerindo que os escritos de Bakunin, Malatesta ou qualquer outro anarquista influente sejam tomados como evangelho (por assim dizer!). No entanto, quando as pessoas falam sobre o direito de banimento

como um princípio embutido no anarquismo, elas estão sugerindo que existe algum evangelho justificador, que não existe.

Na maioria das vezes, o cenário sombrio se desenrola assim: um aborrecimento geral com uma dada pessoa ou situação alcançou um nível crítico, e todo mundo está agora no limite.



O grupo está mais do que pronto para tomar uma ação supostamente eficaz contra o suposto culpado. Em breve, ou o pobre acusado fugirá, incapaz de tolerar o abuso que se segue, ou será proposto um banimento, que provavelmente terá sucesso. Se o banimento não for bem-sucedido, o resultado poderá ser ainda mais confuso: duas facções se formarão, uma apoiando e outra condenando o banimento. A menos que um lado seja forte o suficiente para esmagar o outro, o coletivo se separará. Ambos os resultados são lamentáveis. Na melhor das hipóteses, um ser humano foi difamado e humilhado. Na pior das hipóteses, o grupo terá se dissolvido, em meio a rancor, sentimentos feridos e recriminações.

Esse padrão infeliz pode ter consequências irrepara-

velmente dolorosas e desanimadoras para o indivíduo acusado ou ostracizado, atenuando ou eliminando o desejo outrora entusiasmado de se envolver no ativismo. De fato, os ativistas mais desiludidos que encontramos não ficaram assim pelas razões tipicamente citadas de opressão estatal, perda de ideais básicos ou aumento da responsabilidade “adulta”. Na maioria das vezes, esses ativistas desanimaram com as coisas que viram e experimentaram dentro de seus próprios grupos ativistas. Os problemas que suas experiências trazem obviamente vão muito além de danos pessoais sofridos por indivíduos isolados e “difíceis”. Esses problemas levantam questões fundamentais sobre se os coletivos igualitários podem ser sustentáveis. Mesmo quando um coletivo sobrevive a tais conflitos e situações desagradáveis, fica o questionamento de se ele sobreviveu com seus princípios e integridade intactos.

1.13 Respeito às diferenças

MUITOS COLETIVOS SABEM que precisam lidar melhor com racismo, sexismo, homofobia e outros preconceitos sociais em suas próprias fileiras, mas a maioria não consegue encarar o fato de que o desrespeito às dife-

renças não começa com suas manifestações mais feias e evidentes, mas está presente sempre que não há espaço para o ponto de vista, situação ou experiência de vida de outra pessoa.

É improvável que iniciar um processo estressante de autocrítica como tentativa de resolver os problemas internos de insensibilidade produzam resultados úteis. O preconceito não vem em compartimentos separados. Não é correto ser contra o racismo, o sexismo e a homofobia, ao mesmo tempo em que somos indiferentes às inúmeras outras maneiras pelas quais as pessoas são discriminatórias umas com as outras ou deixam de entender a perspectiva ou a experiência umas das outras. Se queremos ser inclusivos, não basta apenas identificar determinados grupos historicamente oprimidos que queremos incluir e aceitar; também precisamos estar cientes de que existem muitas “formas” e “tamanhos” de diferenças. Uma diferença tão leve quanto um trato social desajeitado, habilidades linguísticas imperfeitas ou uma personalidade reticente ou mesmo desagradável pode ser suficiente para se considerar alguém como esquisito ou irritante e, portanto, desconsiderar de antemão suas opiniões.

A tolerância começa com o reconhecimento de que as

outras pessoas podem ver as coisas de maneira diferente e é exercida quando suspendemos o julgamento enquanto aqueles com quem não concordamos, ou cujas ideias podemos não entender, têm a chance de explicar suas perspectivas e ser ouvidos ativamente. Ninguém pode presumir que sabe como a vida de uma pessoa a moldou. Quando o grupo faz tais suposições sobre alguém, está falhando em respeitar as diferenças.

Coletivos criados em torno de uma causa específica geralmente são bastante homogêneos. Os membros gostariam de abraçar as diferenças, em teoria, mas quando são realmente confrontados com alguém cuja vida é diferente da deles, muitos acham difícil enxergar além de suas próprias experiências limitadas. Quando nos saímos mal até mesmo em aceitar diferenças e peculiaridades pessoais, como podemos esperar acolher uns aos outros diante das diferenças mais amplas que surgem de raça, etnia, classe, orientação sexual e gênero?

Em um coletivo que é, por exemplo, composto principalmente de jovens estudantes ou recém-formados, uma pessoa mais velha com um emprego diário ou uma família para cuidar pode ser excluída do trabalho do grupo simplesmente porque a maioria dos membros do coletivo não pensa duas vezes em agendar reuniões tarde

da noite. As deficiências dos membros ou os problemas de saúde também são frequentemente não reconhecidos por pessoas saudáveis: não é fácil se colocar no lugar de outra pessoa e perceber que pode ser difícil para ela participar regularmente do planejamento de eventos ou trabalhar muitas horas. Quando um membro não pode contribuir de maneira plena com as atividades de um grupo, pode ser excluído simplesmente por negligência de levar em conta suas dificuldades: “Bem... você não estava lá, então decidimos fazer desse modo”. Ou, pior, os grupos podem marginalizar consciente e deliberadamente aqueles que não fazem tanto trabalho ou não estão presentes com tanta frequência, sem levar em consideração as circunstâncias dos indivíduos. Doença, família, compromissos de trabalho e situações financeiras são todas diferenças que um coletivo igualitário deve considerar se quiser realmente operar democraticamente.

Os membros de qualquer grupo que não têm computador são frequentemente excluídos porque não podem participar de discussões por e-mail. Muitas vezes, ninguém sequer se dá ao trabalho de mantê-los informados sobre os eventos e os horários das reuniões. Se você presume que todos em um grupo podem comprar um computador, está completamente alheio às realidades

que são a razão da existência do ativismo social. Da mesma forma, é excludente supor que mesmo aqueles que possuem computadores sempre sabem usar a Internet. Um coletivo não pode funcionar igualitariamente quando alguns de seus membros são excluídos de suas atividades, seja sistematicamente ou por descuido.

Sobre um problema relacionado...

É repreensível usar doenças sociais horríveis, como racismo e sexismo, como pretexto para assassinar a reputação daqueles percebidos como inimigos. Quando um colega de coletivo agir de maneira inadequada, suas ações específicas devem ser tratadas pelo reclamante, em vez da implementação de um assassinato de reputação generalizado. Chamá-lo de sexista, mesmo quando é indiscutivelmente verdade, é inútil na resolução de conflitos. É impossível se defender desse tipo de acusação: ser sexista é feio demais para ser perdoado (portanto, ninguém consegue ir em defesa da pessoa sem parecer aprovar o sexismo) e muito inespecífico para ser refutado.

Às vezes, dependendo da identidade dos participantes, afirmações que ninguém sequer pensaria em considerar racistas ou sexistas quando ditas isoladamente, são interpretadas como tais. Um bom exemplo desse problema ocorreu uma vez quando um homem branco de nosso

coletivo foi advertido em uma reunião da coalizão por pedir a uma mulher negra que fornecesse um argumento mais racional como suporte para a sua proposta. Foi-lhe dito, depois do debate, que seu pedido de argumento racional era ao mesmo tempo racista e sexista. A razão apresentada foi que os homens brancos ao longo da história descartaram as opiniões de mulheres e pessoas negras por não serem suficientemente racionais, e que a própria racionalidade é um conceito usado repetidamente para reforçar o patriarcado — o que é, de fato, comprovadamente verdadeiro. No entanto, na situação em questão, esse membro de nosso coletivo foi honestamente incapaz de entender o ponto da outra parte e estava fazendo um esforço de boa-fé ao pedir esclarecimentos. O coletivo precisa garantir que as pessoas sejam capazes de fazer perguntas e participar plenamente das discussões sem ter de enfrentar acusações de ignorância ou insensibilidade quando realmente não pretendem ofender.

Às vezes, uma alegação de sexismo ou racismo também pode ser usada como um artifício para silenciar o diálogo e forçar a censura ou o ostracismo de um indivíduo. Se, em vez disso, um agressor recebe reclamações sobre comportamentos específicos, existe a possibilidade de ele entender seus erros e trabalhar para corrigi-los.

Depois que esse obstáculo for ultrapassado, pode ser apropriado tratar de questões mais amplas.

É importante reconhecer que em um grupo relativamente pequeno, como muitos coletivos tendem a ser, dinâmicas de poder desiguais geralmente não se limitam a, ou às vezes sequer são o resultado de, identificação de indivíduos como membros de um grupo social oprimido ou privilegiado. Uma personalidade dominadora versus uma tímida; o carisma de uma pessoa (ou a falta dele); ter ou não aliados e ser bem visto pelo grupo também podem desempenhar um papel importante na determinação de quem tem poder no coletivo. Esses elementos podem interferir em quem exercerá mais influência e quem será marginalizado ou excluído.

1.14 Questões pessoais × questões de grupo

ÀS VEZES, DUAS PESSOAS envolvidas em um tipo de guerra pessoal e emocional tentarão arrastar todo o coletivo para a disputa, cada um (ou às vezes apenas um) exigindo que o grupo censure o outro. A pessoa que tem um maior poder dentro do grupo, uma personalidade mais forte ou capaz de produzir o melhor argumento

para se passar por mais prejudicada, pode muito bem conseguir reunir uma multidão indignada e raivosa para se voltar contra a outra parte.

Às vezes, é útil que um pequeno número de membros, talvez de um a três, atue como intermediário entre as partes e ajude a encontrar um meio apropriado para resolver o conflito, pelo menos para elas que consigam continuar funcionando como membros do coletivo. Inclusive, pode ser útil encontrar mediadores neutros fora do grupo. Mas é totalmente inconsistente com o espírito de consenso e igualitarismo, que pressupõe respeito igual por cada indivíduo e sua contribuição ao grupo, que o coletivo atue como juiz e júri (ou aldeões sanguíneos carregando tochas) em uma situação que é emocionalmente dolorosa para os envolvidos e sobre a qual o coletivo não pode e não deve conhecer todos os detalhes.

A resolução pública conflitos, embora certamente seja uma alternativa melhor do que tirar conclusões e decisões coletivas baseadas em rumores e insinuações, coloca as partes na posição embaraçosa de ter que explicar as escolhas privadas (das quais podem não estar particularmente orgulhosas) na frente de todos. É provável que essa tática leve apenas ficar na defensiva, à recusa de ceder por medo de perder a credibilidade e a outros

sentimentos feridos.

Um coletivo pode apresentar o argumento de que disputas internas prejudicam a imagem do grupo para possíveis apoiadores externos e, portanto, devem ser suprimidas, afastando uma das partes de suas atividades. No entanto, essa ideia é altamente autoritária e provavelmente causará mais dano ao coletivo, separando-o, em vez de trabalhar para reuni-lo. Além disso, leva à conclusão lógica de que a melhor maneira de preservar a harmonia no grupo é simplesmente não tolerar conflitos.

Um tipo inverso de problema também ocorre com bastante frequência: alguém levanta uma queixa legítima sobre a maneira inadequada como outro membro está se comportando na esfera das atividades do coletivo, e então se vê acusado de levar a queixa ao coletivo apenas por causa de uma questão pessoal.

Isso envolve um abuso do processo coletivo, geralmente por um líder auto-declarado que não deseja responder por suas ações — que, portanto, procurará se esquivar de qualquer crítica, alegando que o reclamante tem um problema pessoal e não uma preocupação legítima. E então, a pobre alma que teve a audácia de chamar o líder para prestar contas pode se ver caluniada, difamada ou atacada com injúrias verbais destinadas a

amedrontá-la, para levá-la à submissão.

A partir desse ponto, alguns membros bem intencionados do coletivo podem responder a toda a tensão interpessoal, instando todos a relaxar. Eles podem até citar um monte de frases genéricas bem intencionadas, como “O importante é o trabalho do grupo” (que não deve ser deixado de lado por “discussões insignificantes”, é claro). E para os transeuntes desinformados, isso pode parecer uma boa avaliação, uma resposta razoável dada no interesse da paz. Na verdade, porém, essa reação é simplesmente indiferente e insensível. É sintomática do tipo de falta de consideração que resulta quando pessoas ingênuas permitem que seu líder as manipule. (Embora isso não signifique que às vezes também não possa ser usado como tática deliberada...) Acreditamos que, nesse tipo de situação, o coletivo deve simplesmente incentivar o dissidente a se manifestar. O grupo não deve permitir que uma opinião dissidente seja sufocada simplesmente para que se possa evitar mais conflitos. Esse é um falso tipo de paz, uma perpetuação da injustiça que não combina com um grupo que (supostamente) procura criar uma sociedade mais democrática.

1.15 Micro-gerenciando o comportamento dos outros

EM UMA BEM INTENCIONADA tentativa de estabelecer diretrizes para evitar o desrespeito mútuo e o abuso processual, alguns coletivos caem na armadilha autoritária de especificar, muitas vezes nos mínimos detalhes, que comportamentos específicos os membros do coletivo podem ou não adotar. Aqueles que não aderem estritamente ao regulamento, talvez até involuntariamente, podem receber olhares de desaprovação, serem censurados de maneira arrogante ou transformados em indesejáveis.

Os líderes autodeclarados que forem hábeis em seguir os procedimentos formais podem usar a estrita aderência às regras, em seus mínimos detalhes, como uma maneira de se apresentarem como modelos (uma vez que sempre seguem o sentido literal, embora não o espírito, das regras). Então, podem fazer aqueles não tão versados nas minúcias das regras, ou não tão bons em fingir segui-las, parecerem sabotadores. Os infelizes ou desajeitados, que podem cometer erros como usar terminologia inadequada ou falar fora de hora, tornam-se vítimas fáceis dos “tiranos processuais”.

Regras sobre comportamento não podem substituir o respeito básico, a decência, o senso comum ou uma tentativa honesta de ouvir, entender e lutar pela justiça. Qualquer tentativa de codificar e restringir estritamente as interações humanas usuais e as gafes comuns pode criar uma atmosfera fortemente engessada por coerção e desaprovação.

Interrupção

Muito foi feito nos círculos ativistas sobre a inadequação de interromper alguém quando ele ou ela está falando. A interrupção é quase sempre desagradável e pode ser usada (às vezes intencionalmente) para dominar, mas também é um erro humano comum. Algumas pessoas interrompem de maneira crônica: podem estar tão cheias de ideias ou informações interessantes que simplesmente não conseguem se conter. Geralmente pode-se lidar com esses indivíduos usando brincadeiras, repreensões leves ou simplesmente interrompendo-os de volta. Já outras pessoas são prolixas e de fala monótona. Embora todos devam ter espaço para falar, não é necessariamente errado interromper gentilmente aqueles que deixam o coletivo entediado com discursos intermináveis e repetiti-

vos. Eles não devem ser silenciados, é claro, mas podem ser alertados sobre os efeitos de seu discurso prolixo.



Nem todo mundo tem a mesma habilidade em navegar pelas relações interpessoais. Algumas pessoas não são boas em reconhecer aquela fração de segundo após alguém terminar de falar e em que não há problema em entrar na conversa.

Elas são as que têm mais probabilidade de interromper e serem repreendidas por isso, enquanto também são, ironicamente, as com menos chance de conseguir falar e expressar suas opiniões. Embora a mediação e a tática de sinalizar levantando as mãos sirvam para impedir isso, sempre haverá circunstâncias em que as pessoas iniciam conversas informais, dentro ou fora das reuniões.

Também é bastante normal, no discurso cotidiano, interromper alguém para evitar um desdobramento devido a um mal-entendido: “Oh, não, não. Desculpe-me se dei a entender isso. O que quis dizer foi...”. O processo

coletivo precisa levar em consideração as interações ordinárias. Não devemos tentar estabelecer procedimentos estranhos e artificiais e depois desaprovar as pessoas que não se habituem imediatamente a eles.

Ordenação

Proibir toda e qualquer interrupção pode se tornar um problema nas reuniões quando também se determina de maneira rígida que os membros só podem falar na ordem em que levantam as mãos. Levantar as mãos é uma boa ideia, pois impede

que as pessoas tentem gritar umas mais alto que as outras para serem ouvidas. Outra boa ideia é fazer uma lista ou fila que determina de quem é a vez de falar. Mesmo assim, se aplicarmos essas práticas com muita rigidez, podemos facilmente sufocar as discussões ou facilitar os abusos.



Por exemplo, alguém pode intencionalmente fazer declarações falsas e prejudiciais sobre um projeto já proposto, na tentativa de difamá-lo. A pessoa que fez a proposta original pode estar desesperada para dizer algo, mas não pode porque não deve interromper e há outras pessoas antes dela na fila para falar. Se o criador da proposta falar fora de ordem, provavelmente receberá olhares de indignação, dando mais força à acusação do caluniador de que seu projeto é suspeito. Se esperar a até que seja sua vez de falar, pode ser tarde demais para desfazer as percepções imprecisas já solidificadas nas mentes dos outros membros. Não faz sentido usar o levantamento de mãos apenas para fazer uma lista sem levar em conta o fato de que discussões exigem negociação. Quando as perguntas ficam sem resposta ou as falsidades não são contestadas, a discussão é inviável.

O que acontece com frequência é que alguém levanta a mão para responder a algo que acaba de ser dito, mas quando chega sua vez de falar já podem ter sido feitos outros dez comentários sobre assuntos diversos e o foco da discussão já pode ter mudado. Já que será sua única chance, a pessoa acabará falando de qualquer maneira. Multipliquemos isso pelo número de pessoas na reunião e teremos uma lista aleatória de enunciados sem nenhuma

aparência de discussão ou debate saudável. A porta está aberta para a fala dos que têm auto-estima inflada, enquanto os modestos ou tímidos só conseguem falar umas poucas palavras, sem uma outra oportunidade para se explicarem melhor.

Tem de haver alguma maneira de as pessoas poderem esclarecer pontos quando necessário, sem se exporem à ira e censura.

Prioridades

Muitos coletivos criaram regras que exigem que os facilitadores dêem prioridade aos membros de grupos tradicionalmente oprimidos. Embora a intenção seja louvável, na prática não é uma tarefa fácil determinar quais indivíduos de um grupo específico têm mais ou menos probabilidade de serem ignorados ou silenciados. As desigualdades de poder em um pequeno grupo de pessoas podem resultar de muitos fatores que não são facilmente reduzidos, por exemplo, à raça ou ao gênero. Assim, quem tenta combater a injustiça aplicando critérios excessivamente amplos pode realmente perpetuar ainda mais injustiça.

É importante garantir que aqueles que têm estado em

silêncio tenham a chance de ser ouvidos. Porém, mais uma vez, a regra não deve ser aplicada em substituição ao bom senso. Qualquer pessoa deve se sentir à vontade para dizer: “Sem comentários”. Além disso, pessoas que estão diretamente envolvidas em um determinado problema, ou estão levantando uma questão para o grupo considerar, provavelmente terão mais a dizer durante a discussão e podem até ser convidadas pelo grupo a elucidar e esclarecer pontos relevantes. Elas não devem ser silenciadas porque algum outro membro não falou muito sobre o assunto. Não faz sentido que alguém traga um tema para discussão, mas seja proibido de continuar participando dela porque já usou sua parcela do tempo.

1.16 O ceticismo é saudável

SER CÉTICO não é o mesmo que “ser desconfiado, o que pode minar as interações sinceras no coletivo, além de pregar peças em nosso julgamento”. Significa simplesmente não tirar conclusões precipitadas, positivas ou negativas, antes de investigar uma questão.

Chegar a uma opinião apressada e negativa de outra pessoa, como muitos de nós sabemos, costuma ser errado e pode acabar sendo extremamente injusto. Além disso,

como a maioria de nós não gosta de admitir quando está errada, a má reputação pode acabar persistindo mesmo depois que os fatos comprovam que a condenação é injustificada. Mas um julgamento positivo impensado também pode ser prejudicial. Podemos dar muita importância às palavras de alguém porque ele dá a impressão de ser excepcionalmente experiente ou eficaz, por exemplo, e seguir inconscientemente conselhos imprudentes ou até mesmo delegar o controle do grupo (sempre uma má ideia).

Algumas das injustiças mais desprezíveis que acontecem nos coletivos são cometidas por aqueles entre nós que estavam apenas tentando ajudar. Um colega do coletivo chega até você, claramente chateado e indignado, e conta sobre alguém que está fazendo da vida dele um inferno. Como um bom amigo, sua reação provavelmente é simpatizar, ouvir e perguntar o que você pode fazer. Você pode até decidir alertar outras pessoas sobre o problema. Assim, a locomotiva do boato ou, pior, de um assassinato infundado de reputação, acaba de ser acionada. Por você.

Não estamos sugerindo que você seja mesquinho com sua simpatia e apoio emocional, apenas que tenha em mente que toda história tem dois lados e que geralmente

não é prudente agir até que o assunto seja explorado um pouco mais a fundo. Em muitos casos, sempre que dois lados de uma história são claramente divergentes e as emoções estão em alta, é melhor iniciar um processo formal de queixa ou resolução de conflitos.

Não é incomum membros que sentem que foram prejudicados de alguma forma fazerem circular uma petição pedindo a outros membros que assinem algum tipo de sanção contra o suposto transgressor, seja uma proibição temporária ou uma exigência de que ele procure aconselhamento. Em nossa experiência, num esforço para apoiar e atentar aos melhores interesses do grupo, as pessoas geralmente são muito solícitas em assinar uma acusação sobre a qual não têm absolutamente nenhum conhecimento em primeira mão, às vezes até mesmo censurando uma pessoa que elas nunca conheceram. Nem é necessário dizer que isso não é um sinal saudável de dinâmica de grupo. Mesmo que as pessoas que vão na onda sejam bem intencionadas, elas estão abdicando de suas responsabilidades para com o coletivo, agindo sem ter feito sua lição de casa. E aqueles que circulam a queixa podem sentir que foram genuinamente prejudicados, mas estão desviando dos procedimentos do grupo quando ignoram o devido processo e um fórum aberto para a

exposição de reclamações. Infelizmente, também vimos casos em que livrar-se de alguém é um ato intencional e calculado, em que o grupo é manipulado a acreditar que está agindo no melhor interesse coletivo, participando de um ostracismo não democrático.

Ironicamente, um tipo inverso de fenômeno também não é incomum, em que um membro que tem tolerado vitimização e abuso por alguém do grupo procura ajuda do coletivo e é ignorado. A política de poder pessoal tende a entrar em cena nesses casos: uma pessoa impopular ou pouco respeitada que se queixa de alguém que é visto como um líder ou um membro mais valioso pode se encontrar sozinha e ser alvo de ridicularização. A maneira correta de o grupo agir em qualquer circunstância (seja acreditando no acusado ou no acusador) é investigar a situação, pedir procedimentos formais, como protocolos de resolução de conflitos previamente acordados, e permitir que todas as partes expressem seus pontos de vista. Independentemente de quem você acredita estar certo ou errado — seja o réu ou o reclamante — fazer julgamentos precipitados nunca serve aos interesses da justiça. Tampouco exigir sanções excessivas ou desnecessárias (como o favorito e popular banimento *ad hoc*) para resolver uma determinada circunstância.

Pode não ser possível saber exatamente qual é a verdade em uma situação específica, mas pode-se chegar a um julgamento informado com base em fatos verificáveis e na maior probabilidade de certos eventos terem ocorrido em vez de outros, por exemplo, considerando a motivação que alguém possa ter de mascarar ou distorcer a verdade.

1.17 Imprecisão leva à autoritarismo

FREQUENTEMENTE, NÃO HÁ clareza suficiente entre os membros de coletivos igualitários em relação a como o igualitarismo deveria funcionar. Como os indivíduos envolvidos não sabem exatamente o que fazer, há frustração e falta de ação, deixando a porta aberta para que alguém ou alguma pequena facção apareça como um cavaleiro de armadura brilhante e resgate o coletivo, assumindo o comando.

Várias pessoas com quem conversamos sobre as dificuldades de trabalhar coletivamente não se preocupam com desequilíbrio de poder, que não vêem como um problema específico de seu próprio grupo, e sim com reuniões lentas e discussões infrutíferas de trivialidades; desconhecimento de quem deveria fazer o quê ou sobre como delegar funções; com as coisas não sendo feitas,

ou com o fato de uma ou duas pessoas fazerem todo o trabalho.

As pessoas se cansam de esperar que todos os assuntos sejam divulgados e discutidos em detalhe nas reuniões. Às vezes, as reuniões nem sequer são realizadas, ou as pessoas que têm interesse no assunto específico não aparecem, ou não aparece um número suficientes de pessoas, o que significa que a discussão deve ser adiada mais uma vez. Às vezes, parece mais fácil permitir que algumas decisões sejam tomadas por uns poucos, mesmo sem perguntar ao resto do grupo. Pelo menos, assim as coisas são feitas. Esses problemas comuns, no entanto, criam um terreno fértil para que um autoritário assuma o controle, trazendo ordem e tornando o grupo funcional — geralmente para alívio e gratidão de todos.

Quando isso acontece, há um sério colapso dos princípios igualitários básicos. Pode haver uma das duas dinâmicas por trás desse fenômeno (ou, possivelmente, ambas ocorrendo ao mesmo tempo e reforçando-se mutuamente): ou alguém está manipulando o grupo para obter poder para si ou para sua facção (mesmo inconscientemente — alguns têm autoridade e liderança no sangue); ou muitos (talvez todos) membros do grupo tenham medo de assumir a responsabilidade de tomar

decisões e realizar o trabalho necessário para levar o grupo adiante. Quando todo mundo espera que outra pessoa decida o que fazer, nada acontece. O resultado são recriminações e ressentimentos mútuos, que podem destruir um grupo. Nos coletivos igualitários não há líder para manter acesa a chama da iniciativa coletiva em todos: devemos ser nossos próprios motivadores, iniciadores e agentes executivos.

Confusões frequentes sobre consenso

A confusão mais fundamental sobre consenso é a ideia de que todos precisam concordar. Frequentemente, há muita pressão para não expressar discordâncias ou reservas e acabar dando a impressão de não ser cooperativo. As propostas são aprovadas simplesmente porque ninguém tem coragem de levantar uma objeção. Isso não é consenso. O que deveria acontecer, em poucas palavras, é que alguém faria uma proposta, as pessoas pediriam explicações e esclarecimentos, os méritos da proposta seriam discutidos e, talvez, pequenas alterações fossem feitas à medida que a discussão prosseguisse. A versão final da proposta seria levada a uma votação (sim: ainda se tem de votar em um consenso. A diferença em relação

aos processos que normalmente chamamos de votação é que em um consenso a proposta precisa vencer por unanimidade para ser aprovada. Pensamos que executar explicitamente a votação deixa claro quais são as opiniões das pessoas, em vez de assumir o consentimento quando todos ficam calados). Se todos concordarem com a proposta em seu estado atual, ela passa. Se alguém tiver objeções ou ponderações, a proposta precisará ser alterada de forma a atender às preocupações levantadas. O elemento crucial é pedir à pessoa que se opõe que explique o ponto responsável pela objeção, de modo que o grupo possa encontrar uma solução a que todos possam dar seu consentimento.

Muitos grupos caem num pântano de desorganização porque acham que a criação de uma estrutura para fazer as coisas funcionarem é de alguma forma autoritária, especialmente se for realizada principalmente por uma pessoa. Não é. Desde que todas as ações sejam transparentes e todos tenham a chance de questioná-las, expressar suas preocupações e vê-las devidamente consideradas, e desde que as decisões sejam colocadas em votação por meio da qual todos possam consentir, iniciativas que são fruto da ideia de apenas uma pessoa são perfeitamente aceitáveis. Está tudo bem se alguém

que tem talento para manter as coisas em ordem cria um cronograma, por exemplo, ou um arquivo de endereços úteis, desde que leve ao grupo para aprovação. O que deve ser observado é a intimidação disfarçada. Por exemplo: se alguém demonstra ficar bastante magoado quanto todos não mostram o quanto apreciam seus esforços por meio da aprovação imediata de tudo o que ela propõe. E a falta de transparência também é um grande alerta vermelho: qualquer informação que alguém tenha conseguido deve estar sempre disponível para todo o coletivo, e qualquer ação que um membro realiza em nome do coletivo deve ser por ele conhecida e aprovada.

Por outro lado, quando há pequenas decisões a serem tomadas que não se relacionam com princípios fundamentais, é perfeitamente aceitável delegá-las a um comitê apropriado. Por exemplo, se um comitê de planejamento recebe aprovação geral do coletivo sobre quanto gastar em um evento, esse comitê não precisa que o coletivo vote no processo de aquisição de cada tipo de suprimento a ser adquirido. No entanto, o comitê ainda precisa apresentar uma lista de despesas e receitas após o evento.

Compartilhamento de habilidades

Outra razão pela qual as coisas às vezes ficam se arrastando em inatividade é o compartilhamento inadequado de habilidades. Tarefas como organizar um evento, planejar as atividades do grupo, descobrir como pagar pelas coisas e fazer divulgação exigem habilidades que devem ser aprendidas trabalhando com alguém que já tenha alguma experiência. “Habilidades” não são apenas manuais, como costura, trabalho em madeira ou culinária. As habilidades organizacionais, tecnológicas e interpessoais também devem ser compartilhadas e aprendidas.

Às vezes, os coletivos pressupõem que, como todos os membros do grupo são iguais, podem esperar que todos executem de maneira autônoma todo e qualquer tipo de tarefa, sem nenhum conhecimento prévio e sem qualquer assistência. Frequentemente, existe uma concepção errônea do que “autonomia” e “DIY” (Do It Yourself = faça você mesmo) representam, o que pode levar à crença de que todos deveriam ser capazes de trabalhar de forma independente, sem nunca pedir conselhos a alguém com mais conhecimento ou experiência. A própria ideia de que algumas pessoas podem ser mais experientes que outras é vista com desconfiança. Na verdade, até mesmo

oferecer orientação pode ser visto como paternalista e hierárquico. Esse ponto de vista é saudável em alguns aspectos, uma vez que ninguém deve ser considerado de alguma forma mais importante, assim como as opiniões de alguém não devem ter um peso maior que as dos demais, mas é autodestrutivo quando nos leva a negar ou ignorar a realidade. Não faz sentido que membros sem experiência sejam deixados sozinhos para assumir responsabilidades que são completamente novas para eles. O resultado é uma frustração geral entre os membros porque as coisas não estão sendo feitas ou estão sendo mal feitas, sentimentos de ansiedade e culpa entre os indivíduos por terem se oferecido apressadamente como voluntários para assumir um projeto que não são realmente capazes de concretizar, e a consequência frequente disso tudo: os usuais suspeitos assumem o comando e salvam o dia. Ou os esforços esperançosos do grupo se perdem na mediocridade e ineficácia.

A clareza é o antídoto para a confusão. Se um grupo explicitar da maneira mais clara possível como as coisas serão realizadas e como as habilidades necessárias serão transmitidas, evitará problemas que podem levar a conflitos de poder no coletivo. Nós mesmos já vimos grupos nos quais os membros mais antigos zombavam da

ideia de treinar os mais novos, alegando que não tinham tempo a perder sendo babás. Esse é um sonoro alerta vermelho de que nem mesmo a noção mais básica de igualitarismo está operando no grupo!

2 ESSA É A SOCIEDADE JUSTA QUE QUEREMOS COMO MODELO?

2.1 Um exemplo de justiça?

OS COLETIVOS QUE ESCOLHEM basear sua estrutura organizacional na igualdade, democracia direta e/ou consenso geralmente o fazem, pelo menos em parte, para construir um modelo da sociedade justa que gostaríamos de ver no mundo em geral. A mudança social envolve não apenas fazer campanha por reformas radicais em geral, mas também ser ou incorporar o mundo melhor que esperamos trazer através do ativismo. Essa crença fundamental pode e deve ser usada por coletivos igualitários para informar as decisões e ações tomadas por estes, especialmente quando se diz respeito a como os membros do grupo tratam uns aos outros.

Não faz sentido que uma organização ativista esteja lutando por justiça e igualdade social ao mesmo tempo em que permite que facadas pelas costas, rumores desagradáveis e jogos de poder manipuladores dominem ou influenciem as interações internas do grupo. No entanto, isso acontece o tempo todo. Às vezes é intencional: um ou alguns membros controlam o grupo, criando intrigas

e desconfiança; as pessoas ou posições que eles favorecem prevalecem, enquanto aquelas que eles desejam eliminar são transformadas em suspeitos e deixadas de lado. Outras vezes, a injustiça é resultado de falta de habilidade, falta de clareza ou conhecimento sobre como se espera que os sistemas igualitários funcionem.

Frequentemente, uma organização insiste em usar o consenso, que em muitas cenas de ativistas é tratado como a única forma aceitável de tomada de decisão para qualquer grupo que queira se chamar de radical — ao ponto de equiparar-se a uma modinha — sem nenhum entendimento real de como o consenso funciona e o que ele pode e não pode alcançar. As pessoas podem esperar que a cooperação e o entendimento mútuo fluam automaticamente do processo de consenso. Como resultado, o grupo não cria diretrizes para lidar com atritos ou outras dificuldades interpessoais. Elas podem até achar que as regras são contrárias à autonomia pessoal. A própria autonomia é interpretada como sinônimo de egoísmo; portanto, o egoísmo é considerado algo positivo.

Quando surgem os inevitáveis conflitos, o coletivo radical igualitário não possui sequer as formas convencionais de negociação justa que são incorporadas à sociedade em geral, como o devido processo legal. Em vez disso, ao

lidar com agressores (reais ou percebidos), os membros dos coletivos tendem a ignorar quaisquer noções de devido processo, pois não acham que um grupo igualitário precise de toda essa bagagem burocrática, e prosseguem diretamente para as reações instintivas mais básicas dos seres humanos: xingar, espalhar ou repetir alegações infundadas, mentir para encobrir o próprio mau comportamento e — a favorita de todo mundo — banimento, geralmente executado de maneira apressada, descuidada e raivosa, sem que ninguém investigue nenhum dos fatos alegados, nem permitindo ao acusado oferecer qualquer defesa.

Precisamos nos perguntar: essa é a sociedade justa que queremos como modelo? Ser banido de um grupo ativista já é doloroso o suficiente mas, quando isso acontece, ainda se pode prosseguir com a vida. E se o grupo em questão fosse a comunidade onde se vive, se trabalha e se tem laços familiares? Gostaríamos de fazer parte de um mundo em que alguém pode ser expulso de sua comunidade porque outros o acham irritante, inconveniente ou porque ele perde a paciência, e onde as pessoas podem difamá-lo, caluniá-lo e julgá-lo sem que ele tenha direito fundamental a um fórum de discussão onde possa se defender?

Muitos de nós condenam corretamente as injustiças das sociedades em que vivemos, mas depois deixam de aplicar o mesmo escrutínio e ceticismo às nossas próprias organizações ativistas e coletivos anti-autoritários. Concordamos ao menos com os direitos que estão estabelecidos no sistema de justiça dos Estados Unidos? (Os autores moram nos EUA). Ou somos ainda mais autoritários e menos justos do que as instituições ordinárias, sempre que toleramos a condenação total de pessoas e comportamentos que talvez nem conheçamos em primeira mão, quando falhamos em estabelecer procedimentos justos para expressar queixas e resolver conflitos?

2.2 Escassez de devido processo

Devido processo legal implica o direito da pessoa afetada de estar presente perante o tribunal que faz o julgamento sobre questões de vida, liberdade ou propriedade, em seu sentido mais abrangente; a ser ouvida, por depoimento ou outro meio, e a ter o direito de refutar, por prova, qualquer fato material que tem relevância sobre a questão de direito em exame. Se qualquer questão de fato ou de responsabilidade contra ela for aceita apenas com base em suposição, isso não é devido processo legal.

(Black's Law Dictionary, 6ª edição, página 500)

EM OUTROS CAPÍTULOS, discutimos alguns dos aspectos do processo coletivo que dizem respeito à justiça na tomada de decisão em grupos igualitários. Entretanto, essas diferentes questões podem ter graus variados de importância em relação à noção mais ampla de como uma sociedade justa e democrática deve funcionar. E nesse sentido, o devido processo é essencial.

Entre as definições do devido processo, o item acima, do Black's Law Dictionary, será tão apropriado quanto qualquer outro. O conceito básico do devido processo legal é que ninguém deve ser considerado culpado por qualquer violação sem ter uma audiência justa diante de pessoas que possam julgá-la imparcialmente, de acordo com padrões objetivos razoáveis e sem preconceitos. Essencial para a justiça dessa audiência é a idéia de que qualquer acusado tem o direito de encarar seus acusadores e se defender (ou ser defendido por um especialista, se a complexidade das leis ou do processo exigir). Em termos simples, todos são inocentes até que se prove o contrário por meios justos e razoáveis.

Essa ideia está muito bem estabelecida na cultura convencional e na sociedade. De fato, tem sido incorporada em todos os conceitos de democracia moderna

desde o seu desenvolvimento, durante a Idade Média. Pode-se acompanhar sua história até a Common Law inglesa e a Magna Carta. É por isso que um texto básico, como o Black's Law Dictionary (bastante comum em qualquer escritório de advocacia pomposo), contém uma definição tão boa, concisa e razoável do termo. É também por isso que há referências significativas ao devido processo legal em duas emendas à Constituição dos EUA (Quinta e Décima Quarta). Embora os sistemas legais e os agentes do Estado possam fazer coisas para minar o devido processo legal, e a polícia e os tribunais às vezes o violem descaradamente, o conceito, em si, é considerado legítimo em qualquer contexto de argumentação jurídica. Não é, de forma alguma, radical ou utópico.

Infelizmente, assim que olhamos a conduta de muitos coletivos igualitários, o devido processo realmente começa a parecer uma ideia radical. Isso é uma ironia perturbadora. Os coletivos igualitários devem ser baseados nos fundamentos da democracia e se esforçar para tornar as coisas mais democráticas. As pessoas nesses coletivos deveriam ver os padrões básicos de justiça da sociedade convencional como sendo relativamente tímidos em comparação aos da sociedade que todos queremos construir. Mesmo assim, infelizmente, ao examinarmos o

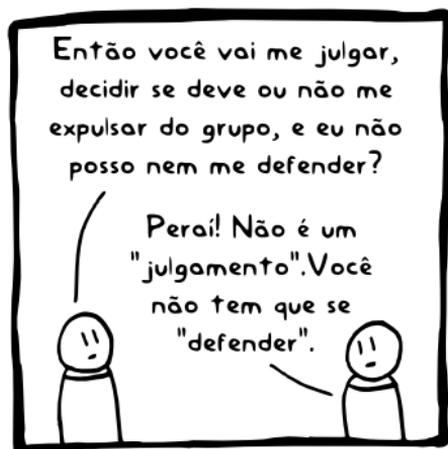
processo (ou a falta dele) em muitos desses coletivos, esses padrões geralmente parecem representar um objetivo máximo, quase inatingível.

Em vários casos, testemunhamos o seguinte tipo de processo ocorrendo após a acusação de alguém:

O acusado pode ser informado sobre os problemas que as pessoas estão tendo com algo que ele fez, mas os detalhes raramente são mencionados e uma audiência justa nunca é sugerida. Opiniões negativas e boatos acumulam-se contra o acusado, geralmente em fóruns que ele não pode acessar, como reuniões ocultas ou listas de e-mail especiais. É realizada uma reunião a portas fechadas, na qual se decide que o acusado causou certos problemas ou cometeu certas violações ou crimes. É dito que evidências foram produzidas, mas o acusado nunca sabe exatamente quais foram. Um julgamento é feito na ausência do acusado, e o pobre indivíduo torna-se a última pessoa a saber sobre a condenação e a sentença (que geralmente envolve alguma privação de liberdade — como cancelar a participação dele em um determinado grupo). Em suma, não há audiência justa, direito a legítima defesa nem qualquer revelação adequada das acusações ou razões que justificam as penalidades. Acaba ocorrendo uma espécie de julgamento em que está tudo

errado.

Ficariamos indignados se isso acontecesse mesmo em um único coletivo, mas temos visto que esse tipo tosco de justiça ocorre com frequência desanimadora. Pode haver várias razões pelas quais os coletivos estão passando por essa escassez de devido processo. A mais comum talvez seja o fato de que pessoas que se autodenominam “anarquistas” ou “anti-autoritárias” estão acostumadas a se rebelar contra regras, e muitas usarão essa oposição à autoridade como uma desculpa para rejeitar, conforme a conveniência, toda e qualquer regra.



Muitas pessoas talvez formem essa imagem do “anarquismo” por causa de subculturas rebeldes que têm um foco muito individualista e possivelmente niilista. Por exemplo, nas últimas décadas (e em mais algumas), muitas pes-

soas em grupos radicais passaram algum tempo formativo no(s) movimento(s) punk rock. O punk definitivamente

tem sido uma influência positiva algumas vezes: ele promove atitudes igualitárias, começando com a democratização da performance (isto é, incentivando a ideia de que qualquer pessoa na multidão pode se tornar um dos artistas e rejeitando a adoração passiva das estrelas que frequentemente caracteriza o rock convencional). Não há nada errado em ter esse tipo de atitude ao entrar em um coletivo. É muito apropriado. Por outro lado, um coletivo provavelmente não será ajudado por pessoas (punks e muitas outras) que pensam que liberdade significa simplesmente rejeitar todas as ideias e todas as regras.

Um verdadeiro autoritário pode se beneficiar muito do instinto de alguns rebeldes de rejeitar todas as regras, pois isso também significa rejeitar regras que foram desenvolvidas para limitar o poder dos autoritários. E essa categoria definitivamente inclui as regras do devido processo.

Ao contrário de uma ideia equivocada muito comum, não há situação em que alguém tenha sido acusado de algo sério (ou seja, um ato que possa justificar a limitação de liberdades ou exclusão) que possa ser tratada de maneira justa ignorando o devido processo. Além disso, o devido processo não é, ao contrário do que alguns

possam pensar, apenas uma maneira da sociedade lidar com a prática de crimes. Uma das principais razões para o devido processo é que muitas vezes sequer sabemos, até que haja um processo justo e imparcial, se o que foi cometido se enquadra em crime ou transgressão. De modo ainda mais frequente, mesmo quando sabemos que alguém fez algo que incomodou as pessoas, não conseguimos ter certeza a respeito da natureza, do grau ou da seriedade de suas ações — pelo menos não a até que possa haver uma investigação justa e imparcial.

Sem o devido processo, não apenas nos arriscamos a tratar injustamente aqueles que sabemos serem criminosos e a lidar com o crime de maneira mal planejada; também corremos o risco de permitir que crimes sejam completamente



inventados e pessoas transformadas em criminosas por razões que não têm nada a ver com os fatos ocorridos. Sem o devido processo legal, qualquer pessoa corre o

risco de ser transformada em criminosa por indivíduos ou facções que detêm o poder, que se sentem de alguma forma desafiados ou ameaçados pela acusada. Sem o devido processo, mesmo pessoas que não têm nenhum poder ou influência podem facilmente transformar alguém inocente em vilão se descobrirem como influenciar ou manipular um indivíduo ou grupo poderoso. O devido processo, seguido corretamente, é frequentemente o mecanismo específico através do qual dissidentes e iconoclastas inocentes podem ter certeza de que não serão instantânea e injustamente transformados em vilões ou párias.

Às vezes, as pessoas sentem que o devido processo deve ser alterado ou contornado quando quem faz as acusações pertence a um grupo tradicionalmente oprimido. Essa é uma ideia problemática que costuma ser apoiada por muitas pessoas de esquerda. Por exemplo, uma acusação de racismo ou sexismo originada em uma discussão pode ser levada adiante sem investigação adequada do conteúdo da discordância ou das intenções do acusado. Às vezes, as intenções são simplesmente assumidas sem que ninguém peça provas. Frequentemente, por causa da forte vontade de adotar uma política “anti-opressiva”, um coletivo igualitário receberá a acusação já com um

forte preconceito contra o acusado. Na melhor das hipóteses, o ônus da prova recai sobre o acusado (ou seja: ele é culpado a até que se prove o contrário). Na pior das hipóteses, a prova sequer é requerida: a acusação em si é considerada suficiente.

Dê outra olhada na última sentença da excelente definição de devido processo acima: “Se qualquer questão de fato ou de responsabilidade contra ela for aceita apenas com base em suposição, isso não é devido processo legal”. No mundo dos grupos e coletivos igualitários ou de esquerda, onde as pessoas podem ter desejos particularmente fortes de reparar certos erros encontrados em nossa sociedade, essa é uma mensagem que vale a pena manter na lembrança. Preconceito em um julgamento é inaceitável, independentemente de gênero, raça, identidade étnica ou qualquer característica pessoal do acusador ou do acusado.

A presunção de culpa, em geral, é um problema ainda mais comum do que a flagrante violação do devido processo descrita anteriormente. Como discutimos em “Criando Párias”, existem muitas maneiras pelas quais os acusadores e seus aliados podem espalhar opiniões desfavoráveis muito antes de um julgamento supostamente justo ser iniciado. É uma tática frequente dos difama-

dores falar mal do acusado em fóruns a que ele não tem acesso. Como dissemos antes, quando essa tática é usada antes de qualquer julgamento, o julgamento pode até mesmo não acontecer.

Na prática legal aqui nos EUA, o acusado teoricamente tem o direito de mudar o local do julgamento quando o entorno imediato já foi envenenado por notícias ou publicidade que cria preconceito. É verdade que isso geralmente acontece quando o acusado é rico ou famoso ou está sendo acusado de um crime infame, mas esse é um direito que parece ser universalmente reconhecido, pelo menos em princípio. Infelizmente, em muitos coletivos igualitários esse direito sequer parece ser conhecido. Assim, em círculos em que alguém foi totalmente demonizado e as pessoas têm discutido e criado rumores aos quais o acusado nem sequer teve acesso, o “julgamento justo” é realizado localmente de qualquer maneira, como se ainda pudesse haver julgamento justo nessas condições.

Esse tipo de situação é inaceitável em um coletivo comprometido com o igualitarismo e a justiça. Quando rumores e acusações locais se espalham como fogo, é importante levar o julgamento para fora dos lugares onde o fogo se espalhou. É por isso que o grupo local

onde um caso se originou é geralmente o último lugar em que deve haver o respectivo julgamento. Se a organização for composta por vários grupos distintos e algum deles estiver distante o suficiente para poder tratar de um caso controverso, esse caso deve ser transferido para ele o mais rápido possível. Se estamos falando de um pequeno grupo local e independente, talvez seja necessário chamar mediadores externos.

Pode haver muitos outros exemplos de violação do devido processo dentro de coletivos. No entanto, recomendamos que se resolva os problemas mais óbvios e imediatos, pelo menos como um começo. Coletivos igualitários devem a si mesmos e aos outros o cultivo de princípios importantes, como o devido processo, com mais determinação e perfeccionismo que a sociedade convencional, em vez de agirem como se ignorassem até mesmo as convenções relativas à justiça que a maioria das pessoas já reconhece.

É verdade que o devido processo também não está lá em tão boa forma na sociedade convencional. Na era do *Patriot Act*, dos tribunais militares secretos e da “Guerra ao Terror”, os direitos convencionais que todos conhecem têm sido repetidamente atropelados ou ignorados. Muitos grupos igualitários, entre outras facções (tanto

de esquerda quanto de direita), estão lutando o bom combate para proteger as liberdades civis das pessoas. No entanto, grupos podem perder credibilidade se não protegem as liberdades civis em suas relações internas.

Também é importante que as pessoas de coletivos igualitários saibam pelo que estão lutando. Ao abor-darem a escassez de devido processo em seus próprios círculos e comunidades, esses ativistas também podem se tornar mais hábeis e articulados na defesa do novo mundo que gostariam de criar. Se perderem o controle dos princípios básicos do devido processo, ao mesmo tempo em que esse processo está sendo sufocado na comunidade em geral, o resultado pode não ser tão bom. A escassez do devido processo dentro de nossos coletivos pode simplesmente contribuir para a morte do devido processo em todo lugar.

2.3 E a liberdade de expressão?

TODO MUNDO QUE BUSCA uma sociedade mais democrática concorda naturalmente que a liberdade de expressão é essencial. Além disso, nenhum coletivo igualitário jamais alegaria se opor à liberdade de expressão. No entanto, na prática, nem todos os coletivos (ou grupos

de esquerda em geral) a apóiam, seja em debates ou em listas de e-mail, ou permitindo a outros grupos a mesma liberdade de se expressar e demonstrar livremente suas próprias crenças.

Sobre a liberdade de expressão em reuniões

Para permitir a liberdade de expressão nas reuniões, os grupos precisam criar uma atmosfera na qual todos os participantes se sintam confortáveis ao se expressar. Se, a qualquer momento, algumas pessoas sentem que seus modos de expressão, escolha de palavras, tom ou abordagem simplesmente não podem atender aos padrões específicos de um grupo, certamente não terão a chance de desfrutar da verdadeira liberdade de falar ou participar.

Isso é verdade sempre que a homogeneidade de um grupo pode ser vista por um observador interessado como intimidadora ou hostil. Muitos de nós sabemos que mais esforços devem ser feitos nos círculos ativistas para incluir pontos de vista diversos, mas ignoramos alguns passos simples que poderíamos tomar para sermos mais inclusivos e acessíveis, como relaxar a exigência de que as pessoas sigam o jargão mais rigorosamente correto.

Sempre que damos um olhar torto coletivo para alguém que diz “reformatar” em vez de “abolir”, ou “votar” em vez de “chegar a um consenso”, estamos sufocando o diálogo.

É claro, existem limites em relação ao que é socialmente aceitável. Entende-se que as pessoas não deveriam adotar visões que estão muito distantes, em termos de foco do coletivo — por exemplo, na maioria dos coletivos, não seria apropriado propor um tipo de agenda completamente de direita. No entanto, esse problema ocorre muito raramente e, quando ocorre, o instigador é simplesmente ignorado. Mais frequentemente, em uma reunião, as pessoas cujas opiniões são perfeitamente relevantes se sentirão excessivamente inibidas ou cautelosas em relação à maneira como expressam essas opiniões. Com demasiada frequência, por exemplo, os membros de um coletivo sentem-se pressionados a observar cada palavra que falam por temer que possam, sem saber e sem querer, revelar algumas conotações de racismo ou sexismo. Infelizmente, esse tipo estrito de correção política geralmente ajuda a garantir que o verdadeiro alcance do grupo permaneça limitado a um número extremamente estreito de pessoas, ou seja, aquelas bem treinadas sobre quais termos, frases ou métodos de falar

são politicamente elegantes e aceitáveis.

Não estamos dizendo que as pessoas devam ser encorajadas a vomitar insultos sexistas ou racistas — e, se o fizerem, certamente os outros membros do grupo terão o direito de protestar livremente. No entanto, o auto-policimento ao que é politicamente correto nesses grupos tem às vezes se tornado extremo o suficiente para que alguns participantes — especialmente aqueles que não fazem parte de um grupo identitário reconhecida-mente oprimido — pensem duas vezes antes de dizer cada palavra. Achamos que é uma pena que as pessoas sintam a necessidade de ser tão auto-policidas.

Ao mesmo tempo, os padrões que permitem que os mandões e os rudes dominem as agendas persiste. Cada um de nós carrega sua própria bagagem em discussões de grupo, extraídas de uma vida inteira de experiência: o sentimento de merecimento que é produzido por uma educação privilegiada; o ego inflado resultante de anos de elogio e aprovação; a sensação de desespero que pode surgir ao se experimentar empregos ruins e pobreza; a insegurança provocada por anos de desconsideração ou críticas. O senso de inadequação ou grandeza dos membros do grupo não são apagados pela insistência na terminologia adequada.

Seria uma pena se um grande número de pessoas em nossa comunidade evitasse, mesmo ocasionalmente, expressar suas opiniões simplesmente por achar que seus comentários podem parecer politicamente incorretos devido à raça, gênero ou etnia das pessoas envolvidas no debate. Da mesma forma, aqueles que não são versados na retórica do ativismo não devem sentir que, se falarem, serão castigados por sua escolha de palavras. Já é ruim o suficiente sentir-se cauteloso com o conteúdo dos próprios argumentos, mas é simplesmente sufocante saber que esse conteúdo também será fortemente julgado de acordo com o contexto. Essa situação certamente não seria propícia à liberdade de expressão; de fato, pode resultar em uma atmosfera que diminua a liberdade de expressão de todos, independentemente de raça, etnia ou gênero.

Sobre a liberdade de expressão na internet

Ultimamente, na comunidade do ativismo radical, houve um frenesi em estabelecer diretrizes estritas para listas de e-mail, fóruns na Internet e comentários públicos sobre artigos e postagens em blogs, além da expulsão, desses ambientes, de pessoas cujos comentários são consi-

derados provocativos ou irritantes. Esse é um fenômeno relativamente recente, pois o e-mail costumava ser um meio muito livre nos primeiros dias da Internet.

Muitas vezes, temos visto listas de e-mail, fóruns na internet e outros sites interativos inundados de ideias sobre protocolos rígidos para limitar o que é dito. Muitas vezes, existem regras contra “flaming”, que significa que ninguém deve dizer algo que possa ser interpretado como um insulto direto ou ataque a outra pessoa. Embora seja compreensível que não queiramos que as pessoas se assustem com listas e discussões por brigas desagradáveis ou cruéis, também pensamos que um conflito honesto é essencial para abrir o debate. Além disso, sempre se torna bastante aparente que as regras anti-flaming, por natureza, são extremamente subjetivas e que a decisão de proibir ou restringir a participação na lista é geralmente tomada sozinha pelo administrador do site ou pela panelinha no poder.

Como em todos os tipos de exclusão discutidos em “criando párias”, as pessoas que geralmente são expulsas de listas de e-mail ou sites interativos não representam ameaça ao grupo e não têm poder. Elas são frequentemente proibidas ou restringidas porque as pessoas que têm poder consideram-nas irritantes ou perturbadoras.

No entanto, as pessoas que são expulsas desses locais raramente são as verdadeiras perturbadoras. Enquanto ouvimos muitas vezes sobre como as listas de e-mail e os sites de ativistas precisam se proteger contra provocadores e sabotadores, as pessoas que deliberadamente tentam minar a política de um grupo geralmente são suficientemente silenciadas e acabam saindo de qualquer forma.

Frequentemente, existem apelos urgentes para silenciar ou proibir quem posta mensagens perturbadoras, alegando que o trabalho do grupo precisa ser protegido e ter prioridade. No entanto, o trabalho poderia muito bem continuar desimpedido se as pessoas estivessem dispostas a simplesmente desconsiderar as publicações que julgarem ofensivas ou pessoalmente perturbadoras, em vez de se envolverem e incentivá-las. Descobrimos que, após a remoção de um assinante irritante de uma lista de e-mail, o tráfego nessa lista geralmente cessa, pois não há mais nenhuma provocação para aquecer os ânimos. Acreditamos que alguém deve ser banido de uma lista, fórum ou site apenas como um absoluto último recurso. (Talvez apenas se o volume de e-mails ou comentários enviados por essa pessoa for insustentável — digamos, dezenas de e-mails ou comentários todos os dias...)

Enquanto isso, não podemos deixar de notar que aqueles que têm poder e influência nos grupos raramente são repreendidos ou criticados por quaisquer um de seus comportamentos agressivos na internet, mesmo quando eles conseguem fazer com que outros sejam silenciados ou expulsos. Em outras palavras, as pessoas que estão mais ansiosas para silenciar os outros geralmente são do tipo que fala o que quer, mas não aguenta ouvir o que não quer. Se for dado espaço a muitas dessas pessoas, a liberdade que antes era tão prevalecente nas discussões na Internet provavelmente será perdida para sempre.

Sobre a liberdade de expressão para os outros

Assim como precisamos permitir a máxima liberdade de expressão dentro de nossos próprios círculos, precisamos estender esse princípio para fora deles, mesmo que isso signifique permitir a expressão de pontos de vista que nos deixariam horrorizados ou nos causariam repugnância. Caso contrário, não seguiremos verdadeiramente nossos próprios princípios, perderemos credibilidade moral e poderemos até nos tornar vulneráveis a acusações de hipocrisia. Ironicamente, algumas das pessoas da esquerda que fazem mais barulho por não poder falar ou

se reunir livremente são as mesmas que podem violentamente tentar impedir que oponentes ideológicos exerçam essas liberdades.

Sobre a liberdade de expressão em publicações

Publicações — como jornais e revistas — são uma questão mais complicada, devido ao espaço limitado e à prerrogativa editorial. Claramente, uma publicação dedicada a um certo tipo de ponto de vista tem o direito de rejeitar artigos completamente inapropriados, especialmente quando o espaço é limitado. No entanto, uma publicação deve pelo menos manter seus próprios valores professados. Se uma publicação professa abertura a uma ampla gama de pontos de vista dos radicais de esquerda ou anarquistas, então não deve subitamente dar as costas e suprimir alguns pontos de vista por medo de que eles sejam muito controversos. Se uma publicação tem uma seção de cartas ou comentários que foi pensada para ser aberta, os editores não devem examinar cuidadosamente aqueles que não concordam com eles.

A liberdade de expressão se torna um problema maior em uma publicação quando os editores seguem um processo inconsistente ou desleixado. Uma publicação que

deveria ser executada ou editada por um coletivo deve seguir esse princípio. Infelizmente, algumas publicações que afirmam ser executadas coletivamente realmente têm uma hierarquia editorial, com algum editor-chefe a quem quase todo mundo consulta, e esse editor-chefe geralmente é o juiz final do conteúdo. Quando esse tipo de hierarquia ocorre, há mais perigo de os membros do coletivo encontrarem seus pontos de vista suprimidos.

Uma diretriz importante a ser lembrada em relação a todo o trabalho editorial é se a edição feita é realmente necessária ou ajuda a tornar a redação mais forte, ou se a peça é cortada de maneira mais arbitrária, por razões que têm pouco a ver com a força da escrita. Se a peça for editada de forma a impedir que certas opiniões sejam expressas, poderemos começar questionar sobre a liberdade de expressão. Se o autor da peça constatar consistentemente que seus artigos estão sendo cortados com mais severidade do que os outros, mesmo que a qualidade de sua escrita original possa ser pelo menos tão boa quanto a de qualquer outra pessoa (ou talvez até melhor), fica claro que ele está sendo submetido a alguns padrões arbitrários: alguns editores que têm mais influência e poder suprimem esses escritos por causa de suas opiniões gerais sobre os pontos de vista do autor?

Esse tipo de pergunta certamente levantará questões sobre a liberdade de expressão.

De modo geral

Admitimos que a liberdade de expressão nem sempre é uma questão cem por cento clara, especialmente quando deve ser ponderada em relação a princípios aparentemente contraditórios, como a prerrogativa editorial ou o direito de qualquer grupo ou indivíduo de não ser tratado com desrespeito. No entanto, na maioria dos casos, as escolhas são bastante claras. O discurso desagradável precisa ser tratado com diálogo e envolvimento, no espírito de aumentar a conscientização e a compreensão de ambos os lados. Há muitas maneiras pelas quais os grupos que apóiam a liberdade de expressão precisam ter mais cuidado ao seguir seus próprios princípios declarados. Quase sempre, se esse tipo de pergunta surgir, é melhor errar pelo lado da liberdade máxima.

2.4 Crueldade

EM UM GRUPO comprometido com a igualdade e a justiça, a maneira como escolhemos tratar uns aos outros está conectada de maneira vital ao que esperamos

realizar como ativistas. Se esperamos criar um mundo mais justo e com mais empatia, precisamos começar com nossas interações mais básicas. O fato de que crueldade deliberada não leva a uma maior justiça deveria ser óbvio demais para se mencionar. No entanto, é muitas vezes considerada normal em coletivos, nem mesmo digna de menção ou de espanto. É prática comum atormentar alguém sem piedade a até que ele saia do coletivo — ou mesmo de toda a cena do ativismo local — por medo de enfrentar novos abusos. Raramente ouvimos alguém se manifestar para dizer que isso moralmente repugnante ou para tentar impedi-lo de alguma forma.

Quando as pessoas começam a tolerar e aceitar a crueldade como se fosse simplesmente parte da rotina, ela pode se tornar um modo de vida. Essa abordagem promove apenas injustiça social e um mundo mais violento e menos tolerante. Portanto, devemos nos opor vigorosamente à crueldade sempre que a encontrarmos em nosso próprio meio. Com muita frequência, nossos coletivos ativistas exibem o mesmo tipo de comportamento que vimos quando crianças no parquinho da escola, onde uma pessoa era escolhida como alvo simplesmente por ser uma presa fácil. Não conseguimos deixar de recordar essas lembranças negativas quando um membro de um

coletivo é submetido a uma campanha de abuso como se fosse algo trivial. Será que estamos tão condicionados por nossa educação em uma sociedade que nos obriga a obedecer à autoridade que, sempre que o manto da autoridade estabelecida é removido (como em um coletivo igualitário e em um parquinho), não conseguimos pensar em nada melhor para fazer do que perseguir uns aos outros usando insultos cruéis e ataques sem sentido? Uma consequência frequente da liberdade recém-conquistada é estabelecer e seguir imediatamente novas hierarquias com base em quem é mais popular, mais forte ou melhor em manipulação, versus quem é impopular, pertence à minoria do grupo ou é um alvo fácil, etc. É exatamente como em O Senhor das Moscas...

Indivíduos que acreditam ter sido maltratados pelos colegas de grupo sentem uma dor genuína. Às vezes, isso pode até ter um efeito profundo em suas vidas. Não é possível ou apropriado, em nossa opinião, explicar a dor de alguém apontando para o trabalho positivo do grupo ou invocando regulamentos que o pária em questão pode ou não ter seguido adequadamente. Você acredita sinceramente que alguém merece ser tratado de maneira cruel? Mesmo que ele seja um pé no saco, que seja impossível de lidar — mesmo que ele próprio seja cruel —, isso não

é motivo para provocá-lo, atormentá-lo, maltratá-lo ou difamá-lo com mentiras perversas etc. Como ativistas, esperamos criar um mundo em que possamos lidar com as dificuldades tentando de tudo para resolvê-las, não um em que se recorre à supressão, intimidação e violência (psicológica ou física) quando a maioria do grupo, ou os membros de maior projeção, não conseguem o que querem.

Não é possível, em nossa visão, que uma pessoa que se sente pressionada ou abusada simplesmente esteja enganada ao perceber uma campanha constante de ataques e difamação pelo grupo (ou uma facção deste). Mesmo que uma situação desagradável possa ser explicada como um mal-entendido, não é possível que a vítima tenha entendido mal sua própria dor. A mágoa que se manifesta repetidamente em situação após situação é certamente real e não deve ser desprezada, independentemente da pessoa que a tem experimentado ter ou não culpa.

Independentemente dos méritos ou falhas presentes em cada situação, não é apropriado ficarmos agredindo emocionalmente uns aos outros. Esse deveria ser um princípio básico.

Um compromisso com a compaixão e a justiça e contra a crueldade (sim, é disso que se trata) precisa ser

declarado abertamente como a base em que se assenta o funcionamento de um grupo igualitário.

Precisamos apenas olhar a situação política atual para ver o resultado da indiferença e da aceitação casual da crueldade. Uma vez abandonada nossa bússola moral, podemos acomodar pequenos e grandes insultos usando argumentos lógicos e pragmatismo. Nos primeiros anos da guerra atual, onde estava a indignação do público americano pelas mortes e ferimentos de civis iraquianos? Mesmo para aqueles que acreditavam que a guerra era politicamente justificada, como é possível que uma aclamação extasiante seja, de maneira esmagadora, a resposta mais frequente à morte, ao sofrimento e à destruição em larga escala? Não seria a reação mais humana um arrependimento sóbrio devido à percepção de que às vezes precisamos causar danos para alcançar um objetivo supostamente válido?

O objetivo do ativismo, fundamentalmente, é criar um mundo melhor, onde haja maior justiça, igualdade e harmonia e menos dor e dificuldades. Não é o de implementar uma agenda específica. Quando negligenciamos essa verdade básica e nos permitimos agir com crueldade deliberada em relação às pessoas de nossos próprios coletivos, e depois justificamos nossas ações

dizendo que demonizamos ou atacamos nossos companheiros porque eles estavam interferindo em uma importante ação política, teremos distorcido nossos motivos, transformando-os num “pretzel moral” indefensável.

2.5 O coletivo nem sempre está mais correto que o indivíduo

UM ERRO MUITAS VEZES cometido por pessoas que desejam lutar por uma sociedade mais igualitária é assumir que o coletivo sempre pode ser confiável acima do indivíduo. Infelizmente, em muitos círculos de esquerda radical, se falarmos muito sobre direitos individuais e até sugerirmos que as opiniões e observações de um indivíduo podem estar mais próximas da verdade do que os votos ou consenso do coletivo, poderemos ser acusados de forçar o “individualismo”, que supostamente é uma característica ruim típica da sociedade “burguesa” e que não deve ser tolerado em círculos igualitários. No entanto, esse tipo de mentalidade, pelo menos quando levada ao extremo, permitiu a existência de muitas sociedades totalitárias perversas no século passado, e a história dessas sociedades prova basicamente o ponto de que os indivíduos (que foram oprimidos) podem frequentemente

estar mais certos que o grupo.

Se estamos realmente lutando por uma sociedade justa e igualitária, precisamos dar a máxima importância aos direitos e liberdades do indivíduo. Isso não significa promover o tipo de “individualismo” que determina que cada pessoa deve cuidar de si mesma e que a tomada de decisão coletiva e a preocupação com a comunidade são um obstáculo à verdadeira liberdade. O que isso significa é que cada um de nós é único e deve ser considerado, julgado e observado de acordo com nossa própria combinação única de circunstâncias. Isso significa que nossos comportamentos são muito mais complexos do que supõe o tipo de ideólogo idiota que diria, por exemplo, que qualquer um de nós desfruta de certos privilégios acima de outros por pertencer a um grupo específico com base em raça, gênero ou origens étnicas. Isso também significa que o comportamento de ninguém deve ser julgado por meio de uma checklist padronizada, de modo que, em qualquer situação, deve-se presumir que uma pessoa possui certas características politicamente indesejáveis com base em um incidente específico, quando não conhecemos os antecedentes, tendências ou histórias dos indivíduos envolvidos. (Assim, por exemplo, um homem que grita com uma mulher ou diz algo vagamente desres-

peitoso com ela é automaticamente considerado “sexista”, quando um exame mais aprofundado das histórias dos indivíduos envolvidos pode revelar uma dinâmica muito mais complexa, com hostilidades mais niveladas etc., do que qualquer um imaginaria) Quando deixamos de reconhecer a potencial singularidade e complexidade do indivíduo, deixamos de criar uma situação em que cada indivíduo possa desfrutar de uma quantidade máxima de liberdade.

Além disso, às vezes o indivíduo pode ser muito mal compreendido por um grupo, que acreditou que talvez não se apliquem realmente à pessoa envolvida. Ao julgar indivíduos, os grupos podem cometer erros terríveis, às vezes baseados em preconceitos não examinados e opiniões enviesadas. Isso é ilustrado não apenas pelos inúmeros erros coletivistas cometidos ao longo da história, mas também pelos muitos exemplos menores de injustiça e manipulação coletivas que já discutimos neste livro. Quando um grupo é manipulado, se torna mal orientado ou simplesmente deixa de ser vigilante quanto a julgar todos de maneira justa e igualitária, pode se tornar mais errado do que qualquer membro.

O indivíduo também pode ter uma perspectiva ou opinião específica em uma determinada situação que, em

última análise, se mostra mais sábia ou mais precisa do que a perspectiva do grupo. É por isso que é realmente necessário ouvir as opiniões dos indivíduos do grupo que podem não estar indo tão bem com o fluxo coletivo. Opiniões divergentes às vezes podem fazer o grupo todo mudar de ideia, uma vez que este considere a opinião divergente de maneira justa, permitindo que cada pessoa desse grupo pese os méritos de cada ponto de vista (diferente).

Ao examinar a literatura que lida com problemas dentro de coletivos, vimos alguns artigos falando sobre como lidar com a pessoa difícil que não concorda com o grupo, a pessoa teimosa, a insatisfeita cujo comportamento ou opiniões parecem atrapalhar o bom funcionamento do grupo. Deste modo, a questão é geralmente colocada na forma de como encontrar uma boa maneira de o grupo lidar coletivamente com um membro problemático. Infelizmente, essa é apenas uma maneira de ver as coisas.

Um coletivo verdadeiramente democrático e igualitário nem sempre pode assumir que o único problema a ser considerado em conflitos entre grupos e indivíduos é proteger a integridade do grupo contra o indivíduo perturbador. Às vezes, o problema envolve proteger o indivíduo contra o grupo.

3 FAZENDO DAR CERTO

3.1 Para novatos

NA SOCIEDADE EM GERAL, normalmente precisamos esperar que alguém nos dê permissão ou reconheça nosso valor antes que possamos contribuir com nossas habilidades e ideias para um projeto. Qualquer pessoa que tenha sido interrogada e examinada em uma entrevista de emprego sabe disso em primeira mão. Um coletivo igualitário, por definição, pressupõe que cada um de nós tem algo a oferecer e que a contribuição de todos é valiosa.

Um novato nem sempre se sentirá à vontade instantaneamente (os coletivos tendem a ter sua própria cultura interna, que se desenvolveu ao longo do tempo), mas a maioria dos coletivos fica muito feliz em ver os novos membros que desejam oferecer sua ajuda. Um dos aspectos mais gratificantes de trabalhar em um coletivo é o senso de comunidade. Muitas vezes (apesar do que você tem lido aqui...), os coletivos têm uma camaradagem leve e descontraída. A crença igualitária fundamental de que todos têm um lugar no mundo significa que grupos igualitários aceitarão um novo rosto facilmente, como

é de se esperar, sem prejudicar ninguém e sem aplicar qualquer avaliação predeterminada de aptidão. Cabe então ao indivíduo corresponder a essa confiança inicial por meio de suas ações.

Talvez demore um pouco para descobrir as regras informais, o clima e as expectativas gerais do coletivo. Alguns coletivos podem ser rigorosos quanto a seguir protocolos que não são familiares a princípio, ou que podem até parecer obtusos, enquanto outros podem ter pouca paciência com os entusiastas do processo e podem funcionar de maneira muito mais orgânica. Alguns grupos são receptivos à iniciativa, enquanto outros podem desaprovar quando alguém assume tarefas ou inicia projetos sem seguir algum procedimento específico. Um bom primeiro passo pode ser simplesmente perguntar que ajuda é necessária.

Este livro descreve algumas das dificuldades que podem surgir nos coletivos. Um novato provavelmente não estará em posição de abordar diretamente possíveis disputas ou jogos de poder, mesmo que talvez possa vê-las mais claramente por ser alguém de fora. Não recomendamos arriscar o pescoço para resolver problemas difíceis logo de cara — ou nunca, se os principais atores do coletivo tiverem desenvolvido posições entrincheiradas

de poder não-declarado; caso contrário, o pobre e infeliz novato pode se ver estudando o capítulo sobre como criar párias se identificar dolorosamente em suas páginas. Mas qualquer um pode ajudar a garantir a saúde do grupo evitando tirar conclusões precipitadas ou dar crédito a rumores infundados, bem como sendo o equilibrado que está disposto a ouvir todos os lados.

Se você tem um desejo genuíno de ser útil e produtivo, será quase sempre apreciado. Os coletivos costumam ser carentes de tempo, recursos e pessoas. Portanto, qualquer um que queira contribuir provavelmente descobrirá que não é difícil se tornar uma parte integrante do grupo.

3.2 Aos mais experientes

EM MUITOS CASOS, as pessoas que são veteranas em coletivos desenvolveram um estilo específico que funciona para eles. Mas os coletivos tendem a estar em constante fluxo, e velhos hábitos podem precisar ser reexaminados de tempos em tempos. Dentro de um determinado grupo, geralmente há um núcleo de voluntários ou trabalhadores que assumiram a maior parte das funções diárias. Pode ser um arranjo confortável, mas um coletivo verdadeiramente igualitário abre espaço

para os membros mais novos. Em outras palavras, os novos membros devem ser mantidos adequadamente informados e devem participar de discussões, contribuir com ideias e fazer perguntas. Eles podem estar em melhor posição de identificar hábitos antigos e improdutivos por aquilo que são. E, à medida que contribuírem com seu próprio conhecimento e estilo, o coletivo crescerá organicamente.

Não é incomum que pequenos coletivos, ou seus membros principais, se tornem sectários. Às vezes, pode ser divertido contar histórias antigas (e as histórias às custas dos membros anteriores são especialmente divertidas...), mas esse tipo de comportamento pode afastar os membros mais novos. Quando membros influentes ou antigos exibem um estilo específico — como uma predileção pelo sarcasmo — ou fazem referências freqüentes a piadas internas nas quais apenas o núcleo dos membros pode compartilhar, isso pode se cristalizar como a cultura do coletivo. Os recém-chegados podem se sentir perdidos ou intimidados. Eles podem sentir que não são bem-vindos ou, pelo menos, que é melhor se adequarem à cultura se tiverem alguma esperança de se encaixar. Isso cria uma espécie de círculo fechado: uma cultura excludente é estabelecida no ambiente, embora ninguém pretendesse

ou desejasse que isso acontecesse.

Um coletivo deve parecer aberto, em vez de ficar preso em seu próprio mundinho (ou pequena história). Pode ser mais fácil recorrer a padrões familiares do que tentar coisas novas, mas isso pode ser uma receita para a estagnação. Pior ainda, se o coletivo não estiver disposto a admitir erros do passado, poderá continuar em um caminho negativo, alienando ou dividindo seus membros.

Os membros de longa data geralmente estão na melhor posição para resolver os problemas que surgem. Isto é especialmente verdadeiro se conquistaram respeito por suas muitas contribuições. Mas eles também têm uma responsabilidade particular de permanecer vigilantes sobre a dinâmica negativa, oferecendo seu respeitado julgamento e ouvindo atentamente todos os lados. Pode ser mais difícil manter a cabeça equilibrada quando se está profundamente inserido em um conflito, mas esse envolvimento não deve resultar em preconceitos. Lealdades pessoais não devem atropelar o princípio da justiça para com todos.

Os membros experientes também estão em melhor posição de criar um legado. O coletivo deve ser capaz de prosperar à medida que a adesão de membros cresce. Se os membros experientes compartilharem suas habilidades

e conhecimentos, esse coletivo poderá continuar mesmo após a saída de um membro altamente valorizado. Um coletivo não pode permanecer saudável a longo prazo se depender muito das contribuições de qualquer pessoa em particular.

3.3 Renunciando ao controle

O GRUPO IGUALITÁRIO oferece poucas oportunidades para que um membro controle o outro ou o grupo como um todo. Como não há líderes, ninguém está em posição de forçar outra pessoa a agir ou abster-se de agir em uma determinada situação; somente o coletivo como um todo pode intervir e, então, deve ser apenas para limitar o comportamento inapropriado. Como todo o coletivo precisa se envolver para restringir a autonomia de alguém, essa medida deve ser tomada apenas se o comportamento em questão for extremo. (Vimos muitos casos em que pequenas gafes são travestidas de acusações graves como forma de exercer controle, mas esse é um ponto discutido em outro tópico.) Em qualquer coletivo, é provável que encontremos pessoas com peculiaridades irritantes, outras que são tagarelas e outras que simplesmente não pensam antes de propor ideias estúpidas.

Mas esses não são os tipos de comportamentos salientes que exigem controle oficial. Por mais revoltantes que pareçam às vezes, devemos permitir que existam. (O corolário disso é que os membros do grupo têm a responsabilidade de não se tornarem um incômodo para os outros.) Quando um membro do coletivo tenta forçar um determinado resultado de acordo com seus desejos pessoais, está basicamente violando os princípios da autonomia máxima e livre escolha. Essa tendência levará quase sempre a discussões e sentimentos agitados. (Note, no entanto, que alguém fazendo uma objeção razoável às vezes pode ser acusado de estar implicando por capricho, uma vez que essa é uma forma padrão de desacreditar um oponente em um debate.) Um coletivo realmente igualitário provavelmente não será tranquilo ou harmonioso — embora possa ser amoroso e ter um clima de coleguismo — mas será altamente heterogêneo, repleto de arestas e irregularidades.

Em um grupo igualitário, todos não têm de concordar ou gostar uns dos outros, ou aprovar o trabalho que está sendo feito: apenas precisam consentir. Isso significa que, a menos que algo seja realmente importante ou central para os valores da organização, o caminho mais sábio é usualmente apenas deixar as coisas acontecerem. Isso

pode ser difícil de aceitar quando estamos acostumados a valorizar os resultados em detrimento de todas as outras considerações. Quase todas as pessoas que entram no movimento por justiça social foram criadas e têm atuado na sociedade convencional, que pressupõe a supremacia de uma pessoa sobre outra de acordo com o status a percepção de uma habilidade superior. Quer queiramos ou não, trazemos esses vieses e expectativas conosco quando ingressamos em grupos que operam com base em igualdade e coletivismo.

Aqueles que estão acostumados a emergir como líderes naturais (por exemplo, aqueles que obtiveram sucesso na academia) podem ter a crença implícita de que outros reconhecerão prontamente sua sabedoria e se submeterão a ela naturalmente. Podemos assumir que, apesar dos objetivos igualitários, as opiniões de pessoas que se destacaram de alguma forma terão naturalmente mais peso. Ou podemos ficar preocupados porque o resultado do trabalho do grupo não será do alto nível que nós mesmos nos sentimos capazes de alcançar. Outros entre nós podem facilmente dar passagem a indivíduos que parecem conhecedores e capazes de enfrentar problemas desafiadores, e podem até olhar com desaprovação para aqueles que não se deixam moldar, alienando ainda mais

os indivíduos que desafiam a liderança.

Muitos conflitos surgem do desejo de controlar o comportamento das outras pessoas e de controlar a produção das atividades do grupo. Sempre que é feita uma tentativa de gerenciar ou direcionar outro membro do grupo, não importa quão bem-intencionada (preservar a harmonia, acabar com a desordem, dedicar tempo para zelar pelo trabalho do grupo, garantir a qualidade etc.), essa pessoa irá inevitavelmente se sentir ressentida e possivelmente muito magoada ou zangada. Se ela reagir, o conflito começa. Muitos conflitos que paralisam os coletivos por meses, geralmente resultando em rixas infundáveis, poderiam ter sido evitados se os membros estivessem mais dispostos a tolerar a coexistência de diferentes opiniões, abordagens ou estratégias, levantando objeções apenas quando um princípio fundamental estivesse em jogo.

Um voluntário de longa data pode se irritar com a possibilidade de um recém-chegado ter tanto a dizer sobre um grupo e sobre projetos que ele próprio ajudou a construir com o seu suor, talvez durante anos, mas a questão aqui não é o reconhecimento de contribuições individuais e sim o que produzirá o melhor resultados para o grupo e seu trabalho, mantendo a adesão aos

valores fundamentais. Embora algumas pessoas possam ter dificuldade em aceitar isso, os coletivos não são meritocracias.

O resultado final de um projeto que foi produzido coletivamente é uma colcha de retalhos de pontos de vista e níveis de habilidade distintos. Abrir espaço para que todos contribuam, mesmo quando a habilidade não é igual, é um ponto forte, não uma fraqueza; assim como deixar o processo aparecer. Estamos acostumados a valorizar uma apresentação elegante e refinada, mas se deixarmos as costuras aparecerem, isso empoderará outras pessoas com informação sobre como algo foi organizado. Se aceitarmos um resultado heterogêneo e irregular como dado, mesmo antes do trabalho começar, não ficaremos batendo cabeça no final.

Como grupos baseados em igualdade pressupõem confiança mútua e um senso de missão compartilhado, muitos de nós podem esperar que sejam permeados por solidariedade, harmonia e gentileza. Pelo contrário, aderir a princípios igualitários e anti-autoritários significa exercer uma interferência mínima uns nos outros, deixando as pessoas serem quem são — incluindo as irritantes, as provocativas e as desagradáveis — e aceitar as consequências também.

3.4 Permanecendo fiel à missão

MUITOS COLETIVOS IGUALITÁRIOS consistem em ativistas que trabalham para alcançar uma sociedade justa, e foram formados para esse fim. Mesmo os coletivos que não têm objetivos políticos específicos assumiram um compromisso com a justiça social, em virtude de serem anti-autoritários e buscarem a igualdade como objetivo fundamental. Deveria ser óbvio que jogos internos de poder, conspirações nos bastidores, promoção de boatos e a marginalização ou ridicularização são comportamentos que não se adaptam a um grupo que luta pela justiça e contra a opressão. No entanto, membros de coletivos fazem essas coisas o tempo todo, e geralmente sem sequer provocar qualquer sinal de desaprovação.

Os coletivos constituídos como organizações sem fins lucrativos são obrigados por lei a elaborar uma declaração de missão, informando aos possíveis apoiadores sobre os objetivos que o coletivo pretende alcançar. Cumprir a missão é a razão legal de uma organização sem fins lucrativos existir (e também a razão pela qual ela não precisa pagar impostos), assim como o objetivo supremo de uma empresa com fins lucrativos é ganhar dinheiro para seus proprietários. A maioria dos coletivos não

tem esse requisito obrigatório. Ainda assim, é uma boa idéia compor uma declaração de missão, a ser consultada sempre que for necessário tomar uma decisão sobre como o grupo deve agir em uma dada situação. Este documento deve deixar clara a crença fundamental de que o coletivo deve operar internamente pelos mesmos altos padrões de justiça e democracia que está trabalhando para promover na sociedade em geral. Se não conseguir fazer isso, o coletivo terá falhado em seu objetivo mais fundamental.

3.5 O que uma pessoa sozinha pode fazer?

SE VOCÊ ESTÁ LENDO este livro porque vê um problema em seu coletivo que acha que deveria ser resolvido, você pode estar sozinho em sua jornada. Se você de fato expressou essas preocupações no grupo, pode acabar se transformando num pária, talvez com o resto dos membros abertamente hostis ou totalmente indiferentes.

Não faz mal dizer que todas as pessoas em um coletivo precisam assumir a responsabilidade pela operação do grupo a fim de evitar desequilíbrios de poder e garantir um verdadeiro espírito de coletividade, mas se você é apenas uma pessoa, e o grupo está, de fato, não assumindo a responsabilidade e permitindo que um líder ou

facção auto-declarados guiem as decisões (ou a conclusão recente de que talvez você não tenha mais valor como membro ou não seja mais desejado), o que resta a fazer estando sozinho?

Gostaríamos de ter a resposta. Este capítulo é, mais do que qualquer coisa, uma nota de advertência. Como você leu o conteúdo deste livro (e espero que vários outros) sobre o tema da funcionalidade e disfuncionalidade de coletivos, pode achar que está suficientemente armado com um arsenal de informações e insights sobre o que está acontecendo de errado com o seu grupo. Pode se sentir confiante de que conseguiria convencer os demais membros da necessidade de auto-análise e reavaliação de prioridades. Mas isso não significa que você não será mais vítima de isolamento, ataques e malícia.

Evidências de livros são muito pouco convincentes para pessoas que não se esforçam para tentar entender a situação ou os problemas subjacentes, e menos ainda para quem já chegou a uma conclusão com base em rumores, especulações e insinuações. Existe um ditado, que infelizmente é frequentemente apropriado em coletivos que estão enfrentando conflitos: “Já tomei minha decisão. Não me aborreça com fatos”.

Em muitos casos, as pessoas que sentem que conqui-

taram seu pequeno cantinho de poder não o abandonarão com facilidade, por mais trivial que sua esfera de influência possa parecer. Se você ameaça a hegemonia de alguém em uma posição de alguma autoridade, seja uma liderança explícita ou sutil (mesmo que você não tenha feito nada que possa ser interpretado dessa forma, talvez a pessoa ache que há o potencial de que você venha a fazê-lo, já que você teve coragem de se expor), pode ser que você acabe vendo o outro lado dessa pessoa, um em que ela mostra os dentes e rosna.

Tem sido sugerido que, em vez de seguir sozinha, a pessoa deveria começar a construir uma coalizão, persuadindo cada pessoa individualmente, através de conversas particulares, antes de tornar públicas as suas preocupações. Essa é uma estratégia política clássica. Nos sentimos muito ambivalentes quanto a isso. Por um lado, pode funcionar, e isso pode ser preferível a expor-se como alvo único de um linchamento verbal. Por outro lado, é uma tática manipulativa que pode ser caracterizada como vulgar, dependendo da quantidade e qualidade da persuasão envolvida.

Além disso, você sempre será superado pela outra parte, em se tratando de jogo baixo, se ela estiver disposta a ir mais longe que você. Essa não é uma com-

petição de que vale a pena participar a menos que você esteja disposto a ir para o lado sombrio. Depois que seus colegas de coletivo o tiverem figurativamente espancado com ataques pessoais, que tenha havido difamação e pedidos pelo seu banimento, achamos que você desejará, pelo menos, sair com sua integridade preservada.

3.6 Isso não ocorreria em nosso coletivo

AO LER ESSES capítulos, os membros de um coletivo amigável e com um clima de camaradagem, que têm um genuíno senso de comunidade e esforço compartilhados dentro de seu grupo, podem pensar que essas questões não se aplicam a eles. Se você tiver sorte, há, de fato, uma chance de seu grupo nunca ter que lidar com essas preocupações.

Mas a natureza dos coletivos é estarem constantemente em fluxo. Pressupor que um determinado coletivo não precisa prestar atenção ao processo porque “sentimos que podemos confiar uns nos outros e nenhum de nós fará quaisquer dessas coisas covardes que você descreve” pode ser uma receita para um desastre futuro. Não estamos sugerindo que você deva ficar paranoico ou desconfiado. Nossa recomendação é apenas que você busque clareza:

estabeleça e anote os princípios e diretrizes básicos pelos quais o seu grupo operará, para que você não seja surpreendido por uma quebra inesperada na dinâmica do grupo, sem bússola para ajudar a guiar o coletivo de volta ao curso. E fique atento aos alertas vermelhos que destacamos aqui.

É muito mais difícil lidar com desequilíbrios de poder e táticas conspiratórias ou autoritárias depois que já estão estabelecidos e consolidados. Às vezes, de fato, isso se torna impossível. Qualquer um que apontar para o problema depois que ele já se tornou endêmico provavelmente será considerado um descontente ou perturbador, e talvez acabe sendo odiado e difamado. A melhor e talvez única maneira de impedir esse tipo de manipulação do processo coletivo é através da prevenção.

3.7 Terminando as tarefas

PORQUE ESTE É um livro sobre processo coletivo, talvez fique a impressão de que estamos propondo que os membros do coletivo não façam mais nada além de prestar atenção ao processo, ou que participem de reuniões intermináveis nas quais as pessoas expressam suas queixas, se envolvem na resolução de conflitos e discutem

o equilíbrio de poder.

Não é isso que estamos propondo. De fato, quando dedicamos muito tempo a questões processuais ou tratamento das queixas das pessoas e suas percepções de terem sido menosprezadas, isso pode se tornar muito cansativo. Às vezes, pode até ser uma razão pela qual as pessoas ficam de saco cheio de participarem de coletivos. Sugerimos, em vez disso, que negociações justas e transparência sejam simplesmente incorporadas ao processo do coletivo. Esses assuntos não precisam ser discutidos *ad nauseam*. O processo precisa ser acordado, escrito e colocado em uso como um protocolo diário que está sempre ativamente presente na consciência dos membros. Isso servirá para garantir que uma estrutura básica de clareza e confiança seja o fundamento sobre o qual se baseia o funcionamento do coletivo.

3.8 Norteadores para se ter em mente quando o conflito surgir:

Não tire conclusões sobre um problema sem ouvir os dois lados. Ouça cada lado na medida em que cada um achar necessário (ou seja, não pense que você já ouviu o suficiente apenas porque alguém parece cansativo,

pedante ou emotivo). Conversar com um amigo de uma pessoa envolvida em um conflito não é o mesmo que conversar diretamente com ela.

Embora você possa achar que é seu dever apoiar seu amigo ou aliado que esteja angustiado, dar apoio emocional é possível — e desejável — sem ter que tirar conclusões ou tomar partido.

Corolário de #2. Independentemente de quem você acha que está certo ou errado em um determinado problema, dê apoio emocional. Não é bom pisar nos sentimentos das pessoas envolvidas, especialmente se alguém está sofrendo claramente, mesmo quando uma ou ambas as partes estão agindo como idiotas. É especialmente reprovável juntar-se à facção que está pisoteando os sentimentos feridos de alguém.

Assuma que toda questão é legítima e aborde seu conteúdo, mesmo que o tom ou o contexto em que ela seja apresentada pareça exagerado, emotivo ou vingativo.

Corolário de #4. Não descarte as questões apenas porque foram colocadas de maneira desajeitada ou fora de lugar. É uma das práticas vergonhosas do sistema judicial, que não queremos imitar em nossos próprios coletivos (pelo menos não nesse aspecto), desacreditar os reclamantes que estão emotivos ou enfurecidos. Du-

rante séculos, as queixas das mulheres, em particular, foram afastadas com sucesso por homens dominadores, alegando que uma mulher que está indignada a ponto de explodir, pelas injustiças e abusos que sofreu, é histérica (lembre-se de que os homens também podem ser muito emotivos, podendo ser prontamente desconsiderados por isso).

Nunca pressuponha que alguém que esteja levantando uma questão está apenas desperdiçando o tempo do grupo (isso pode acontecer, é claro, mas, na pior das hipóteses, o resultado de tal situação será simplesmente uma certa quantidade de tempo desperdiçado). Com muito mais frequência, alguém que se sente ameaçado pela questão levantada tentará persuadir o grupo a esmagá-lo com o argumento de que é um desperdício de tempo.

Se uma questão está de fato tomando muito tempo do grupo, crie um subcomitê para analisá-la. O subcomitê deve incluir a pessoa que a suscitou e pelo menos três outras pessoas que são neutras ou não envolvidas no assunto, mas que estão dispostas a dedicar algum tempo para descobrir os fatos e estudá-los minuciosamente.

Às vezes, alguém (ou um grupo) pode ser tão controlador ou auto-envolvido (geralmente sem perceber)

que enxerga qualquer desacordo com o curso escolhido como sabotagem ou perturbação e reage com raiva ao que vê como um obstáculo desnecessário sendo criado. Essa é uma fonte muito comum de conflito em coletivos. A solução é tomar todas as questões suscitadas como legítimas e tratá-las como tais. Muitas vezes existem diferenças fundamentais nos valores ou crenças básicas dos membros do grupo que são varridas para debaixo do tapete em uma onda de acusações raivosas, só sendo finalizadas com o afastamento ou expulsão da facção ou indivíduo mais fraco. Esse é um terrível colapso da coletividade e nunca deve ser visto como uma solução bem sucedida para um conflito.

Seja a solução. Ofereça-se para criar um comitê para analisar um problema e, após um estudo aprofundado, recomende soluções. Ofereça-se para procurar mediadores externos. Converse com os dois lados para tentar entender cada ponto de vista.

Em vez de ouvir acusações vazias, procure motivos plausíveis para o comportamento das pessoas. Quando alguém é acusado de agir de certa maneira porque é “louco”, isso simplesmente não se sustenta. As pessoas geralmente agem mal porque estão chateadas, inseguras, frustradas ou com medo, ou porque têm algo a ganhar

com esse comportamento. Por que alguém que não tem nada a ganhar sabota ou prejudica o trabalho do grupo? Por acaso não poderia ser que ele tem uma preocupação legítima, que acha que precisa ser levantada e que, por causa disso, está sendo pintado como sabotador por alguém que de fato tem algo a ganhar (como consolidar seu próprio poder), calando-o?

Uma solução para um conflito não tem de — e não deve — atribuir culpa nem declarar um vencedor. Quando surgem conflitos, as emoções geralmente vão às alturas. Pessoas que sentem que foram prejudicadas ou maltratadas podem reagir mal. Frequentemente, um lado (ou ambos) se tornou tão desgastado pelo conflito que não deseja resolver o problema, mas apenas esmagar a ameaça percebida. É necessário criar uma atmosfera em que ambos os lados possam voltar ao grupo relativamente inteiros. Isso só pode acontecer quando todos os problemas tiverem sido completamente tratados e resolvidos a até o ponto em que ambas as partes possam conviver.

Não atribuir culpa não significa não reconhecer os erros que foram observados em ambos os lados. Quando as pessoas não se sentem atacadas e acham que suas preocupações serão genuinamente ouvidas, é muito mais

provável que admitam seus erros. Crie meios para que pessoas possam reparar algum mal que tenham feito e assim todos poderem seguir em frente (Mas não seja o juiz e o júri. As pessoas podem honestamente fazer as pazes apenas pelos erros que reconhecem. Ninguém pode ser forçado a admitir que estava errado se ele de fato não acredita nisso. Pode ser que alguém que seja inflexível em sua posição esteja de fato correto em sua afirmação de que foi injustamente injuriado. Uma situação que ainda está nessa fase ainda não foi completamente resolvida).

Um conflito entre duas pessoas que eram amigas íntimas anteriormente ou que estiveram envolvidas em um relacionamento romântico nunca deve resultar no grupo tomando partido contra uma ou outra parte. Os fatos do conflito que envolvem o grupo como um todo devem ser abordados como tais (ou seja, ele me excluiu de atividades; fala mal de mim dentro do grupo; não me deixa em paz quando estou trabalhando para o grupo etc.) O grupo não deve absolutamente ser cúmplice na eliminação do ex-amigo ou parceiro da vida do queixoso, afastando-o do coletivo. Nesse caso, deve se tornar especialmente óbvio por que a atribuição de culpa é infrutífera: pessoas que foram feridas às vezes fazem coisas estúpidas ou cruéis. Não há necessidade de esfregar isso na cara

delas.

As pessoas se envolvem em conflitos porque têm alguma necessidade não atendida. Descubra qual é a necessidade e determine uma maneira de abordá-la, com a colaboração daqueles que estão em desacordo. Essa é a única maneira de resolver o conflito: ele precisa ser tratado, trabalhado e corrigido.

Sempre que alguém é expulso do grupo ou sai voluntariamente para interromper um conflito doloroso, ocorre um colapso terrível, não uma resolução de conflito.

3.9 Codificando o processo coletivo

É TARDE DEMAIS tentar decidir sobre uma maneira justa de resolver um problema, uma vez que a merda já tenha atingido o ventilador. Sempre que há um problema em um coletivo, seja envolvendo acusações mútuas de transgressões, divisões entre facções ou divergências fundamentais, as emoções ficam exaltadas. Esse não é o momento de decidir sobre os procedimentos adequados. Quando as pessoas já estão com raiva de alguém ou de algum grupo, geralmente ficam felizes em simplesmente deixar as pessoas se queimarem: dane-se o devido processo.

É por isso que é fundamental que o coletivo tenha um conjunto de diretrizes processuais que possam ser consultadas quando surgirem dificuldades. Aqui, oferecemos algumas sugestões iniciais, mas lembre-se de que cabe a cada grupo determinar o que acha apropriado.

Uma Declaração de Princípios Orientadores ou de Missão

Isso deve formar a base que guiará todas as outras decisões. Idealmente, a declaração de missão não deve ser muito prescritiva ou restritiva. Por exemplo, incluir declarações como “Todos os membros tratarão uns aos outros com respeito o tempo todo” pode parecer bom à primeira vista, mas não leva em conta a realidade de que as pessoas às vezes perdem a calma ou a paciência e não devem, como consequência, enfrentar a acusação de terem violado um princípio básico.

Por outro lado, uma declaração norteadora deve incluir o aparentemente óbvio, uma vez que em tempos de crise o senso comum e a decência estão frequentemente entre as primeiras baixas. Pode ser útil afirmar explicitamente que o grupo apóia ideais como gentileza, igualdade, justiça e abertura, enquanto se opõe ao bullying, falta

de transparência, mentira e manipulação.

Com uma declaração explícita nesses moldes, não será tão fácil para uma facção ou indivíduo sequestrar o pensamento ou as opiniões do grupo sempre que surgirem problemas. Será mais difícil que alguém alegue estar agindo no melhor interesse do coletivo ao mesmo tempo em que seu comportamento é claramente contrário à missão e aos princípios fundamentais do grupo.

Há uma linha tênue aqui, no entanto. Uma pessoa manipuladora pode usar os princípios básicos codificados na declaração de missão como uma arma para atacar um dissidente ou alguém que vê como uma ameaça. Para evitar isso, o grupo pode declarar explicitamente que a declaração de missão visa guiar o coletivo como um todo; não se destinando a ser usada para regrad o comportamento individual e nem, principalmente, como ferramenta de sanção e punição.

Definindo quem é membro

Essa muitas vezes se torna uma questão difícil, especialmente quando um grupo está em crise: quem pode falar? Quem pode fazer uma proposta? Quem pode votar contra ou a favor em uma decisão coletiva?

A pergunta a ser feita é: como tomar decisões de modo que seja menos provável que resultem na manipulação ou silenciamento de alguma parte do grupo, ou que seja mais difícil para uma pessoa ou facção mais poderosa atingir seus objetivos trapaceando? Se é permitido que recém-chegados ou pessoas com pouca ligação com o coletivo opinem sobre o trabalho do grupo, talvez o favoritismo seja contido. Mas às vezes recém-chegados que não conhecem o histórico de certas problemáticas são justamente as vítimas mais prováveis de manipulação por indivíduos mais persuasivos ou membros mais antigos. Uma pessoa manipuladora também pode procurar pessoas específicas para infiltrar (pessoas cujo propósito é apenas reforçar sua posição).

Geralmente, recomendamos errar à favor da abertura. Como membros de coletivos comprometidos com o igualitarismo, queremos acreditar que a contribuição de todos é valiosa e que todos têm algo a contribuir. Muitos coletivos acham útil estipular que quem se oferece como voluntário por um determinado período de tempo, digamos um mês, é considerado um membro.

Também pode ser útil perguntar: quem tem interesse no sucesso do trabalho do nosso grupo? Ao estabelecer as diretrizes sobre quem pode se pronunciar, todos os que

se enquadram nessa categoria podem ser considerados como um possível membro votante.

Procedimento para tomada de decisão

Isso deve ser bastante simples e direto. Pode ser estipulado, por exemplo, se as decisões devem ser unânimes, ou por maioria de dois terços, ou qualquer outro critério que o coletivo julgar apropriado, e se uma certa porcentagem de membros deve estar presente para que decisões importantes sejam aprovadas (uma definição de “decisão importante” também pode ser incluída).

Procedimento para lidar com reclamações contra membros

As reclamações contra membros são ligeiramente diferentes das solicitações de resolução de conflitos, pois pode haver apenas um lado que percebe um problema. Mesmo assim, em ambos os casos o procedimento para resolução pode ser o mesmo. É essencial que as reclamações sejam ouvidas por um observador externo e imparcial, ou por uma comissão formada por pessoas que não são membros do coletivo onde o problema se originou. Não sabemos como enfatizar suficientemente esse ponto. Em

um pequeno grupo, é extraordinariamente fácil a difusão rápida de boatos e a solidificação instantânea de opiniões tendenciosas.

Recomendamos que um coletivo estabeleça um comitê de reclamações, cujo trabalho é manter uma lista de contatos de voluntários externos que não são e nunca foram membros do coletivo e que podem ser chamados quando necessário.

Os voluntários externos podem ouvir a reclamação e fazer recomendações sobre como resolvê-la. Se as recomendações incluem alguma ação a ser tomada pelo coletivo, o coletivo deve concordar por consenso (ou pelo processo de votação estabelecido pelo coletivo) com a ação a ser tomada. Como os reclamantes fazem parte do coletivo, assim como aqueles contra quem as reclamações são dirigidas, nenhum dos lados deve ser excluído desse processo de tomada de decisão. Se um membro reclamante tem sido intimidado pela hostilidade de seus desafetos e pela desaprovação geral do coletivo, pode ficar com muito medo para se pronunciar ou mesmo para participar da reunião do coletivo, mas uma decisão não pode ser válida se for tomada na sua ausência ou sem a sua contribuição.

Em muitos casos, os reclamantes desejam apenas que

suas queixas sejam ouvidas e que suas preocupações sejam reconhecidas, e podem não exigir nenhuma ação por parte do coletivo. Também é possível que os voluntários externos determinem que a queixa é frívola ou sem mérito e, nesse caso, registrem isso em suas recomendações.

Funcionamento básico

Diretrizes básicas não devem estar sujeitas a alterações por capricho de quem está por perto em um determinado momento, nem devem se basear nas personalidades que estavam ativas no grupo no momento de sua elaboração. Por exemplo, mesmo que o grupo confie no atual tesoureiro, não deve ignorar a necessidade de estabelecer diretrizes contábeis básicas. O mesmo vale para outras áreas.

3.10 Há esperança

PRATICAMENTE TODOS OS PROBLEMAS nos coletivos podem ser superados pela aplicação da compaixão e de um pensamento equilibrado e meticuloso.

Reconheça que algumas pessoas são um pé no saco, mas isso não significa que sejam sabotadoras. E mesmo que sejam, a melhor maneira de lidar com os disruptores

em ambos os casos é provavelmente dar a eles uma certa margem de manobra para serem eles mesmos, deixá-los continuar em vez de exigir que parem. A provocação pode ser desarmada simplesmente não se respondendo a ela.

Se o nível de aborrecimento é tal que não pode ser simplesmente tolerado, converse com a pessoa: informe-a sobre quais comportamentos estão causando problemas para você e ajude-a a encontrar maneiras de alterá-los. As ações que podemos considerar negativas geralmente surgem de uma necessidade da pessoa envolvida nelas: seja a necessidade de ser ouvida, de se chegar ao cerne dos problemas etc. Nosso trabalho é ajudar a encontrar uma maneira de essa pessoa ainda poder satisfazer sua necessidade, se ela concordar em abandonar o comportamento ofensivo. A única maneira de fazer isso é falar com ela. As pessoas que estão sendo um incômodo não se vêem assim. Elas têm uma razão para o que estão fazendo. Tente aprender a perspectiva delas. Algumas pessoas agem de má fé. Aprenda a perspectiva delas também, para que você possa expô-la pelo que é.

Se nos preocupamos genuinamente com a reciprocidade e a inclusão, se acreditamos que elas estão entre as razões básicas pelas quais queremos trabalhar por

um mundo melhor e mais justo, precisamos fazer uma pergunta simples: se essa pessoa a quem não suportamos fosse um membro da nossa família, nós a colocaríamos na rua? Ou colocaríamos nossos corações à frente de nossos nervos desgastados e aprenderíamos a lidar com seus traços de caráter irritantes? Da mesma forma, se um membro da nossa família falasse franca e cruelmente (“Olha, você está me deixando louco: por favor, pode calar a boca?”), exigiríamos que toda a família intervisse para repreendê-lo?

Como a maioria de nós tende a jogar fora a cautela ou senso de justiça sempre que alguém nos deixa com muita raiva, recomendamos a adoção de protocolos claros e concretos que possam ser usados sempre que surgirem conflitos, diferenças de abordagem ou sentimentos de mágoa. As regras, no entanto, embora possam nos ajudar a manter nossas prioridades em ordem, não podem substituir as qualidades humanas básicas: compaixão, paciência, tolerância e desejo de buscar a verdade. Sem nossa humanidade como principal princípio orientador, nenhum conjunto de diretrizes pode nos socorrer. Precisamos sempre nos voltar ao que é importante quando estivermos empenhados em tomar decisões acerca de como proceder, especialmente em uma situação difícil ou

desafiadora. O importante não é o trabalho do grupo, nem a mudança política: é o fato de nos preocuparmos e valorizarmos uns aos outros, como fazemos com todas as pessoas. É por isso que estamos na luta pela justiça social, afinal.

Alguns grupos podem não ter paciência para cuidar dos fracos e dos chorões. Podem sentir que aqueles que não contribuem ou estão diminuindo a velocidade do restante do coletivo precisam sair para não atrapalhar. Qualquer grupo pode escolher esse caminho, é claro. Mas, se o fizer, tem a responsabilidade de fazê-lo de forma honesta e aberta. Tal empreendimento não pode mais se chamar de igualitário. A premissa da igualdade repousa firmemente na crença de que cada membro é valorizado e necessário para manter a integridade do todo. Ela pressupõe um esforço e reciprocidade compartilhados que não podem ser prejudicados por escolhas entre quem é valioso e quem não é.

Um coletivo igualitário pretende aceitar e incorporar diferenças e heterogeneidade. A tarefa é criar uma comunidade produtiva e relativamente pacífica a partir de todas as personalidades diferentes e às vezes contraditórias que formam o grupo. Nenhum coletivo jamais será uma imagem perfeita de unidade, mas não precisa

ser. Um coletivo de trabalho é mais como uma colcha de retalhos de estilos diferentes, todos costurados por um fio comum. Bordas desfiadas e tudo o mais, é assim que um coletivo igualitário funcional se parece.

APOIE A AK PRESS!

A AK Press é uma das maiores e mais produtivas editoras anarquistas do mundo. Somos total e democraticamente gerenciados por trabalhadores. Operamos sem uma estrutura corporativa — sem chefe, sem gerentes, sem frescura. Publicamos perto de vinte livros por ano e distribuímos milhares de outros títulos publicados por outras editoras independentes, e de ideais semelhantes, espalhadas pelo mundo.

O programa amigos da AK é uma maneira de você contribuir diretamente com a existência da AK Press e garantir que possamos continuar publicando ótimos livros como este! Os amigos pagam no mínimo 25 dólares por mês, por um período de ao menos três meses, depositando na conta da editora. Em troca, os Amigos recebem automaticamente (enquanto durar sua associação) e à medida que vão surgindo, uma cópia gratuita de cada novo título da AK Press. Eles também têm direito a um desconto de 20% em tudo o que é exposto no catálogo de distribuição e site da AK Press, em todo e qualquer pedido. Você ou sua organização podem até patrocinar um livro inteiro, se assim desejarem!

Há ótimas coisas em andamento — então inscreva-se

agora para se tornar um amigo da AK Press e deixe as prensas rodarem!

Você não vai ser nosso amigo?

Envie um e-mail para friendsofak@akpress.org para obter mais informações ou visite:

[HTTP://WWW.AKPRESS.ORG/PROGRAMS/FRIENDSO](http://WWW.AKPRESS.ORG/PROGRAMS/FRIENDSO)