



organizações  
& sociedade

72





**Publicação da Universidade Federal da Bahia, UFBA: Núcleo de Pós-graduação em  
Administração, NPGA/Editora da Universidade Federal da Bahia, EDUFBA  
ISSN 1413-585x - Salvador, v. 22, n. 72, p. 1-182, Jan./Mar. - 2015**

A revista **Organizações & Sociedade (O&S)** é uma publicação trimestral que tem como propósito disseminar a produção de conhecimento em Administração e áreas afins. Os artigos publicados configuram um amplo espectro epistemológico e com ênfase em relevante densidade teórica e metodológica. Ao lado de artigos alinhados com o *mainstream*, abre significativo espaço para artigos localizados na fronteira do conhecimento, acolhendo temáticas não convencionais. A revista contempla artigos sobre organizações públicas, privadas e do terceiro setor, que abrangem a inter, multi e transdisciplinaridade, articulando dialeticamente as organizações no contexto de compreensão da sociedade contemporânea.

**Editor-Chefe**

Antônio Sérgio Araújo Fernandes

**Editora Executiva**

Ariadne Scalfoni Rigo

**Editor Executivo**

Sandro Cabral

**Coeditor de Indexação e Difusão Digital**

Paulo de Arruda Penteado Filho

**Secretária Executiva**

Tamires Lordelo

**Logomarca O&S**

Rosa Ribeiro (Cateto Design)

B. F. Maia Neto

**Projeto Gráfico**

Boaventura F. Maia Neto

**Editoração Eletrônica**

Rodrigo O. Schlabit

**Revisão e normalização**

Isadora Cal Oliveira e Adriana Caxiado

**Indexadores e Diretórios:**

Catálogo Latindex - Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Directorio Latindex - Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

DOAJ - Directory of Open Access Journals

e-revist@s - Plataforma Open Access de Revistas Científicas Electrónicas Españolas y Latinoamericanas

Periódicos CAPES - Portal Brasileiro da Informação Científica

Periódicos Eletrônicos da UFBA

SCIELO - Scientific Electronic Library Online

SPELL - Scientific Periodicals Electronic Library

Sumarios.org - Sumários de Revistas Brasileiras

Ulrich's Periodicals Directory

**Tiragem:** 150 exemplares

**Circulação:** Janeiro 2015

Organizações & Sociedade: O&S / Universidade Federal da Bahia, UFBA : Núcleo de Pós-graduação em Administração, NPGA/Editora da Universidade Federal da Bahia, EDUFBA. - vol.1, n. 1 (1993)- . - Salvador: UFBA: NPGA/EDUFBA, 1993-  
v. il. : 26cm

Trimestral, 2005-  
Quadrimestral, (1997 - 2004).  
Semestral (1993 - 1996).  
ISSN 1413-585x

1. Administração - Periódicos. 2. Organizações - Periódicos.  
I. Universidade Federal da Bahia. Núcleo de Pós-graduação em Administração, NPGA/Editora da Universidade Federal da Bahia, EDUFBA. II. Título: O&S

CDD 658



**PAPEL RECLICADO**

## Conselho Editorial

Alexandre Carrieri - Universidade Federal de Minas Gerais-UFMG. Belo Horizonte/MG/Brasil  
André Carvalho - Universidade Federal do Rio de Janeiro-UFRJ. Rio de Janeiro/RJ/Brasil  
Anielson Barbosa da Silva - Universidade Federal de Paraíba-UFPB. João Pessoa/PB/Brasil  
Decio Zylbersztajn - Universidade de São Paulo-USP. São Paulo/SP/Brasil  
Eugene Enriquez - Université Paris VII. Paris/FR  
Fabio Chaddad - University of Missouri. Missouri/EUA  
Graziela D.Alperstedt - Universidade do Estado de Santa Catarina-UDESC. Florianópolis/SC/Brasil  
Jean Louis Laville - Conservatoire National des Arts et Métiers/CNAM. Paris/França  
Mozar Brito - Universidade Federal de Lavras-UFLA. Lavras/MG/Brasil  
José Antonio Gomes de Pinho Universidade Federal da Bahia - UFBA. Salvador/BA/Brasil  
Omar Aktouf - École des Hautes Études Commerciales-HEC. Montreal/Canada  
Osmar Siena - Universidade Federal de Rondônia-UNIR. Porto Velho/RO/Brasil  
Otávio R. Medeiros - Universidade de Brasília-UnB. Brasília/DF/Brasil  
Pedro Lincoln Mattos - Universidade Federal de Pernambuco-UFPE. Recife/PE/Brasil  
Peter Spink - Fundação Getulio Vargas-EAESP/FGV. São Paulo/SP/Brasil  
Reginaldo Souza Santos - Universidade Federal da Bahia-UFBA. Salvador/BA/Brasil  
Renato Sproesser - Universidade Federal do Mato Grosso do Sul/UFMS. Campo Grande/MT/Brasil  
Ricardo C. Gomes - Universidade de Brasília - UnB. Brasília/DF/Brasil  
Roberto Fachin - Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS. Porto Alegre/RS/Brasil  
Sandro Cabral - Universidade Federal da Bahia - UFBA. Salvador/BA/Brasil  
Sérgio G. Lazzarini - Instituto de Ensino e Pesquisa-Insper. São Paulo/SP/Brasil  
Sylvia Constant Vergara - Fundação Getulio Vargas-EBAPE/FGV. Rio de Janeiro/RJ/Brasil  
Tânia Fischer - Universidade Federal da Bahia-UFBA. Salvador/BA/Brasil

## Comite de Avaliadores 2014

Adriano Leal Bruni (UFBA)  
Airton Cardoso Cançado (UFT)  
Alessandra de Sá Mello da Costa (PUC-Rio)  
Alexandre Nicolini (UNIGRANRIO)  
Alexandre Carrieri (UFMG)  
Alexandre Faria (FGV)  
Alexandre Reis Rosa (UFES)  
Aline Craide (UFBA)  
Alvani Maria Santiago (UNIVASF)  
Amon de Barros (UFMG)  
Ana Claudia Capella (UNESP)  
Ana Georgina Peixoto Rocha (UFRB)  
Ana Paula Pinho Moreno (UFBA)  
Ana Rita Sacramento (FAT)  
Anatalia Saraiva Martins Ramos (UFRN)  
André Borges de Carvalho (Unb)  
André Luís Nascimento (UFAL)  
André Luiz Maranhão Souza Leão (UFPE)  
Andrea Ventura (UFBA)  
Anielson Barbosa (UFPB)  
Antônio Carlos Martins da Cruz (UFPE)  
Antonio Francisco Silva Jr (UFBA)  
Armindo dos Santos de Sousa Teodósio (PUC-MINAS)  
Bernardo Buarque de Hollanda (FGV-RJ)  
Camila Carneiro Dias Rigolin (UFSCar)  
Carlo Belini (UFPB)  
Carlos Bertero (FGV)  
Carlos Leonardo Klein Barcelos (UnB)  
Carlos Saiani (UFU)  
Cátia Lubambo (FUNDAJ)  
Charles Kirschbaum (INSPER)  
Christiano França da Cunha (UNIMEP)  
Cristiane Kerches da Silva Leite (USP)  
Cristiano de Oliveira Maciel (PUCPR)  
Deis Siqueira (UNB)  
Denilson Bandeira Coelho (UNB)  
Denize Grzybovski (UFBA)  
Diego Maganhotto Coraiola (UFPR)  
Diego Mota Vieira (UNB)  
Diogo Helal (UFPB)  
Edson Guarido (UFPR)  
Eduardo Davel (UFBA)  
Eduardo Diniz (FGV)  
Eduardo Loebel (UFU)  
Eduardo Paes Machado (UFBA)  
Eli Laureano Paiva (FGV)  
Elizabeth Santos (UFBA)  
Elizabeth Loliola (UFBA)  
Eloisio Souza (UFES)  
Elvia Fadul (UNIFACS)  
Ernani Coelho (UFBA)  
Fabiano Maury Raupp (UDESC)  
Fabio Bittencourt Meira (UFRGS)  
Fabio Vizeu (UNIGRANRIO)  
Fátima Bayma de Oliveira (FGV)  
Fátima Cristina Trindade Bacellar (FEA/USP)  
Fernando Antônio Prado Gimenez (UFPR)  
Fernando Coelho (EACH-USP)  
Fernando Lopes (UFRGS)  
Fernando Porfirio (UFERSA)  
Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte (IAG/PUC-Rio)  
Francis Meneghetti (UFPR)  
Frederic Vandenberghe (UERJ)  
Gabriela de Brelaz (UNIFESP)  
Gaudêncio Freires (UFBA)  
Gelson Junquilha (UFES)  
Gildásio Santana (UESB)  
Gláucia Vale (PPGA/ PUC MINAS)  
Graça Druck (FFCH-UFBA)  
Guilherme Fowler Monteiro (INSPER)  
Guilherme Martins (INSPER)  
Gustavo da Silva Motta (UFF)

Hironobu Sano (UFRN)  
 Horacio Hastenheiter (UFBA)  
 Hugo Fridolino Müller Neto (UFRGS)  
 Hugo Müller Neto (UFRGS)  
 Jaime Crozzati (EACH/USP)  
 Jalmir Pinheiro De Souza Junior (UNIFEI)  
 Janan Joslin Medeiros (UnB)  
 Janice Mileni Bogo (UDESC)  
 Jenice Janissek (UFBA)  
 João Marcelo Crubellate (UEM)  
 João Martins Tude (UFAL)  
 João Passador (USP- Ribeirão)  
 Jorge Verschoore (UNISINOS)  
 Jose Antonio Gomes de Pinho (UFBA)  
 José Celio de Andrade (UFBA)  
 Julio Cesar Andrade de Abreu (UFF)  
 Leandro Cintra (Fundação João Pinheiro)  
 Leandro Pongeluppe (INSPER)  
 Leobino Sampaio (UFBA)  
 Letícia Fantinel (UFES)  
 Lindomar Pinto (UNIFACS)  
 Lindomar Pinto da Silva (UNIFACS)  
 Luciana de Oliveira Miranda Gomes (UnB)  
 Luciano Rossoni (UniGranRio e IBEPES)  
 Luiz Cláudio Lourenço (UFBA)  
 Marcelo Alvaro da Silva Macedo (UFRJ)  
 Marcelo de Rezende Pinto (PUC-MG)  
 Márcia de Freitas Duarte (EAESP/FGV)  
 Márcia Prezotti (UFES)  
 Marco Antonio Carvalho Teixeira (FGV-SP)  
 Marco Aurelio (UFV)  
 Maria Alexandra (FGV-SP)  
 Maria Ceci Misoczky (EA-PPGA-UFRGS)  
 Maria Elisabete Pereira dos Santos (UFBA)  
 Maria Ester de Freitas (FGV-SP)  
 Maria Lucia Maciel (UFRJ)  
 Maria Priscilla Kreitlon (UNICAMP)  
 Maria Suzana Moura (UFBA)  
 Maria Teresa Franco Ribeiro (UFBA)  
 Maria-Fatima Santos (UC Berkeley)  
 Mario Sacomano Neto (UFSCar)

Marta Ferreira Santos Farah (FGV-SP)  
 Mayla Cristina Costa (UFPR)  
 Miguel Eduardo Moreno Añez (UFRN)  
 Moacir Godinho (UFSCar)  
 Mônica de Fátima Bianco (UFES)  
 Mozart José de Brito (UFLA)  
 Neusa Cavedon (UFRGS)  
 Osorio Carvalho Dias (Correios)  
 Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas (UFF)  
 Patricia Mendonça (USP-Leste)  
 Paula Chies Schommer (UDESC)  
 Pedro Bendassolli (UFRN)  
 Pedro Coelho Junior (FEI)  
 Pedro Demo (UNB)  
 Pedro Lincon (UFPE)  
 Rafaela Costa Cruz (UFU)  
 Raimundo Leal (UFBA)  
 Renata Lebre La Rovere (UFRJ)  
 Ricardo Carneiro (UFMG)  
 Ricardo Gomes (UnB)  
 Ricardo Lopes Cardoso (FVG/RJ)  
 Romilson Cabral (UFRPE)  
 Rosimeri Carvalho da Silva (UFRGS)  
 Salomão Farias (UFPE)  
 Sergio Boeira (UFSC)  
 Sergio Bulgacov (FEA/USP)  
 Sergio Lazzarini (Insper)  
 Sergio Ribeiro (CEFET -MG)  
 Siegried Guillamon (UCB)  
 Sônia Gondim (UFBA)  
 Sylmara Dias (USP)  
 Sylvia Constant Vergara (FGV-RJ)  
 Takeyoshi Imasato (UFRGS)  
 Thiago Ferreira Dias (UFRN)  
 Thomaz Wood Jr (FGV)  
 Uajará Araujo (CEFET-MG)  
 Valdemir Pires (UNESP-Araraquara)  
 Valentina Gomes Haensel Schmitt (FGV)  
 Valeria Maria Martins (UFSJs - DECAC)  
 Valmiria Piccinini (UFRGS)  
 Walter Moraes (UFPE)

AS EQUIPES MULTICULTURAIS EM SUBSIDIÁRIAS  
BRASILEIRAS DE MULTINACIONAIS: UM ESTUDO DE  
CASOS MÚLTIPLOS

Janaína Maria Bueno  
Maria Ester de Freitas

15

FOLGA ORGANIZACIONAL DE CONTROLLERS EM  
EMPRESAS COM REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Ilse Maria Beuren  
Vanderlei dos Santos  
Nelson Hein

35

AS TRAMAS POLÍTICAS EMOCIONAIS NA GÊNESE DE  
PROCESSOS ORGANIZATIVOS EM UMA ORGANIZAÇÃO  
CIRCENSE

Josiane Silva de Oliveira  
Neusa Rolita Cavedon

61

POR UMA EPISTEMOLOGIA DAS PRÁTICAS  
ORGANIZACIONAIS: A CONTRIBUIÇÃO DE THEODORE  
SCHATZKI

Leonardo Lemos da Silveira Santos  
Rafael Alcadipani da Silveira

79

REPERTÓRIO COMPARTILHADO DE RECURSOS EM  
COMUNIDADES VIRTUAIS DE PRÁTICA: UM ESTUDO DOS  
MECANISMOS DE INTERAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E CONTROLE  
EM GRUPOS DE PESQUISA CIENTÍFICA

Isabela Neves Ferraz  
Jairo Simião Dornelas

99

PROJETOS DE GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA E A  
CONSCIÊNCIA DE CLASSE DOS DESEMPREGADOS

Deise Luiza da Silva Ferraz

123

A FACE OCULTA DA “ÉTICA DO MEDO” NO PODER  
PÚBLICO: A AÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS NA ÁREA  
TRIBUTÁRIA LIMITADA PELO MEDO

Adolfo de Oliveira Rosa  
Antonio Lopo Martinez  
Moisés Balassiano

143

OS LUGARES DAS EMPREGADAS DOMÉSTICAS

Juliana Cristina Teixeira  
Luiz Alex Silva Saraiva  
Alexandre de Pádua Carrieri

161

THE MULTICULTURAL TEAMS IN BRAZILIAN  
SUBSIDIARIES OF MULTINATIONAL COMPANIES: A  
MULTIPLE CASE STUDY

Janaína Maria Bueno  
Maria Ester de Freitas

15

ORGANIZATIONAL SLACK OF CONTROLLERS IN COMPANIES  
WITH VARIABLE COMPENSATION

Ilse Maria Beuren  
Vanderlei dos Santos  
Nelson Hein

35

THE WEFTS POLICIES EMOTIONAL IN THE GENESIS OF  
ORGANIZATIONAL PROCESSES IN A CIRCUS

Josiane Silva de Oliveira  
Neusa Rolita Cavedon

61

BY AN EPISTEMOLOGY OF ORGANIZATIONAL PRACTICES:  
THE CONTRIBUTION OF THEODORE SCHATZKI

Leonardo Lemos da Silveira Santos  
Rafael Alcadipani da Silveira

79

REPertoire OF SHARED RESOURCES IN VIRTUAL  
COMMUNITIES OF PRACTICE: A STUDY OF THE  
MECHANISMS OF INTERACTION, ORGANIZATION AND  
CONTROL IN SCIENTIFIC RESEARCH GROUPS

Isabela Neves Ferraz  
Jairo Simião Dornelas

99

PROJECTS TO GENERATE EMPLOYMENT AND  
INCOME AND THE UNEMPLOYED WORKERS' CLASS  
CONSCIOUSNESS

Deise Luiza da Silva Ferraz

123

THE HIDDEN FACE OF THE “ETHICS OF FEAR” IN  
GOVERNMENT: THE ACTION OF PUBLIC SERVANTS IN THE  
TAX AREA LIMITED BY FEAR

Adolfo de Oliveira Rosa  
Antonio Lopo Martinez  
Moisés Balassiano

143

THE HOUSEMAIDS’ PLACES

Juliana Cristina Teixeira  
Luiz Alex Silva Saraiva  
Alexandre de Pádua Carrieri

161

# Editorial





Caras leitoras e caros leitores

É is o número 72 de Organizações e Sociedade, primeiro do ano de 2015, disponibilizado à comunidade ainda no ano de 2014. Como prometemos em editorial do número 70, atingimos a meta de dar ao periódico maior pontualidade na publicação de seus números. E a edição atual é uma evidência disso. Temos a convicção que o trabalho diligente e célere dos periódicos nacionais ajudará sobremaneira a facilitar aos autores em sua necessidade de difusão do conhecimento produzido, sem dúvida um requisito básico da carreira universitária no mundo contemporâneo. Nesse sentido, O&S vem cumprindo sua função e seu papel de veículo que ajuda na divulgação do conhecimento no campo das organizações e da administração no Brasil. Nunca será cansativo para nós agradecer imensamente o trabalho de todos os colegas avaliadores que tornam possível o atingimento desta meta. Por isso mesmo, registramos ao final do editorial uma nominata em homenagem a todos os colegas que colaboraram em 2014. Sem nossos avaliadores nosso trabalho seria inócuo.

Ainda nesta perspectiva de tratar de metas da revista, é importante mostrar alguns números que superamos durante o ano de 2014. Entre abril – período que inicia nossa gestão editorial - e novembro de 2014, apreciamos tanto em *desk review* quanto em pareceres cerca de 350 artigos. Mesmo em meio à crescente demanda, estamos continuamente diminuindo os tempos decorridos entre submissão e primeira resposta aos autores. Para tanto, o corpo editorial tem procurado enviar aos avaliadores artigos com maior chance de sobrevivência no processo editorial, como forma de respeito aos nossos *referees* e aos nossos autores, os quais, mesmo que possuindo uma resposta negativa podem retrabalhar o artigo com vistas à submissão em outros periódicos. Este tem sido um trabalho intenso da equipe editorial que se mostrou coesa, dedicada e incansável nessa árdua missão de deixar a revista capaz de atender de modo rápido e rigoroso à comunidade acadêmica que colabora com O&S.

Mais uma vez, registramos baixa endogenia, dado que nesse número, mais uma vez nenhum artigo publicado é proveniente da Universidade Federal da Bahia. O ecletismo temático, marca registrada de Organizações e Sociedade, também continua presente neste número como se pode observar. Assim, temos artigos que tratam de diversos temas de interesse na área de Administração, tais como: geração de trabalho e renda, folga organizacional e remuneração variável, relação entre emoções e ação política e epistemologia organizacional.

Abrindo o número 72 temos o texto de Janaína Maria Bueno e Maria Ester de Freitas, “As equipes multiculturais em subsidiárias brasileiras de multinacionais: um estudo de casos múltiplos”, que analisa os desafios do cotidiano intercultural e os resultados do trabalho de equipes multiculturais em três subsidiárias brasileiras.

O artigo “Folga Organizacional de *Controllers* em Empresas com Remuneração variável”, de Ilse Maria Beuren, Vanderlei dos Santos e Nelson Hein, propõe medir a folga organizacional dos *controllers* quanto aos recursos humanos, recursos financeiros e metas orçamentárias, bem como seu nível de participação na elaboração do orçamento e autonomia de decisões.

Josiane Silva de Oliveira e Neusa Rolita Cavedon, com o artigo “As tramas políticas emocionais na gênese de processos organizativos em uma organização circense”, discutem a partir da abordagem contextualista de estudos das emoções como a formação de práticas organizativas no campo artístico a partir de uma pesquisa etnográfica mostram as relações entre emoções e trabalho como ação política em uma organização circense localizada na cidade de Pelotas, Rio Grande do Sul.

O artigo "Por uma Epistemologia das Práticas Organizacionais: a Contribuição de Theodore Schatzki" de Leonardo Lemos da Silveira Santos e Rafael Alcadipani da Silveira, ao mostrar a importância e a relevância dos escritos de Theodore Schatzki pretende contribuir com o esforço de se compreender as práticas nas organizações discutindo *o que são práticas, como elas se organizam, o que são os arranjos materiais e o que seriam as organizações* nessa abordagem.

Isabela Neves Ferraz e Jairo Simião Dornelas nos trazem o artigo "Repertório compartilhado de recursos em comunidades virtuais de prática: um estudo dos mecanismos de interação, organização e controle em grupos de pesquisa científica", que analisa grupos na condição de comunidades virtuais de prática e evidencia os mecanismos de interação, organização e controle vigentes em seu conjunto de recursos, equiparáveis a um repertório compartilhado, bem como avaliar seus efeitos nas atividades dos grupos.

Deise Luiza da Silva Ferraz assinam o artigo intitulado, "Projetos de Geração de Trabalho e Renda e a Consciência de Classe dos Desempregados" analisa o processo de constituição da consciência de classe em desempregados que reivindicaram a implantação de Políticas Públicas de Geração de Trabalho e Renda operado pelos desdobramentos contraditórios das práticas de trabalho nas periferias das cidades.

O penúltimo artigo do número 72, "A face oculta da "ética do medo" no poder público: a ação de servidores públicos na área tributária limitada pelo medo", de Adolfo de Oliveira Rosa, Antonio Lopo Martinez e Moisés Balassiano, buscou analisar sob a perspectiva das teorias do medo, da ética teleológica e da Ação Racional, e a partir da variável *legal enforcement*, integrante das teorias da evasão fiscal, como as ações dos entes públicos em investigações fiscais são limitadas pelo medo.

E por último, fechando esta primeira edição de 2015, o artigo intitulado "Os Lugares das Empregadas Domésticas" de Juliana Cristina Teixeira, Luiz Alex Silva Saraiva e Alexandre de Pádua Carrieri, utiliza a noção de lugar como espaço social e simbólico que se relaciona à territorialidade e à identidade para analisar o lugar das empregadas domésticas em uma abordagem qualitativa de pesquisa, sob o método de história de vida.

Desejamos a Todos um 2015 muito produtivo e boa leitura!

Antônio Sérgio Araújo Fernandes – Editor Chefe  
Ariadne Scalfoni Rigo – Editora Executiva  
Sandro Cabral – Editor Executivo



# Artigos



# AS EQUIPES MULTICULTURAIS EM SUBSIDIÁRIAS BRASILEIRAS DE MULTINACIONAIS: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

## THE MULTICULTURAL TEAMS IN BRAZILIAN SUBSIDIARIES OF MULTINATIONAL COMPANIES: A MULTIPLE CASE STUDY

**Janaína Maria Bueno\***  
**Maria Ester de Freitas\*\***

### Resumo

O objetivo deste artigo foi analisar os desafios do cotidiano intercultural e os resultados do trabalho de equipes multiculturais em três subsidiárias brasileiras. A pesquisa foi qualitativa com análise de documentos oficiais e de 33 entrevistas com brasileiros e estrangeiros. Apesar das dificuldades do início da convivência, fase apontada como a mais difícil, as equipes multiculturais conseguiram estabelecer uma rotina produtiva com a troca de experiências e conhecimentos. O seu trabalho envolveu a superação do encontro com o diferente, problemas de comunicação devido às dificuldades com o idioma, à falta de sintonia e ritmo de trabalho e ao esforço demandado para executar atividades em conjunto que, em ambiente doméstico, são feitas automaticamente. Diante disso, a cultura organizacional com enfoque global tem sido fundamental para as três empresas gerenciarem os desafios apresentados às equipes, além da relevância das subsidiárias brasileiras no contexto global, da gestão internacional de recursos humanos e alguns aspectos da cultura brasileira que auxiliam na integração das equipes.

**Palavras-chave:** Ambiente intercultural. Equipes multiculturais. Subsidiárias brasileiras. Cotidiano organizacional. Cultura global.

### Abstract

The aim of this paper was to analyze the intercultural challenges of daily life and the results of the work of multicultural teams in three Brazilian subsidiaries. The research was qualitative analysis of official documents and interviews with 33 Brazilians and foreigners. Despite the difficulties of the beginning of the coexistence phase, considered more difficult, multicultural teams were able to establish a routine with the productive exchange of experiences and knowledge. The team's work involved overcoming the meeting with the different things, communication problems because of difficulties with the language, the lack of harmony and rhythm of work and effort required to perform activities together. Therefore, the organizational culture with a global focus has been fundamental to the three companies manage the challenges presented to the teams. Also, the

---

\* *Doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - EAESP-FGV. Professora Adjunta da Universidade Federal de Uberlândia. E-mail: janainabueno@fagen.ufu.br*

\*\* *Pós-doutorada em Administração Intercultural pela HEC/França. Professora Titular da Escola da Escola de Administração de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas - EAESP/FGV*

relevance of Brazilian subsidiaries in the global context, the international human resources management and aspects of Brazilian culture contribute to the integration of the teams.

**Keywords:** Intercultural environment. Multicultural teams. Brazilian subsidiaries. Organizational daily life. Global culture.

## Introdução

 ir e vir tem feito parte da construção das sociedades pós-guerra com o crescimento e a expansão de organizações multinacionais e suas redes de operações que se estendem globalmente, atraindo profissionais para determinadas regiões. Elas necessitam que determinados indivíduos se desloquem pelos países ou regiões onde atuam de modo que as suas operações sejam eficientes e sua cultura se dissemine entre os seus membros, onde quer que eles estejam. Devido a esse aumento na demanda pela mobilidade, principalmente na esfera empresarial, intensificou-se o interesse e o desenvolvimento de um corpo teórico e prático sobre equipes multiculturais. Para Freitas (2008, p. 81):

Como não existem organizações operando no vácuo, as empresas leem as macro-tendências do meio e absorvem, com relativa rapidez, as grandes mudanças que nele ocorrem ou poderão ocorrer, dando respostas apropriadas aos seus objetivos de crescimento e expansão. Em outras palavras, hoje, as empresas se confrontam com o problema dos encontros de culturas como jamais antes no seio de suas atividades (encontro que já existia no social mais amplo), impondo-se como uma questão a ser gerida no nível organizacional (FREITAS, 2008, p. 81).

As organizações aumentam suas relações internacionais, seja por meio de parcerias, fusões, aquisições e *joint-ventures* com organizações de outros países, seja pelo estabelecimento de base própria em outros mercados. O modo pelo qual uma organização se internacionaliza determina a sua necessidade de recursos de ordem financeira, de infraestrutura e de profissionais. A demanda de mobilidade faz com que as organizações estabeleçam processos e controles que permitam o envio e o acompanhamento dos profissionais em outros países onde a finalidade da transferência determina a sua duração e, conseqüentemente, o pacote de benefícios, remuneração e impacto na carreira do profissional. Basicamente, as transferências podem ser de longo ou de curto prazo e envolvem processos organizacionais de recrutamento, seleção, preparação, deslocamento, adaptação e condições de retorno diferenciados (ADLER; GUNDERSEN, 2008; DERESKY, 2004; FINURAS, 2003; FREITAS, 2005).

De acordo com Joly (1996), para o profissional que vive a experiência da mobilidade internacional a vida no exterior é algo que o mergulha na confusão, no estranhamento, principalmente quando a cultura de origem e a de destino são muito diferentes. Os antigos esquemas de referência não conseguem dar sentido aos novos acontecimentos, que logo necessitam ser tratados e outros esquemas precisam ser inventados. A experiência de viver no exterior, para Freitas (2000), "exige do profissional uma abertura de espírito, abertura a novas experiências, a curiosidade quanto ao diferente, ou seja, uma genuína capacidade de observação e de leitura de cenários". Para isso, é preciso que haja respeito por uma realidade diferente da sua. E essas são características nem sempre naturais, muitas vezes precisando ser desenvolvidas, o que não significa que todos consigam bons resultados.

Não é só o processo de missão internacional, caracterizado pelas transferências de longo e curto prazo de profissionais, que demanda atenção por parte das organizações, mas também a rotina organizacional afetada pela convivência entre indivíduos de culturas diferentes. Nasce daí a necessidade de uma administração de base intercultural que coordene a movimentação dos profissionais, articule a negociação entre as barreiras nas interações interculturais e faça a gestão de equipes de trabalho, contribuindo para a formação de profissionais com experiência intercultural (CHEVRIER, 2000).

No dia-a-dia de uma organização internacionalizada, os indivíduos interagem uns com os outros e podem ver de diferentes formas a si e aos outros e como deve ser a gestão e a execução das atividades. O viver coletivamente significa experimentar os desafios diários da convivência e da interação dos indivíduos, afirma Goffman (2007). E, no momento do encontro de um indivíduo com outros, o que ocorre é que esses outros buscam informações sobre ele ou relembram as informações já conhecidas. Se não há informação ou ela não é suficiente, o comportamento torna-se mais arredo, cheio de desconfianças e uma barreira é levantada, o que influencia sobremaneira a convivência e a construção do novo ambiente.

É nesse contexto que este artigo tem o propósito de contribuir com a identificação e análise dos desafios presentes no cotidiano de trabalho de equipes multiculturais e as consequências dessa convivência para os indivíduos e para as organizações na perspectiva de brasileiros e estrangeiros em subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais.

## Organizações internacionais e administração intercultural

O impacto da questão intercultural pode variar de acordo com o tipo de ambiente de competição e da estratégia global da organização. Se o ambiente é de pouca competição, se a estratégia da organização estiver voltada para o posicionamento e reação a esse ambiente, a preocupação com a questão multi e intercultural poderá ficar mais limitada à integração e cooperação de indivíduos com diferenças culturais regionais ou resultantes de sua ascendência. Já no caso de organizações com ambiente de alta competição com estratégia e atuação global, a preocupação com as questões multi e interculturais são mais amplas e de maior impacto, pois elas necessitam compreender a dinâmica cultural para formular suas estratégias de negócios, executar a produção local e construir equipes multiculturais em vários níveis de suas estruturas organizacionais (DERESKY, 2004; EVANS; PUCIK; BJORKMAN, 2010; FINURAS, 2003).

Uma forma de analisar o cotidiano das equipes multiculturais é analisar a gestão internacional da organização e qual o papel das subsidiárias. Este papel pode variar conforme o tipo da organização e seu estilo de gestão: elas podem alavancar e disseminar as competências da matriz ou explorar as oportunidades locais. Também podem conjugar os dois papéis, tanto o de trazer contribuições diferenciadas quanto de integrar a operação global. Essa questão é um dos grandes pontos de discussão da literatura em gestão internacional como apresentado por Mariotto (2007) e Guedes (2007). O tema é tratado tanto de forma ampla, do ponto de vista da gestão da organização como um todo, como também pelas áreas funcionais como Marketing e Recursos Humanos, que abordam questões específicas dentro dessa relação matriz-subsidiária.

Do ponto de vista da gestão internacional de recursos humanos, Hennan e Perlmutter (1979) e Cerdin (2002) destacam quatro abordagens que se refletem nas políticas e práticas da área e afetam as políticas de mobilidade internacional: etnocêntrica, policêntrica, geocêntrica e regiocêntrica. Na abordagem etnocêntrica, são os dirigentes do país de origem da organização que tomam as decisões estratégicas e as subsidiárias não têm autonomia. Os postos-chave no estrangeiro são ocupados por profissionais do país de origem em missão internacional e as decisões e estratégias têm como base a cultura do país de origem, seus valores e pressupostos. Já a policêntrica não considera a missão internacional como a principal ferramenta do desenvolvimento internacional. São os executivos locais que ocupam os postos importantes nas subsidiárias e existe pouca chance de se conseguir experiência internacional. Por outro lado, a organização evita os gastos da missão internacional e seus problemas de adaptação. A terceira abordagem é a geocêntrica, na qual a estratégia da organização ultrapassa o nível nacional diretamente para o internacional, as diferenças nacionais são consideradas secundárias e o que se busca é preencher os postos de trabalho nas subsidiárias de acordo com a experiência e as competências requeridas por eles. A abordagem regiocêntrica significa administrar os gerentes locais a partir de uma região geográfica. Para controlar as subsidiárias de uma região é criada uma base em um dos países mais importantes, que pode ser ocupada por profissionais de diversas nacionalidades.

Cada abordagem privilegia maior ou menor contato entre diferentes culturas nacionais e regionais. E o problema, como aponta Pierre (2001), é de que maneira fazer com que os indivíduos criem raízes em culturas diferentes e tornem-se mais autônomos, mais qualificados e mais seguros quanto no seu país de origem tem sido uma das indagações que perpassam as estruturas organizacionais de multinacionais. A administração intercultural emerge, então, como uma forma de articulação e coordenação de equipes multiculturais de trabalho, buscando bom desempenho e menores perdas para os envolvidos (CHEVRIER, 2000).

A convivência intercultural pode ser vista como uma vantagem a ser explorada no mundo dos negócios para melhorar a compreensão uns dos outros de forma a permitir o uso das suas potencialidades, apropriando-se da diversidade para melhorar a eficiência de processos e decisões organizacionais. Com isso, as organizações podem reduzir seus riscos em investimentos feitos em cenários cada vez mais plurais e mutantes. O resultado da convivência intercultural pode significar um acréscimo de capacidades para lidar com situações diversas e a diminuição de efeitos negativos de determinados traços. Mas, em um primeiro momento, são as diferenças que prevalecem e o potencial para conflitos é extremamente alto, exigindo a complementação de saberes e aperfeiçoamento de competências comunicativas e de negociação, além da habilidade para a coordenação de equipes multiculturais e multidisciplinares. Será preciso, também, a aprendizagem e a inovação como processos contínuos que emergem da permanente reestruturação organizacional que exige cada vez maiores níveis de flexibilidade e sinergia, argumenta Freitas (2008).

Especificamente no contexto brasileiro, há alguns trabalhos sobre a gestão intercultural e seus efeitos para as organizações e para os indivíduos, como a pesquisa de Tanure (2003), que utiliza as dimensões de Hofstede para comparar a atuação de executivos brasileiros com executivos de outros países. Na mesma linha, Hilal (2003) analisou empresas brasileiras e estrangeiras. Outro trabalho foi sobre o conceito de distância psíquica – usado para adoção de estratégias de internacionalização – para analisar a adaptação cultural de expatriados de empresas brasileiras e multinacionais estrangeiras no Brasil (TANURE et al., 2007). Foram encontrados alguns trabalhos voltados para o processo de expatriação de estrangeiros no Brasil, como é o caso de Bueno (2004), Homem (2005), Trevisan (2003), De Paula (2005), De Paula e Staub (2006), entre outros.

Alguns pontos em comum entre estes trabalhos é o surgimento de alguns traços da cultura brasileira como o “jeitinho”, visto como forma de contornar as regras e, ao mesmo tempo, como não conformismo com as situações-problema encontradas; a dificuldade de cumprir prazos e horários; a cordialidade das relações; a informalidade no ambiente de trabalho; e a rápida adaptação às situações diferentes. A relação do brasileiro com o tempo é um dos pontos mais citados e que gera numerosos conflitos e desgaste entre os envolvidos no ambiente organizacional (BUENO, 2004; DE PAULA, 2005; DE PAULA; STAUB, 2006, 2002; HOMEM, 2005, MALAGUTI, 2007; TREVISAN, 2001).

## Equipes multiculturais e cotidiano intercultural

O potencial para a produtividade superior de equipes culturalmente diversas é alto; elas possuem o fôlego de recursos, *insights*, perspectivas e experiências diferenciadas que podem facilitar a criação de novas e melhores ideias. O que ocorre é que, lamentavelmente, as equipes culturalmente diversas raramente alcançam todo o seu potencial, em virtude de desconfiança, falta de comunicação, estresse e a falta de coesão. Somente se a diversidade for bem gerenciada é que as equipes multiculturais podem esperar alcançar seu pleno potencial (ADLER; GUNDERSEN, 2008). Nesse sentido, Freitas (2008; p. 87) também comenta que a interculturalidade está dentro das organizações “reivindicando atenção e cuidado, pois sinaliza que a diversidade cultural, além de poder favorecer uma maior eficiência organizacional, pode, também, causar sérios problemas quando ignorada ou negligenciada”.

Por isso faz-se necessário levar em conta todas as etapas do processo de criação de uma rotina intercultural. Uma das primeiras etapas é a transferência internacional

que engloba desde o recrutamento e seleção de candidatos a cargos no exterior até a inserção e o acompanhamento do indivíduo no novo ambiente organizacional, passando por questões de negociação de benefícios, trâmites legais, alojamento, preparação cultural e de idioma. É possível identificar alguns perigos e efeitos negativos do processo nos níveis individual, organizacional e social. Para o indivíduo, podem surgir problemas relacionados às relações familiares, problemas identitários, isolamento e solidão. Do ponto de vista organizacional, pode haver maior ênfase nas decisões de curto prazo, aumento de conflitos, perda de consistência interna, descompromisso com o local e competição interna agressiva. Na perspectiva social, há o risco de uma ideologia da mobilidade que desconsidere o estável e o duradouro, fuga de cérebros, tensões sociais e culturais e um descolamento cada vez maior entre as empresas (nômades) e a sociedade local (ADLER; GUNDERSEN, 2008; FREITAS, 2008).

Durante o período de permanência no exterior, a preocupação maior dos indivíduos e das organizações é com a adaptação ao novo ambiente de trabalho e ao país. Para Black (1990) e Caligiuri (2000), a adaptação significa o quanto o indivíduo se sente psicologicamente confortável em viver no exterior. E Cerdin (2002) afirma que a adaptação, acima de tudo, é um processo construído de forma unitária. Tanto em Black, Mendenhall e Oddou (1991), quanto em Cerdin (2002) a adaptação deve ser considerada sob três aspectos: (1) adaptação geral no sentido do dia-a-dia ligado à moradia e alimentação; (2) a adaptação de interação, que diz respeito aos relacionamentos com os membros da comunidade local e (3) a adaptação no trabalho, que está ligada ao acompanhamento, às responsabilidades e ao desempenho no ambiente organizacional.

Um dos principais objetivos da formação de equipes multiculturais consiste em agrupar diferentes tipos de pessoas de diferentes culturas para aproveitar a diversidade de perspectivas e aptidões de seus membros. O êxito na formação de uma equipe multicultural depende de como serão configurados alguns aspectos genéricos como as diferenças de personalidade, o desenvolvimento de um objetivo comum da equipe, a comunicação entre os seus membros e entre a equipe e a organização, a resolução de conflitos e a liderança da equipe. Também de aspectos específicos da relação intercultural, como a influência da cultura nacional, a convergência de objetivos, o idioma e o lugar, os laços com a organização, o reconhecimento e as definições de hierarquia e igualdade (FINURAS, 2003).

O contato intercultural e a formação de equipes multiculturais podem ocorrer também de outras formas que não só pela transferência internacional: os meios de comunicação como vídeo e teleconferência, correio eletrônico, sistemas de gestão interligados e outras ferramentas de tecnologia de informação permitem que as pessoas possam conversar e discutir estratégias e projetos, decidir as ações que serão realizadas, bem como fazer o acompanhamento e mensuração de resultados dessas ações em diferentes locais e por profissionais de diversos países. O diálogo intercultural, nessas circunstâncias, torna-se um importante elemento do êxito ou fracasso de muitos negócios globais (FINURAS, 2003). Nesse sentido, Chevrier (2000) afirma que a formação de equipes multiculturais é mais do que o reconhecimento das diferenças entre seus membros. Elas têm especificidades próprias e isso precisa ser levado em conta quando da sua criação e gestão.

Para Freitas (2005), alguns problemas enfrentados pelas equipes multiculturais dizem respeito a problemas atitudinais, como o desconhecimento e a desconfiança. Eles podem levar a dificuldade de comunicação, a troca de informações e a delegação ou compartilhamento de responsabilidades. A diversidade torna mais difícil chegar ao consenso – em equipes homogêneas é mais fácil compreender o que os outros estão tentando dizer e acreditar nos outros é mais rápido. Em equipes culturalmente diversas, as falhas de percepção, de comunicação e de interpretação emergem a toda hora. Por conta dos membros das equipes multiculturais possuírem expectativas diferentes, é comum demorar mais para fazer apropriação de informações relevantes, também há um aumento de ambiguidade, complexidade e confusão (CHEVRIER, 2000).

Os modos de percepção não são inatos e nem absolutos, eles são seletivos, aprendidos, culturalmente determinados, consistentes e imprecisos. Para Adler e Gundersen (2008), eles são seletivos de acordo com os modelos mentais; são

aprendidos por meio da experiência de cada um que leva a perceber o mundo de certa maneira; são culturalmente determinados, pois as pessoas aprendem a ver o mundo baseadas no seu arcabouço cultural; são consistentes, uma vez que se algo é visto de uma maneira, ele continuará a ser visto sempre assim; e são imprecisos porque as pessoas veem coisas que não existem e não veem coisas que existem. O modelo mental, valores, interesses e cultura agem como filtros e levam a distorção, ao bloqueio e a criação daquilo que os indivíduos escolhem ver e ouvir.

Um dos problemas de natureza da percepção é a criação de estereótipos. Estes, muitas vezes, carecem de veracidade e partem muito mais da leitura enviesada pela cultura do indivíduo do que por características reais. Por isso, a comunicação torna-se o grande instrumento de ligação entre os indivíduos e auxilia na diminuição do desconhecimento do outro. Como não se sabe o que é similar e o que é diferente, é por meio do diálogo que será construída a ponte entre os indivíduos, porém, a comunicação de equipes multiculturais nem sempre resulta em compreensão, pois pode acarretar em entendimento errôneo causado não só por falhas de percepção como também de interpretação e avaliação (ADLER; GUNDERSEN, 2008).

A interpretação ocorre quando um indivíduo dá significado para observações e para suas relações, pois, baseados em sua experiência, cria pressupostos sobre percepções e não precisa redescobrir significados cada vez que encontra uma situação similar. O processo de interpretação utiliza categorias para classificar situações, pessoas e objetos e dar sentido ao que é percebido, como podemos ler em Moscovici (2004), para quem a categorização ajuda a distinguir o que é mais importante no ambiente e como agir de acordo com ele. A falha na categorização intercultural ocorre quando se utilizam categorias domésticas para entender situações no estrangeiro.

Apesar de apresentarem mais problemas do que as equipes homogêneas, as equipes multiculturais podem atingir resultados melhores, pois a diversidade permite que os indivíduos desempenhem suas funções com mais criatividade, à medida que percebem, interpretam e avaliam as situações de numerosas formas e geram mais opções e direções. Além disso, a convivência ajuda a adquirir experiência intercultural que pode ser muito útil para o crescimento profissional e para a eficiência organizacional (CHEVRIER, 2000; FREITAS, 2008).

## Método de pesquisa

A pesquisa foi descritiva, de natureza qualitativa e constituiu-se como estudo de casos múltiplos envolvendo três empresas multinacionais. Para Stake (2005), esse tipo de estudo caracteriza-se pela investigação conjunta de casos para melhor compreender um fenômeno, fazendo isso de forma mais ampla.

Os critérios utilizados para escolha das empresas foram: (1) operar há mais de 10 anos no Brasil; (2) ter na sua estrutura uma área específica para gestão de mobilidade internacional; (3) possuir profissionais de outros países na área administrativo/financeira. Dentro do grupo de empresas que manifestou interesse em participar da pesquisa, foram escolhidas as três que melhor preencheram os critérios estabelecidos. Uma das empresas é uma transnacional do setor financeiro, e as outras duas empresas têm atividades ligadas à indústria de transformação e possuem unidades financeiras que trabalham interligadas com as demais áreas. A organização do setor financeiro é inglesa (Empresa A), uma organização do ramo industrial é sueca (Empresa B) e a outra é inglesa, mas sua base é nos Estados Unidos (Empresa C).

Foram, ao todo, 33 entrevistas obtidas pelo método da bola de neve com profissionais que compõem equipes multiculturais, convivem diariamente com pessoas de culturas nacionais diferentes e com elas interagem no ambiente de trabalho. Eles são brasileiros e estrangeiros trabalhando juntos nas subsidiárias brasileiras. Também foram obtidos e analisados documentos das empresas sobre as políticas de mobilidade internacional, plano de carreira e informações institucionais. O Quadro 1 mostra a caracterização dos entrevistados de acordo com a sua nacionalidade e cargo, também pela modalidade de transferência e tempo no Brasil (este item somente para os estrangeiros).

**Quadro 1 - Caracterização dos entrevistados**

	<b>Nacionalidade</b>	<b>Gênero</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de estadia no Brasil (Estrangeiros)</b>
A-01	Argentina	Feminino	Gerente de Mobilidade Internacional	15 anos
A-02	Brasileira	Feminino	Gerente de Projetos	
A-03	Inglesa	Masculino	Diretor de Projetos Internacionais	7 anos
A-04	Brasileira	Feminino	Gerente de Planejamento	
A-05	Brasileira	Masculino	Analista de Projetos	
A-06	Brasileira	Feminino	Analista de Projetos	
A-07	Brasileira	Masculino	Gerente de Serviços Financeiros	
A-08	Brasileira	Masculino	Gerente de Projetos	
A-09	Norte-americana	Masculino	Gerente de Serviços Financeiros	1 ano
A-10	Inglesa	Feminino	Gerente de Riscos	2 anos e meio
A-11	Inglesa	Masculino	Gerente de Projetos	2 anos
A-12	Brasileira	Feminino	Analista de Riscos	
A-13	Brasileira	Feminino	Auditores de Crédito	
A-14	Brasileira	Feminino	Auditores de Crédito	
B-01	Brasileira	Feminino	Gerente de Mobilidade Internacional	
B-02	Brasileira	Masculino	Analista de RH para Unidade Financeira	
B-03	Finlandesa	Masculino	Diretor Financeiro – América Latina	5 meses
B-04	Brasileira	Masculino	Gerente Desenvolvimento Novos Negócios	
B-05	Brasileira	Feminino	Secretária Executiva	
B-06	Sueca	Masculino	Gerente de TI	1 ano e meio
B-07	Chilena	Masculino	Contador	7 anos
B-08	Brasileira	Feminino	Advogada	
B-09	Brasileira	Feminino	Produtora	
B-10	Peruana	Masculino	Gerente de Riscos – América Latina	10 meses
B-11	Brasileira	Masculino	Gerente de Riscos	
B-12	Sueca	Feminino	Diretora Financeira – Europa	5 anos
C-01	Brasileira	Feminino	Gerente de Mobilidade Internacional	
C-02	Brasileira	Feminino	Gerente de RH	
C-03	Brasileira	Masculino	Diretor de Recursos Humanos	
C-04	Portuguesa	Masculino	Gerente de Riscos	1 ano e meio
C-05	Equatoriana	Masculino	Gerente de Planejamento Financeiro	2 anos
C-06	Brasileira	Masculino	Analista Financeiro	
C-07	Brasileira	Feminino	Analista de Risco	

Fonte: dados da pesquisa.

Foi utilizado o método de análise de conteúdo das entrevistas transcritas e dos documentos oficiais disponibilizados com a finalidade de classificar os tipos de conteúdos apreendidos e identificar as categorias analíticas que melhor caracterizam o trabalho cotidiano das equipes multiculturais. A identificação das categorias analíticas foi feita *a posteriori*, considerando-se os temas tratados pelos documentos da gestão de mobilidade das empresas e das respostas individuais enquanto manifestações e tendências do grupo ao qual pertencia cada entrevistado.

## Discussão dos resultados da pesquisa

Os entrevistados foram indagados sobre a sua rotina de trabalho, os desafios e consequências da convivência intercultural tanto para os indivíduos quanto para as organizações e a partir das respostas foram identificadas as categorias que representam os aspectos estruturais e subjetivos do ambiente de trabalho e das relações entre estrangeiros e brasileiros. As categorias encontradas foram: a convivência inicial, a cultura organizacional global, as características da equipe multicultural, a relação entre o global e o local, a adaptação e os estilos de trabalho, a comunicação, e a aprendizagem e desempenho.

Apesar de essas categorias surgirem da análise de conteúdo das transcrições das entrevistas, elas apresentam pontos de contato com a literatura específica sobre ambiente intercultural e trabalho de equipes multiculturais. Autores como Adler e Gundersen (2008) e Freitas (2005) falam sobre as dificuldades do início do trabalho de um expatriado em um novo país e sobre as características dos membros das equipes, onde a diversidade pode ser um importante ativo, desde que haja respeito e interesse para com o diferente.

O surgimento de uma cultura organizacional que reflete os valores e pressupostos da organização, o impacto da operação global e o papel das subsidiárias são estudados por Evans, Pucik e Bjorkman (2010). Eles argumentam que a cultura organizacional ajuda a organizar o modo de trabalho através das fronteiras. A operação no âmbito global depende do trabalho de equipes multiculturais e a importância das subsidiárias também afeta o interesse em participar de processos de mobilidade internacional e de equipes multiculturais. Essa relação de interdependência irá contribuir com a definição da relação global-local, juntamente com o posicionamento estratégico da organização nos países de atuação.

Da mesma forma, Finuras (2003) e Brewster, Sparrow e Vernon (2010) falam sobre a importância da gestão de recursos humanos internacional com suas políticas e práticas para selecionar, monitorar, treinar e acompanhar os profissionais que participam de missões internacionais e de trabalho em equipes multiculturais.

As dificuldades de comunicação são mencionadas por vários autores, com destaque para Adler e Gundersen (2008) que apontam para os problemas de percepção e interpretação incorretos, que são questões muito comuns em um ambiente com indivíduos de diferentes culturas. Essa preocupação também aparece nos trabalhos de Finuras (2003) e Freitas (2005).

No Quadro 2, foram relacionados trechos extraídos das entrevistas que exemplificam essas categorias que serão detalhadas a partir de agora.

A experiência de fazer parte de uma equipe multicultural é vista como positiva para os entrevistados, mas eles entendem que ela é desafiadora e difícil, principalmente no começo. Por isso, foi apontado como positivo o perfil mais amigoso e agregador do brasileiro como o profissional local que recebe seus colegas estrangeiros:

Os brasileiros têm uma capacidade incrível de receber, de se adaptar e de encontrar soluções inesperadas. Eu sei que posso confiar na minha equipe para achar as soluções para os problemas. Só tento fazer com que as atividades sigam um cronograma e que todos mantenham o foco (ENTREVISTADO A-11-ESTRANGEIRO).

Muita coisa mudou no meu comportamento, porque com pessoas da sua cultura é tudo mais previsível, você já sabe o que esperar. Com estrangeiros tem que cuidar de todos os detalhes, tem que conhecer mais a cultura do outro, tem que ver se cabe o certo ou errado (ENTREVISTADA B-05-BRASILEIRA).

**Quadro 2 - Categorias de análise encontradas**

<b>Categorias</b>	<b>Trechos das entrevistas</b>
Período de convivência inicial	"A rotina muda muito quando da chegada de um expatriado. Mas isso é temporário. Existe um primeiro período de acomodação até que ele se sinta confortável. É natural que uma pessoa que venha e que não conheça o Brasil, ou conheça muito pouco, precise de um suporte, exige mais tempo, mais disponibilidade. E, obviamente, a rotina dos subordinados que convivem de maneira mais próxima muda completamente. Mas, baseado na minha experiência, isso cria um elo de solidariedade muito legal, principalmente no Brasil." (Entrevistado B-04-brasileiro)
Cultural organizacional global	"As pessoas seguem um padrão de comportamento e de procedimentos que é muito claro no grupo. Há um padrão de vestuário, de vocabulário, de atitudes, e acho que é preciso isso para ter grupos de trabalho mais coesos. Senão, fica praticamente impossível pessoas tão diferentes e, muitas vezes distantes, conseguirem trabalhar e chegar a um resultado." (Entrevistado A-07-brasileiro)
Características específicas da equipe	"Faz mais de dez anos que eu convivo com estrangeiros à distância. Mesmo tendo chefes expatriados, muitas vezes, eles ficam em São Paulo. Então, além de ser uma relação com pessoas de cultura diferentes, tem que saber trabalhar à distância. Isso requer muita confiança de ambas as partes e um esforço extra para se fazer entender." (Entrevistada B-04-brasileira)
Relação global-local	"Em outros países também acontece isso, as pessoas locais não tinham a dimensão do alcance da organização. Eu acho que faz parte do papel de gestor, principalmente do gestor internacional, saber conduzir as pessoas para essa nova visão, mais ampla e mais aberta, do que seja uma multinacional." (Entrevistado C-04-estrangeiro)
Adaptação e estilos de trabalho	"Quando há muita diferença no estilo de trabalho, no estilo de liderança, acontece do subordinado nos procurar e reclamar. A primeira coisa é saber se o subordinado já tentou falar com a chefia, se já tentou e não houve entendimento, aí nós entramos para fazer acontecer o diálogo." (Entrevistada C-02-brasileira)
Comunicação	"Eu lembro que uma expatriada falava o português muito mal, mas estava aprendendo, tentando falar português. Então a gente falava muito em inglês e, mesmo assim, às vezes ela ficava com um olhar meio vago, de quem não entendeu exatamente o que estava se dizendo. Então é difícil, porque existe uma estranheza, nem tudo é bem entendido e mesmo o <i>feedback</i> acaba não acontecendo ou não acontecendo da forma em que você estava acostumado a ter." (Entrevistado B-04-brasileiro)
Aprendizagem e desempenho	"Muda muito o respeito pela diversidade cultural e como as diferentes culturas contribuem para o crescimento das pessoas. Aumenta o nível de tolerância e passamos a olhar de forma diferente coisas que nós achávamos normais dentro do nosso ambiente cultural. Aumenta as perspectivas, passamos a ser mais ponderados na medida em que consideramos outros pontos de vista. É uma experiência muito rica, sabe?" (Entrevistado C-03-brasileiro)

Fonte: dados da pesquisa.

As culturas nacionais variam de modos significantes e distintos e a nossa maneira de pensar, sentir e comportar-nos não é nem randômica nem casual, mas é profundamente influenciada por nossa herança cultural, dizem Adler e Gundersen (2008). E essas diferentes culturas estão a serviço de outro tipo de cultura, a organizacional. O problema do encontro entre culturas nas organizações é não conseguir criar um vínculo social duradouro entre os indivíduos, não conseguir o compartilhamento e a crença nos seus valores e, conseqüentemente, não obter harmonia nos comportamentos e atitudes, afirma Pierre (2001).

Sobre a cultura organizacional global, com suas estratégias e políticas que perpassam todas as subsidiárias, pode-se dizer que é um dos pilares que sustentam a configuração das equipes multiculturais, assim como direcionam a sua interação e seu cotidiano de trabalho.

Os direcionamentos da empresa, políticas, regras, código de ética e tudo mais, já fazem parte de um entendimento global e ajudam, são parâmetros fundamentais (ENTREVISTADO B11- ESTRANGEIRO).

As estratégias e a metodologia globais ajudam muito quem vai para outro país ou quem vem para cá. Porque as pessoas terão que se adaptar a todo o ambiente, que é diferente, mas o trabalho, em si, é bem tranquilo, não tem muitas surpresas (ENTREVISTADA A-02-BRASILEIRA).

Com a estratégia e as políticas globais, os estrangeiros em missão internacional sabem o que esperar e como agir nas subsidiárias, assim como os locais também sabem qual o propósito da missão e o que significa aquela posição no plano estratégico da organização. Também para as equipes multiculturais espalhadas entre as subsidiárias, ficam claros os papéis e as responsabilidades de cada um. Essa capacidade de pensar a organização de forma global é um dos pontos-chaves apontados por Evans, Pucik e Bjorkman (2010) para a gestão de multinacionais. Independentemente das diferenças, há um fio condutor que permite a criação de uma cultura organizacional própria, híbrida de culturas, mas com clareza nas estratégias e políticas.

Essa cultura organizacional instituída estabelece formas de conduta e valores para os sujeitos envolvidos. Ela funciona como um pano de fundo que orienta os procedimentos de trabalho, principalmente as atividades de caráter mais técnico e os comportamentos esperados em determinadas situações. Com isso, há uma diminuição da tensão e desconforto iniciais – de estrangeiros e locais – e menos estranhezas no que concerne ao desempenho das atividades profissionais, como argumentam os entrevistados:

Eu trabalho há 14 anos na Empresa B, já conheço o estilo da empresa. Eu me identifico com a filosofia daqui e quando eu vou trabalhar em outro país (esta é minha terceira missão internacional), eu sei que não são só os processos que são semelhantes, mas a filosofia é a mesma (ENTREVISTADO B-10-ESTRANGEIRO).

A Empresa C é uma organização que prima pelo trabalho em equipe, pelas atividades multifuncionais e prima pela questão da diversidade cultural. Inclusive, a diversidade cultural é um dos grandes valores que nós temos (ENTREVISTADO C-03-BRASILEIRO).

Quanto mais sólida a cultura de uma organização e o alcance de suas políticas, mais esse pano de fundo organizacional facilita a inserção de um novo indivíduo no grupo, pois ele já compartilha um conjunto de valores e pressupostos e já conhece as diretrizes da organização. Esse tipo de situação faz com que seja, muitas vezes, mais difícil para um novo empregado se adaptar à rotina já institucionalizada do que um estrangeiro que trabalha há vários anos na organização e conhece o seu *modus operandi*, o que confirma o argumento de autores como Adler e Gundersen (2008) e Freitas (2005, 2008) sobre a relevância do papel da cultura organizacional no ambiente multicultural.

Uma evidência identificada no decorrer da pesquisa com relação às características das equipes multiculturais e também sobre a relação global-local é sobre inversão na demanda por profissionais estrangeiros, ou seja, nos últimos anos tem havido uma

diminuição sistemática de profissionais estrangeiros trabalhando nas subsidiárias brasileiras, são cada vez menos estrangeiros aqui e cada vez mais brasileiros fazendo parte de missões internacionais em outros países. Uma das explicações encontrada é de que, atualmente, no Brasil existem profissionais preparados e capazes para assumir posições estratégicas e de direção das operações brasileiras.

As três subsidiárias brasileiras têm vivido uma boa fase em termos de desempenho e resultados perante outras subsidiárias e matriz. Isso tem levado profissionais brasileiros a assumir posições de destaque na estrutura global das multinacionais. Eles conseguem demonstrar, em muitos casos, bons resultados e atitudes positivas com relação ao desempenho de várias atividades ao mesmo tempo além da capacidade de conviver e adaptar-se às pessoas de diferentes nacionalidades e culturas. Novas tecnologias e conhecimentos gerados nas subsidiárias brasileiras também chamam a atenção dos gestores e demais profissionais estrangeiros interessados em aprender novas formas de gestão e em participar de projetos. Isso interfere no processo de adaptação e caracteriza novos estilos de trabalho e não somente a imposição de um estilo da matriz:

Há o reconhecimento por parte da matriz e de outros países onde a organização opera de que nós temos ótimos resultados. Nós somos referência em vários indicadores. Então, eles já vêm 'sem salto'. Isso é nítido (ENTREVISTADO B-02-BRASILEIRO).

A subsidiária está ganhando cada vez mais respeito na organização como um todo, com resultados muito melhores nos últimos cinco, seis anos. Atualmente, o Brasil é um dos únicos países que tem crescimento no Grupo (ENTREVISTADA A-12- BRASILEIRO).

O fato de trabalhar no Brasil, como país, é muito bom. É uma das economias mais importantes do mundo, é uma das mais representativas da América do Sul. E hoje, política e economicamente, é um país estável para trabalhar, com oportunidades, com muitos desafios (ENTREVISTADO C-04-ESTRANGEIRO).

O processo de comunicação é visto como em permanente construção e não são somente as barreiras de idioma, apesar de estas terem sido apontadas como grandes dificultadoras da comunicação. Também tem a questão da forma de se comunicar e, principalmente, da interpretação que é dada aos fatos, às situações e os significados atribuídos às atividades e formas de trabalho.

Neste tipo de convivência a comunicação é muito mais complicada, ainda mais que falamos um idioma estranho para a maioria de nós. E, em alguns casos, a conversa não tem 'face', ela é virtual (ENTREVISTADO A-07-BRASILEIRO).

Falar é uma coisa, conseguir se fazer entender em atividades mais técnicas para que o seu colega estrangeiro aqui ou em outro país trabalhe conforme as suas especificações é outra coisa. É bastante difícil e requer paciência (ENTREVISTADO A-05-BRASILEIRO).

Essa situação reforça o que dizem Adler e Gundersen (2008) sobre a preocupação que se deve ter com os problemas de percepção, interpretação e avaliação incorretas que podem se acentuar em ambiente intercultural. Nem tudo o que é dito é compreendido e o tempo gasto para que as informações fluam entre os indivíduos pode ser um motivo de frustração e de tensão em ambiente onde a competição é alta, os clientes são exigentes e os custos de operação são elevados.

Apesar das dificuldades, os entrevistados das três organizações declararam que a participação em equipes multiculturais com suas interações interculturais enriquece o cotidiano de trabalho e propicia a aprendizagem individual e organizacional de modo que todos percebem ganho de experiência não só profissional, mas de vida, e que as organizações são beneficiadas com o processo. Esses relatos corroboram Freitas (2008), que comenta sobre os ganhos da experiência intercultural não só para as organizações, mas para os indivíduos envolvidos. Muitos comentários apontam para situações de superação das diferenças e de aprendizado para a convivência. Entretanto, eles confessam que o trabalho em equipe multicultural e o cotidiano intercultural exigem mais e, portanto, cansam mais.

Hoje considero que sou muito mais tolerante para entender quem vem de fora. Antes de formar um preconceito, procuro averiguar primeiro a cultura da pessoa, suas origens, e como ela lida com as demais pessoas no dia-a-dia (ENTREVISTADA C-07-BRASILEIRA).

Para aquelas pessoas que não gostam de sair da sua zona de conforto, realmente, é um ambiente muito cruel (ENTREVISTADO B-04-BRASILEIRO).

Eu me sinto mais preparado por conhecer tantas pessoas diferentes, eu acho que sei lidar melhor com os problemas e é algo que transcende o trabalho, a gente leva para outras instâncias da vida (ENTREVISTADO C-05-ESTRANGEIRO).

Nenhuma das três organizações tem política definida para o processo de aprendizagem organizacional que ocorre nas equipes multiculturais. O registro e a sistematização das práticas do fazer intercultural podem servir de base para revisões de políticas e práticas de mobilidade internacional e de processos de trabalho nessas organizações aumentando, assim, os seus ganhos. Como já disseram Adler e Gundersen (2008), Finuras (2003) e Freitas (2008), muitas organizações ainda não aproveitam toda a riqueza que a interação intercultural pode trazer, elas apenas deixam que as coisas aconteçam e não registram o conhecimento e a experiência gerados.

Apesar de muitas similaridades, as três organizações pesquisadas apresentam algumas características bem distintas que influenciam o modo como são formadas suas equipes multiculturais e como o trabalho cotidiano é realizado.

Na Empresa A, a cultura global está em processo de consolidação em todos os países nos quais a organização mantém subsidiárias. Mas, no Brasil, como houve processo de aquisição de outra empresa, o enraizamento dos valores, costumes e comportamentos passa pelo desprendimento de uma cultura organizacional anterior, de característica mais familiar e voltada para o mercado brasileiro, somente. Algumas práticas brasileiras têm sido reconhecidas pela organização como de ótimos resultados e a participação de muitos brasileiros no projeto que determina como devem ser as políticas e práticas globais também tem gerado um sentimento de pertencimento à organização e o reconhecimento de que ela é muito maior do que a operação brasileira. O Quadro 3 sintetiza as categorias que estruturam o cotidiano das equipes multiculturais na Empresa A:

**Quadro 3 - Síntese da análise do cotidiano da Empresa A**

<b>Empresa A - Cotidiano intercultural</b>	
Início da convivência	<p>Dificuldades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase mais difícil</li> <li>- Brasileiros podem ver estrangeiro como ameaça</li> <li>- Choque entre traços culturais diferentes</li> </ul> <p>Facilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acolhida informal dos brasileiros</li> </ul>
Cultura organizacional global	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo de alinhamento global, mas com espaço para regionalismos</li> </ul>
Características das equipes multiculturais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mais à distância do que 'face-a-face'</li> <li>- Muitas nacionalidades em contato = interação sem face</li> <li>- A distância dificulta comunicação e execução de atividades</li> <li>- Agenda comum negociada</li> <li>- Hierarquia à distância</li> <li>- Teste para locais para missão internacional</li> </ul>
Relação global-local	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projeto Integrador do global-local aproxima as pessoas</li> <li>- Projetos globais proporcionam visão mais abrangente dos negócios da organização</li> <li>- Mobilidade internacional = regiocêntrica</li> </ul>

Adaptação e estilos de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudança no perfil dos empregados brasileiros</li> <li>- Estrangeiro = trazer novos estilos de liderança</li> <li>- Negociação de mudanças</li> <li>- Traços culturais = irritação e admiração</li> </ul>
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta fluência no idioma oficial = barreira e insegurança</li> <li>- Diferentes entendimentos e significados</li> <li>- Diálogo = através de respeito e paciência</li> </ul>
Aprendizagem e desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novas formas de ver o mundo – experiência impagável</li> <li>- Adaptação e flexibilidade</li> <li>- Alavancagem de carreira</li> <li>- Ajuda no processo de autoconhecimento</li> <li>- Diferenças não são restritivas</li> <li>- Diversidade como valor e recurso</li> <li>- A organização é maior do que a subsidiária</li> <li>- Cotidiano intercultural cansa mais</li> </ul>

Fonte: dados da pesquisa.

Ela é a organização estudada que mais proporciona a interação entre diferentes culturas, principalmente, de forma remota com o uso de múltiplas ferramentas de tecnologia de informação e comunicação. Praticamente todos os entrevistados fazem parte de equipes multiculturais aqui no Brasil e em equipes multiculturais à distância. É a organização que congrega o maior número de nacionalidades diferentes. E o ritmo de trabalho observado durante a pesquisa também é o mais intenso, com a execução de várias atividades concomitantemente e a participação em projetos com diferentes alcances.

Ao mesmo tempo em que a cultura global cumpre o seu papel de norteadora do comportamento, a receptividade dos brasileiros ameniza as diferenças iniciais, porém não deixa de ser um período tenso no qual as peculiaridades locais e as intenções não estão totalmente claras e entendidas. A Empresa A possui um projeto que busca a integração e homogeneização dos processos organizacionais. Ele impulsiona a colaboração e busca as melhores práticas e isso é feito muito mais à distância, utilizando sistemas de comunicação e de informação que criam equipes multiculturais virtuais. Essas equipes sofrem com a distância para resolver os conflitos, pois há menos interação e menos oportunidade de conhecer o outro, mesmo assim é percebida como uma experiência muito rica e importante para a carreira e que auxilia na ampliação da visão de mundo e daquilo que é diferente.

Já na Empresa B, foi percebida a proximidade cultural de alguns valores e comportamentos entre a cultura sueca e a brasileira, como a tomada de decisão compartilhada, a postura de negócios menos agressiva e uma cultura de engajamento que fazem com que o ambiente multicultural seja mais ameno e menos conflituoso. O Quadro 4 traz as categorias analíticas encontradas durante a análise e que sintetizam o cotidiano intercultural vivenciado pelas equipes multiculturais na Empresa B.

**Quadro 4 - Síntese da análise do cotidiano da Empresa B**

<b>Empresa B - Cotidiano intercultural</b>	
Início da convivência	<p>Dificuldades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Idioma</li> <li>- Visões diferentes de negócios</li> <li>- Ambiente de trabalho muito informal</li> <li>- Infraestrutura da cidade/país</li> </ul> <p>Facilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoio da organização</li> <li>- Solicitude dos brasileiros</li> </ul>

Cultura organizacional global	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pilares = paixão, energia e respeito</li> <li>- Coesão</li> <li>- Diversidade como valor</li> </ul>
Características das equipes multiculturais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mais equipes 'face-a-face' e poucas à distância</li> <li>- Traços culturais em evidência = atrito e paciência para contorná-los</li> </ul>
Relação global-local	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interdependência</li> <li>- Global = definição de indicadores</li> <li>- Brasil = referência em alguns indicadores e em melhores práticas</li> <li>- Estrangeiro = funções globais</li> <li>- Mobilidade Internacional = gestão geocêntrica</li> </ul>
Adaptação aos estilos de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respaldo nas políticas globais</li> <li>- Negociação de estratégias para mercado local</li> <li>- Liderança – traços de personalidade</li> <li>- Decisões em consenso</li> <li>- Respeito à hierarquia</li> </ul>
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta fluência dos brasileiros em inglês</li> <li>- Constrangimentos pelo não compartilhamento de significados</li> <li>- Idioma = limitador de carreira</li> </ul>
Aprendizagem e desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entendimento e respostas mais adequadas aos traços culturais</li> <li>- Novos sentidos para respeito e paciência</li> <li>- Ponderação para buscar convergência</li> <li>- Mais flexibilidade para a diferença e mudança</li> <li>- Intercultural exige esforço</li> <li>- Experiência enriquecedora</li> <li>- Nova visão sobre a organização e sobre a carreira</li> </ul>

Fonte: dados da pesquisa.

O fato de a organização ter iniciado a sua operação no Brasil há mais de 30 anos também colabora para um ambiente coeso e um forte sentimento de pertencimento por parte dos seus empregados, principalmente de todos os brasileiros entrevistados que têm mais de cinco anos de organização. As diretrizes e cultura organizacional já estão consolidadas e fazem o papel de aglutinadoras das diferentes formas de pensar e agir, formando um conjunto que faz sentido. Muitos comentários dos respondentes sinalizaram a presença de um espírito de equipe que consegue superar muitas barreiras culturais, de diferenças de personalidade e estilos de trabalho para atingir os objetivos estipulados para o grupo. Os conflitos refletem mais posições pessoais e, principalmente, formas diferentes de reagir frente aos riscos e ao mercado brasileiro. Nessa empresa, o clima inicial de desconfiança é menor do que na anterior, mas ocorrem situações e confusão, principalmente, no que diz respeito ao entendimento de como se fazer negócios. A receptividade brasileira é apontada, mas a organização também faz sua parte, conduzindo e monitorando a inserção dos estrangeiros nas equipes de trabalho e na rotina organizacional.

Os valores pregados pela empresa são continuamente repetidos pelos empregados, independente de sua nacionalidade, e parecem ser compartilhados por eles, que dizem vencer as diferenças usando de muita paciência e atitude colaborativa. A postura colaborativa dos estrangeiros demonstra vontade de aprender as práticas exitosas da subsidiária brasileira e também de entender como seus colegas brasileiros trabalham.

Um problema apontado pelos respondentes foi a falta de domínio do idioma inglês por parte de muitos brasileiros, o que limita a interação e faz com que os estrangeiros interajam mais com o grupo menor que fala o idioma com fluência. Já a mudança de atitude e a capacidade de enxergar novas soluções e aprender com outros pontos de vista são resultados positivos apontados.

A terceira empresa pesquisada, Empresa C, passou por um momento de reestruturação de sua operação brasileira e isso levou à diminuição de estrangeiros em posições aqui. Além de serem poucos, os estrangeiros ocupam cargos mais elevados na estrutura da subsidiária e por isso não mantém contato com muitos brasileiros. Isso pode explicar porque os brasileiros não percebem descontinuidade no ambiente de trabalho e poucas alterações com a vinda de estrangeiros. O Quadro 5 apresenta as principais categorias analíticas que sintetizam o cotidiano intercultural desta empresa:

**Quadro 5 - Síntese da análise do cotidiano da Empresa C**

<b>Empresa C - Cotidiano intercultural</b>	
<b>Início da convivência</b>	Facilidades <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepção formal – acompanhamento do RH</li> <li>- Processos padronizados facilitam a integração</li> <li>- Brasileiros são solícitos</li> </ul>
<b>Cultura organizacional global</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prima pelo trabalho em equipe</li> <li>- Equilíbrio entre global-local</li> <li>- Perfis de gestores globalizados para funções globais</li> <li>- Papel do RH = articulador</li> </ul>
<b>Características das equipes multiculturais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chefia = Negociação e habilidade para introduzir mudanças</li> <li>- Subordinados = Resistência à mudança</li> <li>- Falta espírito de multinacional nos locais</li> <li>- Intervenção do RH em conflitos</li> </ul>
<b>Relação global-local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura e políticas globais</li> <li>- Plano de carreira e de missão internacional padronizados em todas as subsidiárias</li> <li>- Tornar os processos os mais globais possíveis</li> <li>- Mobilidade internacional = geocêntrica</li> </ul>
<b>Adaptação e estilos de trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiência importante para os locais</li> <li>- Diferenças mais de estilo pessoal do que cultural</li> <li>- Estrangeiro = chefe e Brasileiro = subordinado</li> </ul>
<b>Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idioma oficial = quem convive com estrangeiros é fluente</li> <li>- Não fluência restringe a carreira</li> <li>- Estrangeiro = pouco interesse em aprender português</li> </ul>
<b>Aprendizagem e desempenho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ganhos para a organização</li> <li>- A interação é positiva</li> <li>- Diversidade é riqueza e recurso</li> <li>- Mudança e abertura ao novo</li> <li>- Visão mais abrangente</li> <li>- Tem que ter perfil</li> </ul>

Fonte: dados da pesquisa.

Nessa organização, a área de Recursos Humanos é a mais presente no cotidiano intercultural. Além de fazer a recepção formal do estrangeiro, com uma reunião para apresentação e visita aos departamentos, os profissionais de Recursos Humanos trabalham diretamente com os estrangeiros, em uma estrutura matricial, o que permite o acompanhamento e suporte para resolução de problemas técnicos e relacionais. Esta realidade corrobora o que Evans, Pucik e Bjorkman (2010) comentam sobre a necessidade da estruturação e da internacionalização da área de Recursos Humanos para que a organização consiga aproveitar dos benefícios da diversidade e obter ganhos com a relação global-local.

O fato das posições dos profissionais em missão internacional serem de nível estratégico ocorre por causa do crescimento da operação brasileira. As movimentações

internacionais seguem a diretriz de plano de carreira internacional, portanto, mais do que ensinar ou aprender um processo, tecnologia ou novas práticas, os profissionais vão ocupar posições no exterior como mais uma etapa de suas carreiras e que faz parte do planejamento de longo prazo da organização. Por outro lado, os muitos brasileiros que convivem com os estrangeiros não estão nessas posições estratégicas e têm mais dificuldade em entender o espírito global das políticas e dos processos organizacionais. A falta de fluência em outro idioma também limita a interação e a troca de experiências. Mas, assim como nas outras, na Empresa C são percebidos os ganhos da diversidade e da interação intercultural para ampliação da visão de mundo e de negócios.

No esforço de sintetizar e com isso facilitar a comparação entre as dinâmicas interculturais das três empresas, o Quadro 6 mostra um resumo das categorias analisadas.

**Quadro 6 - Comparação entre as empresas**

<b>Comparação entre as empresas - Resumo</b>			
	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>
Início da convivência	Vista como a fase mais difícil	Empresa e brasileiros auxiliam na adaptação	Recepção formal da empresa ajuda
Cultura organizacional global	- Em fase de consolidação na subsidiária	Amplamente disseminada: valores compartilhados	Consolidada nos níveis hierárquicos mais altos na subsidiária
Características das equipes multiculturais	- Muitas nacionalidades em contatos pessoais e virtuais - Rotina em construção onde tudo precisa ser negociado	- Interação face a face - Respeito às diferenças exige tempo e paciência	- Interação face a face - Os estrangeiros exercem os cargos de chefia
Relação global-local	- Matriz determina as diretrizes e estratégias e as subsidiárias participam na definição dos processos	- Parte das diretrizes e estratégias é definida na subsidiária	- Diretrizes, estratégias e processos padronizados determinados pela matriz
Adaptação e estilos de trabalho	- Ocorre maior adaptação por parte dos brasileiros à cultura da empresa - Choque de ritmo e de estilo de trabalho - Respeito à hierarquia	- Respaldo nas políticas globais, mas com dinâmica local - Diversos perfis de liderança - Respeito à hierarquia	- Diferenças mais de estilo pessoal do que cultural - Brasileiros menos acostumados com o ritmo global
Comunicação	- Uma das principais barreiras é o idioma	- Uma das principais barreiras é o idioma	- Uma das principais barreiras é o idioma
Aprendizagem e desempenho	- A experiência é positiva - Adaptação e flexibilidade - Alavancagem de carreira - A organização é maior do que a subsidiária - Cotidiano intercultural cansa mais	- A experiência é positiva - Flexibilidade para a diferença e mudança - Novos sentidos para respeito e paciência - Intercultural exige esforço	- A experiência é positiva - Mudança e abertura ao novo - Ganhos para a organização - Tem que ter perfil

Fonte: dados da pesquisa.

Comparando a forma de receber os estrangeiros, percebe-se que onde essa ação é mais organizada e coordenada pelas empresas, o resultado é um início de convivência mais tranquilo e de mais rápida adaptação ao ritmo de trabalho da subsidiária. Também ficou evidenciado o quanto a internalização dos valores e pressupostos da cultura das empresas pelos seus membros pode tornar mais fácil identificar o papel de cada um nas equipes e o que é esperado como resultado do trabalho.

A interação face a face parece tornar mais fácil identificar as diferenças de estilo e de entendimento das atividades de trabalho do que o contato virtual, o que pode tornar mais rápida a adaptação, desde que os membros das equipes estejam dispostos a encontrar um meio termo ou demonstrar mais paciência com a conciliação de diferenças. Já nos contatos virtuais, uma dificuldade a mais está em conciliar agendas e ritmos entre fusos horários diferentes.

É interessante observar que, mesmo sendo vista como algo positivo, a experiência de trabalho em equipe multicultural é reconhecida pelas três empresas como uma realidade mais difícil, que exige mais, seja essa exigência com relação ao perfil profissional, mais globalizado, seja porque o ambiente intercultural demanda mais tempo e esforço na construção dos relacionamentos e na compreensão da realidade do outro.

Sobre os traços da cultura brasileira, pode-se afirmar que além do perfil acolhedor do brasileiro, destacado anteriormente, surgiram comentários sobre os brasileiros serem mais dispersivos, com maior dificuldade de foco que os estrangeiros, e a falta de pontualidade, que é um ponto gerador de irritação e frustração, principalmente no início dos trabalhos. A flexibilidade também foi mencionada, ora em um tom positivo, quando usada para descrever a capacidade dos brasileiros de adaptação e de fazer múltiplas tarefas concomitantemente, mas também destacada como negativa quando percebida a dificuldade dos brasileiros em cumprir prazos determinados e algumas regras.

## Considerações finais

Atendendo o objetivo do artigo, que foi analisar os desafios do cotidiano intercultural e os resultados do trabalho de equipes multiculturais, pode-se concluir que, para as três subsidiárias pesquisadas, os desafios encontrados envolvem: a superação do encontro com o diferente, mais difícil no início da convivência; os problemas de comunicação devido às dificuldades com o idioma e com o entendimento dos assuntos de trabalho, à falta de sintonia e ritmo de trabalho e ao esforço demandado para executar atividades, que em um ambiente puramente doméstico são feitas de forma automática.

Diante disso, alguns elementos mostraram-se essenciais para a superação desses desafios e para justificar a visão de resultado positivo da experiência intercultural para os indivíduos e as organizações. O papel da cultura organizacional com enfoque global tem sido fundamental para que os profissionais das três subsidiárias consigam identificar e desempenhar as suas atividades e assumir as suas responsabilidades de acordo com os valores e filosofia das multinacionais. Além da cultura organizacional, a definição de estratégias e políticas globais auxiliam na determinação de papéis e de ações esperados, o que diminui a confusão e o conflito que as falhas de comunicação podem causar. O papel e a relevância das subsidiárias no contexto global das multinacionais também é um fator de impacto na forma e na velocidade com que as equipes conseguem a integração. O papel de destaque das subsidiárias brasileiras afetou positivamente na iniciativa e vontade dos estrangeiros em vir trabalhar no Brasil como também foi um estímulo para os brasileiros adquirirem a experiência intercultural visando à carreira internacional. As políticas de gestão de pessoas que tornam claro o processo de mobilidade internacional, a recepção dos expatriados e o acompanhamento da inserção destes nas equipes de trabalho fazem diferença não só para os profissionais estrangeiros como para as empresas que conseguem contar mais rapidamente com a força de trabalho de equipes em sintonia. Nas duas empresas que já possuem estrutura madura de gestão de pessoas no contexto internacional, o

tempo de desconforto e desconhecimento inicial foi mais curto. O Quadro 7 demonstra a importância desses elementos no contexto intercultural:

**Quadro 7 - Elementos em destaque no contexto intercultural**

<b>Elementos em destaque no contexto intercultural</b>			
	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>
Cultural organizacional global	- Em fase de consolidação na subsidiária, mas já permite o reconhecimento de papéis e entendimento das diretrizes estratégicas	Amplamente disseminada: valores compartilhados, a característica de buscar o consenso auxilia no conhecimento das diferentes formas de pensar e agir das equipes multiculturais	Consolidada nos níveis hierárquicos mais altos na subsidiária, permite a implantação e cumprimento das políticas locais
Papel da subsidiária na multinacional	- Matriz determina as diretrizes e estratégias e as subsidiárias participam na definição dos processos. A subsidiária brasileira é destaque pelo papel estratégico do Brasil nos negócios da companhia e pelo conhecimento que os brasileiros têm do contexto financeiro nacional	- Parte das diretrizes e estratégias é definida na subsidiária que tem se destacado na implantação de novas ideias e projetos que tem se mostrado exitosos	- Diretrizes, estratégias e processos padronizados determinados pela matriz. A subsidiária brasileira é importante na determinação das políticas para toda a América Latina, além de ser um mercado em ascensão
Ações da área de gestão de pessoas	Processo de mobilidade internacional maduro e que ampara o estrangeiro - Pouco acompanhamento dos estrangeiros no trabalho cotidiano	- Respaldo nas políticas globais, mas com dinâmica local - Cada equipe multicultural tem pelo menos um profissional de gestão de pessoas que exerce o papel de facilitador e mediador	- Área bem estruturada, com processos definidos para recepção, acompanhamento e intervenção junto aos gestores e equipes multiculturais

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados apresentados demonstram que a experiência de equipes multiculturais ajuda muito no processo de capacitação intercultural dos profissionais como no desenvolvimento e aprimoramento de habilidades relacionais, na amplitude de visão de mundo e melhor entendimento do que é trabalhar em um contexto global. Isso ocorre não somente com aqueles que aceitam o desafio de viver no estrangeiro, mas também com aqueles que recebem esses profissionais estrangeiros ou trabalham com diferentes nacionalidades em um ambiente virtual.

Esta pesquisa retratou mais situações exitosas da interação e trabalho de equipes multiculturais onde os entrevistados relataram realidades nas quais conseguiram encontrar mais ganhos do que perdas nas diferenças. Então, seria enriquecedor, em pesquisas futuras, investigar situações de fracassos, de retorno antes do esperado e até desligamento de profissionais das organizações.

## Referências

- ADLER, A.; GUNDERSEN, N. *International dimensions of organizational behavior*. 5. ed. Cincinnati: Thomson South-Western, 2008.
- BLACK, J. S. The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate managers. *Management International Review*, v. 30, n. 2, p. 119-34, 1990.
- BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. E.; ODDOU, G. R. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 1, p. 291-317, 1991.
- BREWSTER, C.; SPARROW, P.; VERNON, G. *International human resource management*. 2. ed. London: CIPD House, 2010.
- BUENO, J. M. *O processo de expatriação como instrumento de integração de culturas em uma organização no Brasil: o caso Renault*. Curitiba, 2004. 151 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2004.
- CALIGIURI, P. M. Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross cultural adjustment. *Management International Review*, v. 40, n. 1, p. 61-80, 2000.
- CERDIN, J. L. *L'expatriation*. 10. ed. Paris: Éditions d'Organisation, 2002.
- CHEVRIER, S. *Le management des équipes interculturelles*. Paris: PUF, 2000.
- DE PAULA, E. R. *A percepção dos executivos expatriados italianos sobre a gestão brasileira*. 2005. 372 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2005.
- DE PAULA, E. R.; STAUB, I. D. A gestão brasileira revisitada por executivos expatriados italianos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, 3., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação, 2006.
- DERESKY, H. *Administração global: estratégica e interpessoal*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- EVANS, P.; PUCIK, V.; BJORKMAN, I. *The global challenge: international human resource management*. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 2010.
- FINURAS, P. *Gestão intercultural: pessoas e carreiras na era da globalização*. Lisboa: Sílabo, 2003.
- FREITAS, M. E. *Como vivem os executivos expatriados e suas famílias: franceses em S. Paulo*. São Paulo: EAESP, 2000. [Relatório de pesquisa].
- FREITAS, M. E. *Executivos brasileiros expatriados na França: uma contribuição aos estudos organizacionais interculturais*. São Paulo: FGV, 2005. 312 p. [Relatório apresentado na Banca para Professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas].
- FREITAS, M. E. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. *Organizações & Sociedade*, v. 15, n. 45, p. 79-89, abr./jun. 2008.
- GOFFMAN, E. *A representação do eu na vida cotidiana*. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.
- GUEDES, A. L. Negócios internacionais e gestão internacional: de onde viemos e para onde vamos? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007.

HEENAN, D. A.; PERLMUTTER, H. V. *Multinational organization development*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.

HILAL, A. Organizational culture dimensions: a brazilian case. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO – ENANPAD, 27., 2003, Atibaia, SP. *Anais...* Rio de Janeiro: ENANPAD, 2003.

HOMEM, I. D. O ajustamento intercultural de expatriados: um estudo de caso em uma multinacional brasileira do estado de Santa Catarina. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO – ENANPAD, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Rio de Janeiro: ENANPAD, 2005.

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. IN: CHANLAT, J. F. (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1, p. 83-124.

MALAGUTI, M. *Cultura brasileira: perspectivas de profissionais brasileiros que trabalham no Estados Unidos*. 2007. 147 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

MARIOTTO, F. L. *Estratégia internacional da empresa*. São Paulo: Thomson, 2007. (Coleção Debates em administração).

MOSCOVICI, S. *Representações sociais: investigações em psicologia social*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

PIERRE, P. Elements pour une reflexion critique sur le management interculturel. *Sociologies Pratiques*, n. 5, dez. 2001.

STAKE, R. E. *Multiple case study analysis*. New York: Guilford Press, 2005.

TANURE, B. *Gestão à brasileira: uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. São Paulo: Atlas, 2003.

TANURE, B. et al. Psychic distance and the challenges of expatriation: looking at Brazil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007.

TREVISAN, L. INTERCULTURALIDADE NO AMBIENTE EMPRESARIAL: Relações interculturais entre trabalhadores brasileiros e alemães na VW-AUDI de São José dos Pinhais/PR. 2001. 185 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba: Universidade Tecnológica Federal, 2001.

**Submissão: 08/08/2012**

**Aprovação: 03/04/2014**

# FOLGA ORGANIZACIONAL DE CONTROLLERS EM EMPRESAS COM REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

## ORGANIZATIONAL SLACK OF CONTROLLERS IN COMPANIES WITH VARIABLE COMPESATION

**Ilse Maria Beuren\***  
**Vanderlei dos Santos\*\***  
**Nelson Hein\*\*\***

### Resumo

O estudo objetiva averiguar o nível de folga organizacional de *controllers* em empresas com remuneração variável. Pesquisa descritiva foi realizada, por meio de levantamento, com assertivas extraídas de Nohria e Gulati (1996; 1997), Indjekikian e Matejka (2006), López, Stammerjohan e McNair (2007), para medir a folga organizacional dos *controllers* quanto aos recursos humanos, recursos financeiros e metas orçamentárias, bem como seu nível de participação na elaboração do orçamento e autonomia de decisões. O instrumento de pesquisa foi enviado a *controllers* de 108 empresas das regiões Sul e Sudeste do Brasil e houve retorno de 24 questionários respondidos. Os resultados mostram que o departamento de controladoria das empresas apresenta, na maioria, folga de recursos humanos; na metade, pouca ou nenhuma e, na outra metade, elevada ou intermediária folga de recursos financeiros; e, na maioria, intermediária folga no alcance das metas orçamentárias. Os *controllers* destas empresas possuem um nível considerável de participação na elaboração do orçamento e intermediário de autonomia de decisões na organização. Concluiu-se que os *controllers* apresentam um nível intermediário de folga organizacional e que esta possui relação com a participação dos mesmos no processo orçamentário e seu grau de autonomia nas decisões.

**Palavras-chave:** Folga organizacional. Recursos humanos e financeiros. Metas orçamentárias. Participação no orçamento. Autonomia de decisões. *Controllers*.

### Abstract

The goal of this study is to verify the organizational slack level of controllers in companies with variable compensation. A descriptive research was conducted through a survey, based on Nohria and Gulati (1996; 1997), Indjekikian and Matejka (2006), Lopez, Stammerjohan and McNair (2007) to measure organizational slack of controllers regarding human resources, financial resources and budget goals, as well as their level of budgeting participation and autonomy in decisions. The survey was sent to the controllers of 108 companies in

---

\* Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP - Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Paraná (UFPR). E-mail: ilse.beuren@gmail.com

\*\* Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau (FURB) - Professor da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). E-mail: vandersantos\_09@yahoo.com.br

\*\*\* Doutor em Engenharia de Produção pela EPS/UFSC - Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau (FURB). E-mail: hein@furb.br

the South and Southeast of Brazil, and there were 24 questionnaires responded. The results showed that the controllers department of the companies have, in their majority, slack of human resources; in one half small or none, and in the other half great or intermediate level of financial resources slack; and in most of them intermediate slack in the achievement of budget targets. The controllers of these companies have a considerable level of participation in the budgeting and intermediate in decisions autonomy in the organization. It is concluded that controllers show an intermediate level of organizational slack, and that this is related to their participation in the budgeting process and their degree of autonomy in decision making.

**Keywords:** Organizational slack. Human and financial resources. Budget goals. Participation in the budget. Autonomy in decision making. Controllers.

## Introdução

Folga organizacional é um tema inserido na área das ciências sociais aplicadas e sua visão predominante na literatura está alicerçada no estudo de Cyert e March (1963), tendo como base a teoria comportamental da administração (NECK, 2001). No Brasil, os estudos acerca desta temática são poucos, comparativamente ao grande número de estudos internacionais sobre o tema. Contudo, ainda não há uma teoria consolidada a respeito da sua definição, mensuração e suas respectivas influências nas organizações.

Mallidou et al. (2001) comentam que a folga organizacional tem sido amplamente descrita na literatura em termos de recursos financeiros e seu reflexo nos resultados organizacionais. No entanto, a pesquisa empírica é limitada pela definição pouco clara e falta de medidas padronizadas para sua mensuração. A maioria dos estudos utiliza medidas financeiras para calcular a folga organizacional das empresas, destacando-se o trabalho de Bourgeois (1981). Também há pouca pesquisa empírica que forneça qualquer orientação sobre como medir a folga em departamentos (NECK, 2001). O único estudo localizado na revisão de literatura que mediu a folga em departamento foi o de Nohria e Gulati (1996).

Na área contábil o tema também necessita de aprofundamento. Nesta linha, destaca-se o estudo de Indjejikian e Matejka (2006), que abordou a folga organizacional dos *controllers*, publicado no periódico *The Accounting Review*. Este estudo enfoca a folga organizacional e o nível de autonomia dos *controllers* das unidades de negócios em relação aos *controllers* corporativos. A folga organizacional dos *controllers* foi relacionada ao nível de poder e autonomia nas decisões, excesso de recursos tanto financeiros como de pessoas em seu departamento, flexibilidade e participação no orçamento.

Dentre as tentativas de mensurar a folga organizacional observadas na literatura, uma delas diz respeito a medidas de percepções de autorrelato da folga, conforme recomendado por Bourgeois (1981) e utilizado por Nohria e Gulati (1996). Nestas percepções de autorrelato da folga organizacional, os autores verificaram se há excesso de recursos financeiros no orçamento da área e também se há excesso de pessoas trabalhando no departamento. A folga pode ser mensurada também conforme as metas de desempenho dos gestores e relacionada com o seu grau de autonomia, seguindo o estudo realizado por Indjejikian e Matejka (2006).

O pressuposto desta última modalidade é que as metas fáceis não motivam gestores a operar com todo o seu potencial, o que possibilita inferir que há mais folga organizacional no departamento quanto mais fácil for atingir as metas orçamentárias. Este tipo de medida caracteriza a folga orçamentária, um dos tipos de folga organizacional mais difundidos na literatura. No entanto, a folga também pode estar relacionada com o nível de autonomia dos gestores nas organizações. Assim,

quanto maior for o grau de autonomia, com maior poder de decisão, maior será a folga organizacional (INDJEJIKIAN; MATEJKA, 2006).

Neste estudo, o interesse está no departamento de controladoria, mais especificamente, na folga organizacional dos *controllers*. Assim formulou-se a seguinte questão de pesquisa: Qual o nível de folga organizacional de *controllers* no que concerne (i) aos recursos humanos e financeiros disponíveis ao departamento da controladoria, (ii) a facilidade no alcance das suas metas orçamentárias, (iii) a participação dos *controllers* na elaboração do orçamento, (iv) a autonomia dos *controllers* em decisões no processo de mudanças contábeis? Assim, esta pesquisa tem como objetivo averiguar o nível de folga organizacional de *controllers* em empresas com remuneração variável.

O estudo justifica-se pela carência de pesquisas sobre folga organizacional, particularmente na área da controladoria. Este cenário, mesmo em âmbito internacional, evidencia a existência de uma lacuna. Portanto, a pesquisa pode ser útil para a compreensão desta temática, uma vez que não há consolidação na literatura e seus resultados são conflitantes. Adicionalmente, estudos organizacionais apresentem interfaces com elementos da controladoria enquanto órgão administrativo, desse modo, a folga organizacional pode ser explorada na perspectiva interdisciplinar e contribuir para o deslinde de aspectos obscuros.

Em âmbito nacional, localizaram-se estudos publicados que abordaram sobre antecedentes de folga organizacional (QUINTAS; BEUREN, 2011); mensuração da folga organizacional a partir de indicadores econômicos financeiros (SENDER, 2004; LIMA; BASSO; KIMURA, 2009; DALLABONA et al., 2013); identificação da folga no processo orçamentário (AGUIAR; SOUZA, 2010; BEUREN; VERHAGEM, 2011; FANK; LAVARDA, 2011; BUZZI; SANTOS; FAVERI, 2012; BEUREN; WIENHAGE, 2013). Estas pesquisas têm em comum o foco financeiro na mensuração da folga organizacional e/ou a delimitação da folga ao processo orçamentário das empresas. Mais próxima da abordagem do presente estudo, tem-se a pesquisa de Beck e Beuren (2013), que investigaram como se apresenta a folga organizacional no campo empírico, caracterizando a folga de recursos humanos, físicos e financeiros, de tempo e de poder em uma empresa do setor têxtil.

Com a mesma afiliação teórica do presente estudo, identificou-se, na literatura nacional, a pesquisa de Beuren e Paton (2013), que examinaram determinantes da folga organizacional em unidades de negócios (UN) de empresa com gestão descentralizada na percepção dos *controllers* em quatro perspectivas, conforme abordado por Indjejikian e Matejka (2006): alcance das metas orçamentárias; informações disponibilizadas sob o enfoque da assimetria entre o gerente geral da UN e o *controller* corporativo; autoridade do *controller* nas decisões relativas à gestão de pessoas e de mudanças nas técnicas e procedimentos contábeis e autonomia das UN.

Assim, esta pesquisa fundamenta-se principalmente no estudo de Indjejikian e Matejka (2006), que abordaram sobre a folga organizacional de *controllers*. Entretanto, neste estudo, não se realiza um comparativo entre *controllers* corporativos e de unidades de negócios como os autores fizeram. Diferencia-se também pelo fato de utilizar variáveis da pesquisa de Nohria e Gulati (1996) para medir a folga de recursos humanos e financeiros do departamento de controladoria. Analisa também a folga organizacional a partir da participação dos *controllers* na elaboração do orçamento pautado em López, Stammerjohan e McNair (2007).

## Significado de folga organizacional

A folga organizacional tem sido abordada na literatura de diversas formas. De modo geral, uma organização possui folga organizacional quando apresenta recursos superiores às necessidades básicas para seu funcionamento em um contexto normal, sem grandes alterações (BROMILEY, 1991). A folga ocorre quando há recursos em proporção superior ao suficiente para lhe conferir capacidade de reação a mudanças no ambiente em que opera (LIMA, 2008).

Cyert e March (1963) definem folga organizacional como a diferença entre os recursos disponíveis para a empresa e os recursos necessários para manter a organização. Diversos autores conceituaram folga organizacional, sempre reportando a ideia de excessos de recursos, conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1 - Conceitos de folga organizacional**

<b>Autores</b>	<b>Conceito de folga organizacional</b>
Cyert e March (1963)	Excesso de recursos disponíveis para a empresa acima do necessário para atender às suas necessidades imediatas. Refere-se a uma disparidade entre os recursos disponíveis para a organização e os pagamentos necessários para manter a coalizão.
Bourgeois (1981)	Folga organizacional é aquele 'colchão' de recursos efetivos ou potenciais que permitem à organização adaptar-se às pressões internas de ajustes ou às pressões externas por mudanças em políticas, assim como iniciar mudanças em estratégias com respeito ao ambiente externo.
Sharfman et al. (1988)	Folga organizacional compreende recursos em excesso, potencialmente recuperáveis, que uma organização necessita para manter suas operações normais.
Bromiley (1991)	Folga organizacional é o excesso de recursos que uma empresa pode utilizar para aliviar as diferenças entre mudanças no ambiente em que opera e a necessidade de respostas organizacionais.
Moses (1992)	As definições preponderantes de folga organizacional a consideram como sendo constituída de recursos possuídos pela empresa em montante superior às suas necessidades para fazer frente às suas atividades.
Nohria e Gulati (1996; 1997)	Folga organizacional é o conjunto de recursos em uma organização que está além do mínimo necessário para produzir um dado nível de produção.
Greenley e Oktemgil (1998)	Recursos que não foram empregados de forma ótima, mas que permitem à empresa adaptar-se às mudanças no ambiente, fornecendo os meios para alcançar flexibilidade no desenvolvimento de opções estratégicas e a buscar oportunidades. O resultado de gerar e investir recursos de folga para atingir flexibilidade deve ser melhorar o desempenho.
Lawson (2001)	Tempo disponível ou dinheiro para comprar este tempo, que não esteja completamente engajado na entrega do produto ou serviço principal da organização.
Tan e Peng (2003)	Disponibilidade de recursos de uma empresa necessários para assegurar sua sobrevivência no longo prazo. A folga organizacional pode ser utilizada como proteção da organização contra turbulências no ambiente.

Fonte: elaboração própria.

Dentre os conceitos apresentados, o exposto por Bourgeois (1981) é o mais aceito na literatura, sendo que este autor é considerado o pai da folga organizacional em investigação de gestão contemporânea (NECK, 2001). Em seu artigo *On the measurement of organizational slack*, Bourgeois (1981) introduziu conceitos e medidas que têm sido amplamente adotados por estudiosos. Desde o início dos anos 1980, a partir do trabalho de Bourgeois, uma corrente de literatura emergiu concebendo folga organizacional como uma variável central independente. A folga transmite a ideia de uma almofada de excesso de recursos disponíveis nas organizações para resolver problemas organizacionais (BOURGEOIS, 1981).

Conforme Nohria e Gulati (1997), a folga organizacional está relacionada com o excesso de recursos em uma organização que está além do mínimo necessário para produzir um dado nível de resultados organizacionais. Esses recursos incluem: empregados além do necessário, capacidade não utilizada, despesas de capital desnecessárias, oportunidades inexploradas. Sender (2004) agrupou os recursos de folga organizacional em três categorias: a) recursos humanos, referem-se ao número de pessoas ou de horas de trabalho além do mínimo necessário; b) recursos físicos, diz respeito à capacidade de máquinas, existência de matéria-prima ou outros recursos além do mínimo necessário; c) recursos financeiros, compreende recursos em espécie ou líquidos além do suficiente para utilização imediata não prevista.

Outro elemento de folga organizacional é um orçamento além do mínimo necessário, caracterizado como folga orçamentária, conforme Schiff e Lewin (1970) e Onsi (1973). Folga orçamentária é definida por Merchant (1985) como sendo o excesso do valor orçado em uma área, mais do que o necessário. Waller (1988) considera-a como o excesso de recursos além do necessário para concluir uma tarefa. Dunk (1993) define-a como a incorporação de valores no orçamento para torná-lo mais fácil de alcançar. Se os objetivos do orçamento são fáceis de serem atingidos, facilita o trabalho dos gestores (DAVILA; WOUTERS, 2005).

A folga organizacional também pode ser criada com elevado nível de participação dos gestores na elaboração do orçamento (LÓPEZ; STAMMERJOHAN; MCNAIR, 2007) e da autonomia na tomada de decisões (INDJEJIKIAN; MATEJKA, 2006). Depreende-se do exposto que a folga organizacional está relacionada ao excesso de recursos em uma organização. No entanto, há três problemas recorrentes na investigação da folga, segundo Lukka (1988): a) falta de uma medida direta de verificar se há folga; b) falta de análise dos efeitos da folga na organização; c) falta um modelo explicativo quanto à folga. O autor acredita que um método adequado para medir a folga melhoraria a base para as pesquisas.

## MEDIDAS DE FOLGA ORGANIZACIONAL

A literatura oferece uma série de indicadores para medir o nível de folga de uma organização. Segundo Sender (2004), o primeiro artigo de destaque na operacionalização destas medidas foi de Bourgeois (1981), sob o título de *On the measurement of organizational slack*, que propõe a utilização de várias medidas financeiras de fácil obtenção, considerando a folga como uma função de mudanças em: lucros retidos, dividendos, despesas gerais e administrativas, capital de giro, percentual das vendas, dívida em capital, avaliação de crédito, juros de empréstimo de curto prazo em relação à taxa básica de juros, relação preço/lucro.

Bourgeois (1981) sugeriu que a combinação de todas ou algumas destas medidas em uma equação linear ou a criação de um índice composto seria mais adequado do que usar uma medida de folga isolada. Desde a contribuição de Bourgeois (1981), estudiosos têm utilizado algumas medidas financeiras para o cálculo da folga organizacional (NECK, 2001). Sender (2004) apresenta em sua pesquisa algumas medidas financeiras utilizadas e seus respectivos autores. Como não é foco deste estudo calcular a folga organizacional da empresa, e nem utilizar indicadores financeiros, optou-se por não abordar tais medidas.

Embora pesquisadores tenham proposto várias medidas de folga com base em dados financeiros de empresas, há pouca pesquisa empírica com orientações sobre como medir a folga em departamentos (NECK, 2001). A orientação para medir a folga apenas no nível de subunidades vem de Bourgeois (1981, p. 31), que sugere que os pesquisadores tentem colocar aos membros da organização perguntas como: "Suponha que sua empresa está enfrentando uma crise econômica. Por qual porcentagem você estaria disposto a permitir que o seu salário fosse reduzido antes de você ativamente procurar uma posição em outro lugar?".

Seguindo essa orientação, Nohria e Gulati (1996; 1997) mediram a folga de departamentos de duas empresas, solicitando aos entrevistados as seguintes questões:

(1) Suponha que devido a algum desenvolvimento súbito, 10% do tempo de todas as pessoas que trabalham em seu departamento precisa ser gasto em trabalho totalmente desconectado das atribuições e responsabilidades do seu departamento. Como seu trabalho será afetado durante o próximo ano? (2) Suponha que, devido a uma evolução semelhante, o orçamento operacional do seu departamento anual é reduzido em 10%. Como seu trabalho será significativamente afetado durante o próximo ano? Em ambos os casos, aos gestores foram dadas cinco opções que variam de 1 (o trabalho não será afetado) a 5 (a produção do trabalho cairá em 20% ou mais). O ponto médio, 3, indica que a produção deve cair cerca de 10%.

Outro estudo nessa mesma linha é de Indjejikian e Matejka, publicado em 2006 na *The Accounting Review*, sob o título *Organizational slack in decentralized firms: the role of business unit controllers*. Os autores pesquisaram os determinantes da folga organizacional em 104 unidades de negócios de grandes empresas descentralizadas, verificando como os sistemas de contabilidade gerencial afetam a folga. Criaram um quadro padrão de seleção adversa em que configuraram uma gestão de unidades de negócios em uma empresa descentralizada com informações privilegiadas sobre um relevante parâmetro de produtividade para as operações das unidades de negócios. Originando, segundo os autores, um problema de controle que se manifesta na forma de folga organizacional. Assim examinaram dois tipos de informações que um sistema de contabilidade gerencial gera: informações que aliviam os problemas de controle, reduzindo a vantagem da informação de um gestor de unidades de negócios diante da sua matriz corporativa e tomadas de decisões que melhoram o entendimento de todas as operações das unidades de negócios.

A folga organizacional foi medida por Indjejikian e Matejka (2006), de acordo com as metas de desempenho dos gestores das unidades de negócios. Partiram do pressuposto de que as metas fáceis não motivam gestores a operar com todo o seu potencial. Os autores relacionaram a folga organizacional com orçamentos passados, medida da assimetria de informação, medida do foco do *controller* da unidade de negócio e outras variáveis (tamanho, tempo). Concluíram que o grau de assimetria de informação entre a *holding* e os gestores das unidades de negócios está positivamente associada com folga organizacional. Verificaram ainda que a folga é maior quando os *controllers* das unidades de negócios focalizam mais suas responsabilidades de apoio local do que suas responsabilidades de controle.

López, Stammerjohan e McNair (2007) analisaram a relação entre a participação dos gestores no orçamento e o seu desempenho. Aplicaram um questionário para gestores de empresas nos EUA e no México, sendo essas subsidiárias das empresas americanas. O questionário final foi aplicado a 143 gestores, sendo 45 dos EUA, 58 da fronteira do México e 40 do interior do México. Consideraram quatro variáveis: a) independente - participação no orçamento; b) dependente - desempenho dos gestores; c) intervenientes - satisfação no trabalho e emprego de informações relevantes. Os resultados mostraram que há forte relação entre a participação no orçamento e desempenho, tanto para os gestores que trabalham nos EUA e os que trabalham no México. Observaram também que os aspectos de comunicação de informações são mais importantes para os gestores mexicanos do que dos Estados Unidos.

Os estudos acima mencionados usaram medidas subjetivas para a mensuração da folga organizacional. No entanto, é mais comum a abordagem na literatura da folga organizacional mensurada com relações financeiras. Onsi (1973) realizou o primeiro estudo empírico sobre folga orçamentária entrevistando 32 gestores de cinco grandes empresas: *controllers*, diretores de orçamento, gerentes de produção, gerentes de vendas e gerentes divisionais. Constatou que 80% dos gestores barganham folga no orçamento que desenvolvem. Encontrou folga nos custos administrativos e de fabricação, bem como em volume e preços de vendas. Os gestores apontaram duas razões para a criação de folga: pressão dos superiores para o cumprimento do orçamento e precaução contra a incerteza. Concluiu que a folga orçamentária resultou de pressão e ênfase na realização do orçamento como fonte de avaliação de desempenho.

Pesquisas com medidas objetivas para mensurar a folga organizacional vêm sendo desenvolvidas já há algum tempo, especialmente sobre folga orçamentária. Neste estudo preferiu-se utilizar medidas subjetivas para verificar, com as indagações propostas por aqueles autores, se o departamento de controladoria, sob a responsabilidade dos *controllers*, possui recursos além do necessário. A folga organizacional dos *controllers* nesta pesquisa refere-se ao excesso de recursos humanos e financeiros que o órgão controladoria possui e a interface com a participação do *controller* na elaboração do orçamento e sua autonomia de decisões.

## Metodologia da pesquisa

Estudo de natureza descritiva foi realizado por meio de pesquisa de levantamento ou *survey*, com abordagem quantitativa. Conforme Cervo e Bervian (1996, p. 66), "a pesquisa descritiva observa, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los". Os autores afirmam ainda que a pesquisa descritiva "procura descobrir, com a previsão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características". A natureza descritiva desta pesquisa decorre do seu propósito.

## População e amostra

A população da pesquisa compreendeu as 150 melhores empresas para se trabalhar, conforme listagem da Revista Você S/A do ano de 2009. Optou-se por esta população, porque a maioria destas empresas oferece diferentes tipos de recompensa, além da remuneração fixa. O foco deste estudo são as empresas que adotam sistemas de remuneração variável. Presume-se que haja uma tendência dos gestores de criarem folga organizacional quando a remuneração variável está atrelada ao cumprimento das metas.

Para a determinação da amostra, inicialmente identificaram-se as empresas listadas entre as 150 melhores empresas para se trabalhar, cuja listagem foi retirada do endereço eletrônico da Revista Você S/A (<http://vocesa.abril.com.br/melhoresempresas/>). Em seguida, averiguou-se o número de telefone das empresas, obtido pela busca com o nome da empresa no *site Google*, e elaborou-se uma planilha eletrônica com o nome da empresa, endereço e telefone. Da população inicial excluíram-se as quatro instituições financeiras listadas, devido as suas características particulares, e as 18 empresas não localizadas nas regiões Sul e Sudeste, já que na pesquisa focalizaram-se as empresas estabelecidas nessas duas regiões.

Após estes ajustes, foram contatadas as 128 empresas a fim de falar com o *controller* ou o responsável pela contabilidade, para verificar se a empresa realmente adota um sistema de remuneração variável, o nome do possível respondente e seu *e-mail* para enviar o instrumento de pesquisa. Dessas empresas, 20 se recusaram a participar da pesquisa, portanto foram retiradas da população, por não aceitarem de forma declarada participar da pesquisa. Outro aspecto a destacar é que dependendo da estrutura da empresa, as funções do *controller* podem ser realizadas sob denominações diversas, assim, neste estudo, independente da denominação, considerou-se o responsável pelas funções típicas da controladoria.

Assim, o instrumento de pesquisa foi enviado aos *controllers* ou responsáveis pelas funções equivalentes de 108 empresas das regiões sul e sudeste, não financeiras, listadas entre as 150 melhores empresas para se trabalhar, conforme *ranking* da Revista Você S/A do ano de 2009, e que aceitaram participar da pesquisa. Após inúmeras tentativas, via *e-mail* e por telefone, obteve-se o retorno de 30 empresas, mas seis estavam com o questionário incompleto. Portanto, a amostra final resultou em 24 empresas, o que configura uma amostra por acessibilidade.

## Constructo e instrumento da pesquisa

A folga organizacional dos *controllers* e/ou do departamento de controladoria foi mensurada utilizando-se das variáveis expostas no constructo da pesquisa (Quadro 2).

**Quadro 2 - Constructo da pesquisa**

Variáveis	Medidas	Folga Organizacional
Recursos humanos e financeiros disponíveis (Nohria; Gulati, 1996; 1997)	Averigua se há excesso de recursos financeiros e recursos humanos no departamento de controladoria.	Quando há recursos humanos e financeiros destinados ao departamento além do necessário, caracteriza-se a folga.
Alcance das metas orçamentárias (Indjeikian; Matejka, 2006)	Verifica se o orçamento do departamento de controladoria é fácil de ser atingido ou é atingível com esforço muito elevado.	Quanto mais facilmente o orçamento pode ser atingido, maior é a folga organizacional, uma vez que não haverá muito esforço das pessoas para cumprir as metas do orçamento.
Participação na elaboração do orçamento (López; Stammerjohan; McNair, 2007)	Verifica a participação dos <i>controllers</i> na elaboração do orçamento da área de controladoria.	Quanto maior a participação dos <i>controllers</i> na elaboração do orçamento da área de controladoria maior será a sua folga orçamentária.
Autonomia de decisões (Indjeikian; Matejka, 2006)	Verifica o nível de autonomia de decisão que os <i>controllers</i> possuem na organização.	Quanto maior o nível de autonomia do <i>controller</i> , maior tende a ser a folga organizacional.

Fonte: elaboração própria.

O instrumento de pesquisa consistiu de um questionário direcionado aos *controllers* das empresas. Com ele procurou-se mensurar a folga organizacional quanto aos recursos humanos, recursos financeiros e metas orçamentárias do departamento de controladoria, bem como quanto ao nível de participação do *controller* na elaboração do orçamento e seu grau de autonomia nas decisões. Para a elaboração das questões, assertivas foram extraídas das pesquisas de Nohria e Gulati (1996; 1997), Indjeikian e Matejka (2006), López, Stammerjohan e McNair (2007), conforme exposto no Quadro 2.

Na mensuração da folga organizacional quanto aos recursos humanos e financeiros do departamento de controladoria, foram expostas situações hipotéticas da pesquisa de Nohria e Gulati (1996; 1997), em uma escala de 1 a 5. A folga dos *controllers* relativa às metas orçamentárias foi calculada com base nas proposições de Indjeikian e Matejka (2006), em que os *controllers* tiveram que assinalar como geralmente as metas orçamentárias são, em uma escala de 1 a 5, desde fáceis de atingir até praticamente inatingíveis. Nesta escala, quanto mais próximo de 1, maior a folga e, quanto mais próximo de 5, maior a inexistência da folga.

Com vistas a apurar o nível de participação dos *controlleres* na elaboração do orçamento, foram extraídas seis assertivas do estudo de López, Stammerjohan e McNair (2007), em que os respondentes foram solicitados a indicar em uma escala de sete pontos (1 = discordo totalmente; 2 = discordo moderadamente; 3 = discordo ligeiramente; 4 = não concordo nem discordo; 5 = concordo ligeiramente; 6 = concordo moderadamente; 7 = concordo totalmente) o seu grau de concordância ou discordância.

Para identificar a autonomia dos *controllers*, foram expostas 18 mudanças de aspectos contábeis, baseadas na pesquisa de Indjeikian e Matejka (2006), em que os respondentes tiveram que atribuir um peso, em uma escala de 1 a 7. A escala 1 significava que "a decisão sobre a mudança é tomada pelo *controller* sem consultar os níveis hierárquicos mais elevados" e a escala 7 que "a decisão sobre a mudança é tomada pelos níveis hierárquicos mais elevados, sem consultar o *controller*". Quanto mais próxima de 7, menor é a autonomia.

## Procedimentos de análise dos dados

Na análise dos dados, utilizaram-se as técnicas de estatística descritiva, de entropia e de correlações. Inicialmente analisou-se a presença da folga organizacional nos recursos à disposição da controladoria e no poder e autonomia de decisões do *controller* nas empresas pesquisadas. Assim, quantificou-se o número de observações por escala em cada tipo de folga organizacional. Depois, para verificar os tipos de folga organizacional existentes no departamento de controladoria e estabelecer relações entre estes tipos, calculou-se a média e aplicaram-se as técnicas estatísticas de entropia e de correlações. A média foi calculada a partir da soma das respostas, dividindo-as pelo número de respondentes.

A técnica da entropia permite verificar a qualidade da informação gerada. O termo entropia vem do grego "εντροπία", ou seja, εν ~ em e τροπία ~ movimento. O conceito foi introduzido por Clausius em 1865 (BENTES et al., 2009), para explicar as tendências da temperatura, pressão, densidade e gradientes químicos desaparecerem no tempo. Há definições distintas para a técnica, mas tipicamente é compreendida como uma medida da desordem, incerteza, ignorância, dispersão, desorganização, ou ainda, carência de informação.

A contribuição de Shannon (1948) no estudo da entropia ultrapassou os conceitos restritos da termodinâmica e pôde ser aplicada em vários contextos em que probabilidades podem ser definidas. De acordo com Bais e Farmer (2005), a entropia da termodinâmica pode ser vista como um caso especial da entropia de Shannon, sendo suas medidas um conjunto de probabilidades dentro do espaço/estado como um todo. Baseada na fórmula de Hartley (1928), Shannon derivou sua medida de entropia e estabeleceu a Teoria da Informação.

A entropia presente em uma informação pode ser convertida em medida de importância, denominada tecnicamente como: peso da importância do atributo ( $\lambda_i$ ), conferido ao *i-ésimo* atributo como medida de importância relativa em uma dada situação de decisão. Esta é diretamente relacionada à quantidade de informação intrínseca gerada por um conjunto de possíveis alternativas de cada *i-ésimo* atributo e em paralelo, a subjetividade associada as importâncias, refletem a cultura, psicologia e meio em que vive o tomador de decisão.

A importância de um atributo torna-se operacional somente se a quantidade intrínseca da informação transmitida para o tomador de decisão do *i-ésimo* atributo pode ser mensurado. Pode-se ajustar uma medida de entropia para concordar com o propósito. Este artigo usa a medida dada pelo par (M, I), onde M é a Média aritmética dos respondentes às questões do ITEM (5.2) e I é a Informação, obtida por meio do cálculo da entropia das respostas.

Quanto mais distintos e diferenciados forem os escores, ou seja, quanto maior for o contraste de intensidade entre os valores do *i-ésimo* atributo, maior é a soma da informação decisória contida nela e transmitida pelo atributo.

O cálculo da entropia seguiu o método sugerido por Zeleny (1982), assim sejam

$$d_i = (d_i^1, d_i^2, \dots, d_i^m) \text{ os valores normalizados das respostas dadas às questões, onde: } d_i^k = \frac{X_i^k}{X_i^*},$$

que caracteriza o conjunto D, em termos do *i-ésimo* atributo. Define-se.

$$D_i = \sum_{k=1}^m d_i^k; i = 1, 2, \dots, n \text{ A medida de entropia do contraste de intensidade para o } i\text{-ésimo}$$

atributo é calculado por ,  $e(d_i) = -\alpha \sum_{k=1}^m \frac{d_i^k}{D_i} \ln \left( \frac{d_i^k}{D_i} \right)$  onde  $\alpha = \frac{1}{e_{\max}} > 0$  e  $e_{\max} = \ln(m)$ .

Lembrando ainda que  $0 \leq d_i^k \leq 1$  e  $d_i^k \geq 0$ .

Caso todos os  $d_i^k$  forem iguais para um dado  $i$ , então  $\frac{d_i^k}{D_i} = \frac{1}{n}$  e  $e(d_i)$  assume valor máximo, isto é,  $e_{\max} = \ln(m)$ . Ao se fixar  $\alpha = \frac{1}{e_{\max}}$ , determina-se  $0 \leq e(d_i) \leq 1$  para todos os  $d_i^k$ 's. Essa normalização é necessária para efeito comparativo.

A entropia total de  $D$  é definida por:  $E = \sum_{i=1}^n e(d_i)$ . Destacando que, quanto maior for  $e(d_i)$ , menor é a informação transmitida pelo  $i$ -ésimo atributo e que caso  $e(d_i) = e_{\max} = \ln(m)$ , então o  $i$ -ésimo atributo não transmite informação e pode ser removida da análise.

O peso da informação (valor) é dado por  $\lambda$ . Devido ao peso ser inversamente relacionado a  $e(d_i)$ , usa-se  $1 - e(d_i)$  ao invés de  $e(d_i)$  e normaliza-se para assegurar que  $0 \leq \tilde{\lambda}_i \leq 1$  e  $\sum_{i=1}^n \tilde{\lambda}_i = 1$ . Assim:  $\tilde{\lambda}_i = \frac{1}{n - E} [1 - e(d_i)] = \frac{[1 - e(d_i)]}{n - E}$ .

O conceito de entropia pode ser estendido na sua versão conjunta, mútua e diferencial. Príncipe et al. (2000) definiram uma medida de divergência (convergência) de informações mútuas. A formulação é baseada na desigualdade de Cauchy-Schwarz entre

vetores, dada por  $\|x\| \cdot \|y\| \leq (x^t y) \leq \|x\| \cdot \|y\|$ , que transformada em informação

mútua é escrita  $IM_{CS}(X, Y) = -\text{Log} \frac{\sum_{i=1}^n f(x)f(y)}{\sqrt{(\sum_{i=1}^n f^2(x))(\sum_{i=1}^n f^2(y))}} \geq 0$

matematicamente como:  $IM_{CS}(X, Y) = -\text{Log} \frac{\sum_{i=1}^n f(x)f(y)}{\sqrt{(\sum_{i=1}^n f^2(x))(\sum_{i=1}^n f^2(y))}} \geq 0$ .

Sendo que se  $f(X) = f(Y) \Rightarrow IM_{CS} = 0$ .

No artigo, as informações  $X$  e  $Y$  são as informações (discretas) obtidas dos respondentes do questionário. A análise das informações do item 5.3 foram transformadas em probabilidades, usando-se delas suas funções de distribuição

discretas. Em seguida aplicou-se  $IM_{CS}(X, Y) = -\text{Log} \frac{\sum_{i=1}^n f(x)f(y)}{\sqrt{(\sum_{i=1}^n f^2(x))(\sum_{i=1}^n f^2(y))}}$

a fórmula definida por Príncipe et al. (2000),  $IM_{CS}(X, Y) = -\text{Log} \frac{\sum_{i=1}^n f(x)f(y)}{\sqrt{(\sum_{i=1}^n f^2(x))(\sum_{i=1}^n f^2(y))}}$ .

As informações mútuas foram aplicadas para analisar as relações existentes entre os tipos de folga organizacional.

## Descrição e análise dos dados

Nesta seção, primeiramente apresenta-se a análise descritiva da presença de folga organizacional nos recursos à disposição da controladoria e no poder e autonomia de decisões do *controller* nas empresas pesquisadas. Em seguida, faz-se uma análise dos recursos à disposição e do poder e autonomia de decisões do *controller* que caracterizam folga organizacional nessas empresas. Por último, analisa-se a relação da folga organizacional no poder e autonomia de decisões do *controller* com o excesso de recursos à sua disposição por meio da aplicação das técnicas de entropia e de correlações.

## Folga Organizacional nos Recursos à Disposição da Controladoria e no Poder e Autonomia de Decisões do Controller

Na análise descritiva deste tópico, busca-se evidenciar a presença de folga nos recursos à disposição do *controller* nas empresas pesquisadas. Consideraram-se quatro tipos de recursos propensos a criar folga organizacional, apontados na literatura: recursos humanos e financeiros disponíveis ao departamento de controladoria; facilidade no alcance das metas orçamentárias do departamento de controladoria; participação do *controller* na elaboração do orçamento e autonomia do *controller* nas decisões do processo de mudanças contábeis.

**Folga de recursos humanos e financeiros no departamento de controladoria**

Utilizaram-se duas situações hipotéticas, baseadas em Nohria e Gulati (1996; 1997), para a verificação da folga de recursos humanos e financeiros no departamento de controladoria. Os *controllers* foram solicitados a assinalar em uma escala de 1 a 5 o quanto cada situação afetaria o desenvolvimento do trabalho da controladoria. A escala 1 indica que o trabalho não seria afetado e a escala 5, que o trabalho teria uma redução de 20% ou mais. Neste caso, 1 indica excesso de recursos no departamento e 5 indica inexistência de folga organizacional. Os resultados de ambas as situações estão expostos na Tabela 1.

**Tabela 1 – Folga nos recursos humanos e financeiros disponíveis ao departamento de controladoria**

Folga de recursos humanos	Número de Observações	
	Quantidade	%
Suponha que devido a algum desenvolvimento súbito, 10% do tempo de todas as pessoas que trabalham em seu departamento precisa ser gasto em trabalho totalmente desconectado das atribuições e responsabilidades do seu departamento. Como seu trabalho será afetado durante o próximo ano?		
1 - Trabalho não será afetado 0%	2	8,33
2 - Trabalho será afetado até 5%	11	45,84
3 - Trabalho será afetado até 10%	4	16,67
4 - Trabalho será afetado até 15%	2	8,33
5 - Trabalho será afetado até 20% ou mais	5	20,83
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>
Folga de recursos financeiros	Número de Observações	
	Quantidade	%
Suponha que, devido a uma evolução semelhante, o orçamento operacional anual do seu departamento é reduzido em 10%. Como seu trabalho será afetado durante o próximo ano?		
1 - Trabalho não será afetado 0%	3	12,50
2 - Trabalho será afetado até 5%	5	20,83
3 - Trabalho será afetado até 10%	4	16,67
4 - Trabalho será afetado até 15%	5	20,83
5 - Trabalho será afetado até 20% ou mais	7	29,17
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaboração própria.

Observa-se na Tabela 1 que uma situação refere-se às atribuições das pessoas no local de trabalho e outra ao orçamento operacional anual do departamento. Denota-se que o departamento de controladoria, quanto aos recursos humanos apresenta um nível com inclinação para folga, porém não em excesso, já que grande parte (45,84) das respostas se concentrou na escala 2. Referente ao valor do orçamento operacional, este se localiza de forma dispersa nas alternativas, mas com maior inclinação para a não inexistência de folga organizacional, uma vez que as respostas encontram-se distribuídas nas escalas mais elevadas. Depreende-se que há maior sobra de recursos humanos do que de recursos financeiros.

Os resultados opostos observados na folga de recursos humanos e financeiros do departamento de controladoria das empresas pode decorrer da falta de conhecimento sobre seus efeitos, em consonância com a literatura, em que não se nota consenso entre autores sobre a influência da folga nas organizações. Singh (1986), Bromiley (1991), Miller e Leiblein (1996), por exemplo, afirmam que um nível elevado de folga está associado com bom desempenho. Davila e Wouters (2005) mencionam que a folga é um fator de motivação para os gestores. Tang e Peng (2003) aduzem que os benefícios de folga são superiores aos seus custos. No entanto, Leibenstein (1969) adverte que a folga gera indisciplina nos investimentos, raramente benefícios econômicos.

No caso específico deste estudo, pelos resultados da análise da folga de recursos da controladoria das empresas, infere-se que a folga constatada pode ocasionar tanto atitudes positivas como negativas nos *controllers*. De um lado, a folga de recursos humanos pode favorecer as empresas em termos de inovação, já que as pessoas têm tempo disponível para isso. Por outro lado, a inexistência da folga de recursos financeiros pode causar comportamentos negativos no *controller* e impactos desfavoráveis no resultado das empresas. Neste sentido, concorda-se com Nohria e Gulati (1997), quando mencionam que deve existir um nível intermediário de folga organizacional nas empresas, conforme constatado nesta pesquisa, ainda que limitado a dois cenários hipotéticos de análise da folga.

### **Folga no alcance das metas orçamentárias do departamento de controladoria**

Outra forma de averiguar a folga organizacional diz respeito à folga no alcance das metas orçamentárias. A mensuração da folga organizacional, tendo como parâmetro o nível de facilidade no alcance das metas orçamentárias do departamento de controladoria, foi realizada a partir de situações hipotéticas baseadas no estudo de Indjejikian e Matejka (2006). O escore 1 indica que as metas orçamentárias são

**Tabela 2 – Folga no alcance das metas orçamentárias do departamento de controladoria**

<b>Folga de recursos humanos</b>	<b>Número de Observações</b>	
	Quantidade	%
No que concerne ao alcance das metas orçamentárias pelo departamento de controladoria de sua empresa, pode-se dizer que as metas orçamentárias geralmente são:		
1-Fáceis de atingir	1	4,17
2-Atingíveis com esforço normal	10	41,66
3-Atingíveis com elevado esforço	12	50,00
4-Atingíveis com esforço muito elevado	1	4,17
5-Praticamente inatingíveis	0	0,00
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa.

fáceis de serem atingidas, sinalizando que há folga, e o escore 5 indica inexistência de folga. As respostas constam na Tabela 2.

Observa-se na Tabela 2 que 50% dos respondentes mencionaram que as metas orçamentárias são atingidas com elevado esforço e 4,17% com esforço muito elevado. Estes resultados coadunam com os da pesquisa de Beuren e Paton (2013) em uma empresa com gestão descentralizada. Verifica-se ainda que em 41,66% as metas orçamentárias são atingíveis com esforço normal e 4,17% fáceis de atingir. Conforme a medida utilizada, o escore 3 foi o mais apontado, indicando inexistência de folga organizacional. No entanto, o escore 2 também foi bastante apontado, indicando metas orçamentárias atingíveis com esforço normal, sinalizando uma inclinação de folga, porém de forma pouco acentuada.

Os resultados da análise da folga no alcance das metas orçamentárias do departamento de controladoria das empresas pesquisadas sugere a existência de pouca folga, já que as alternativas 3 (Atingíveis com elevado esforço) e 2 (Atingíveis com esforço normal), respectivamente, foram as mais apontadas pelos respondentes. Os achados estão em linha com a falta de consenso observado na literatura sobre o nível ideal de folga organizacional. Há autores, como Indjejikian e Matejka (2006), que são favoráveis à existência de folga de recursos, por esta possibilitar a adaptação da empresa às mudanças do ambiente. Outros, como Leibenstein (1969), a consideram como um custo adicional para as empresas. E ainda há aqueles, como Nohria e Gulati (1997), que acreditam que um nível intermediário é o ideal.

Depreende-se que a folga nas metas orçamentárias apresenta-se de forma distinta entre os *controllers*. A metade dos respondentes indicou não possuir folga diante das metas orçamentárias, porém, outro grupo (escore 2) sinalizou uma leve inclinação para a existência de folga no alcance das metas do orçamento. Davila e Wouters (2005) apresentam evidências empíricas do modo como uma empresa faz seu orçamento com recursos financeiros adicionais, com a intenção de motivar e facilitar a tarefa dos gestores na consecução dos objetivos da empresa. A folga orçamentária ocorre quando as metas do orçamento são fáceis de serem alcançadas, aliviando o trabalho dos gestores, pelo fato de, além de cumprirem o orçamento, são responsáveis pela execução de múltiplos objetivos.

### Folga do *controller* na participação da elaboração do orçamento

O poder é outro elemento que pode resultar em folga organizacional e que foi aferido por meio da participação do *controller* no orçamento. Do estudo de López, Stammerjohan e McNair (2007), foram extraídas questões da Tabela 3, em que os *controllers* foram solicitados a responder, entre uma escala de 1 a 7, qual a sua concordância, sendo que 1 indica discordo totalmente e 7 concordo totalmente. Quanto mais próximo de 7, maior é a participação dos *controllers* no orçamento e acredita-se

**Tabela 3 – Folga do controller na participação da elaboração do orçamento**

Folga na participação da elaboração do orçamento	Número de observações						
	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião sobre a participação do <i>controller</i> na elaboração do orçamento de sua empresa							
Estou envolvido na definição de todas as partes do meu orçamento	0	0	0	1	2	3	18

Minha contribuição para o orçamento é muito importante	0	0	1	0	3	4	16
Eu muito frequentemente declaro minhas necessidades, opiniões, e/ou sugestões sobre o orçamento para meu supervisor sem que ele solicite	0	0	0	1	0	9	14
Quando o orçamento está sendo definido, meu supervisor procura atender meus pedidos, opiniões e/ ou sugestões muito frequentemente	0	0	0	2	2	8	12
As argumentações feitas pelo meu supervisor em relação à revisão do orçamento são plausíveis.	0	0	0	1	3	9	11
Eu tenho forte influência no valor final do orçamento	0	0	0	0	6	10	8

Fonte: dados da pesquisa.

que maior tende a ser a folga organizacional, uma vez que pode haver benefícios para a área de controladoria com sua participação e influência.

Na Tabela 3, nota-se que a assertiva que teve o escore maior foi a que menciona que o *controller* está envolvido na definição de todas as partes do orçamento da controladoria. Isso parece razoável, uma vez que a elaboração do orçamento faz parte das atividades do órgão da controladoria. Já a assertiva com menor escore foi a que menciona que o *controller* tem forte influência no valor final do orçamento. Tal pode ser atribuído ao fato dos respondentes que não possuem folga terem assinalado um escore menor que 7,0. De modo geral, constata-se que os *controllers* possuem nível elevado na participação do orçamento.

Ao analisar individualmente a empresa que apresentou maior folga nas metas orçamentárias, observou-se que esta empresa apresenta o escore máximo de participação na elaboração do orçamento. Ou seja, na elaboração do orçamento, o superior hierárquico frequentemente atende aos pedidos do *controller*. Além disso, o *controller* tem forte influência no valor final do orçamento. Sendo assim, possivelmente o *controller* tem influência para que as metas orçamentárias sejam fáceis de serem atingidas. Por outro lado, na empresa em que praticamente não há folga quanto às metas orçamentárias, observou-se que o *controller* tem um nível razoável de participação na elaboração do orçamento, entretanto, não apresenta forte influência no valor final do orçamento e nem sempre seus pedidos em relação ao orçamento são atendidos pelo seu superior hierárquico.

De modo geral, fazendo-se uma análise individual por empresa, constata-se que o poder, aferido por meio da participação dos *controllers* no orçamento conforme proposto por López, Stammerjohan e McNair (2007), pode ou não influenciar o nível de folga no alcance das metas orçamentárias. Na Tabela 2 ficou evidenciado que a maioria dos *controllers* não possui folga orçamentária, ao passo que a maioria possui participação elevada na elaboração do orçamento (Tabela 3). Sendo assim, acredita-se que mesmo tendo oportunidade e poder de incrementar folga no processo orçamentário do departamento da controladoria, os seus responsáveis não o fazem. Salienta-se que a relação entre a folga das metas orçamentárias (folga orçamentária) e a participação no orçamento são analisadas nos tópicos seguintes por meio da aplicação das técnicas de entropia e de correlações.

### **Folga do *controller* na autonomia de decisões no processo de mudanças contábeis**

A autonomia do *controller* foi averiguada a partir de questões adaptadas do estudo de Indjejikian e Matejka (2006), que verificaram a autonomia dos *controllers* das unidades de negócios quando da decisão de mudar técnicas e procedimentos contábeis, pressupondo que há relação entre o grau de autonomia e o nível de folga organizacional. Em uma lista de atividades da área contábil (Tabela 4), os *controllers* foram solicitados a apontar entre uma escala de 1 discordo totalmente e 7 concordo totalmente como é sua autonomia. No caso, 1 indica que a decisão sobre a mudança é tomada pelo *controller*

**Tabela 4 - Folga do *controller* na autonomia de decisões no processo de mudanças contábeis**

Folga no poder e autonomia de decisões	Número de observações						
	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião sobre a divisão da autonomia entre o controller e os níveis hierárquicos mais elevados da sua empresa quando há decisões para mudar técnicas e procedimentos de relatórios contábeis							
Definição de investimentos a serem feitos na organização	1	1	4	3	7	2	6
Planejamento estratégico	0	2	5	2	6	4	5
Processo de orçamento nas unidades de negócios	3	2	4	3	6	2	4
Planejamento financeiro de curto prazo	4	3	2	4	4	3	4
Alocação de custos de mercado	4	0	3	4	5	5	3
Preços de transferência para transações entre unidades de negócios	4	3	3	4	6	1	3
Escolha de artefatos para a tomada de decisão	2	5	3	5	7	0	1
Definição do valor do orçamento da área de controladoria	5	4	4	2	7	1	3
Alocação de gastos gerais de fabricação	5	0	4	4	8	0	2
Definição de aumentos salariais do pessoal da controladoria	5	2	2	3	8	2	3
Indicadores de desempenho não financeiro para unidades de negócios	1	1	8	3	6	2	3
Indicadores de desempenho financeiro para as unidades de negócios	1	3	6	4	4	3	3
Critérios para avaliar investimentos de capital (taxa de retorno)	1	6	6	2	4	2	3
Despesas versus capitalização de custos	5	3	4	4	4	1	3
Determinação dos relatórios contábeis utilizados na tomada de decisão	6	1	8	2	3	1	3
Avaliação dos estoques	6	2	8	2	2	2	2
Design de relatórios internos (frequência, quantidade de informação)	6	3	3	2	4	1	5
Reconhecimento contábil nas demonstrações do efeito da adoção das normas internacionais de contabilidade	7	6	2	1	5	1	2

Fonte: dados da pesquisa.

sem consultar os níveis hierárquicos mais elevados e 7 a decisão sobre a mudança é tomada pelos níveis hierárquicos mais elevados, sem consultar o *controller*.

Verifica-se na Tabela 4 que o nível de autonomia dos *controllers* não é elevado nas organizações. O que permite afirmar que os profissionais pesquisados não possuem nível elevado de autonomia como é desejável e recomendado na literatura. Nota-se que o nível de autonomia apresenta-se intermediário. Ao analisar as respostas das empresas de forma individualizada, constatou-se que os dois *controllers* que apontaram menor autonomia, também são os que indicaram inexistência de folga organizacional nos recursos humanos e financeiros. Estes resultados coadunam com o observado na pesquisa de Indjejikian e Matejka (2006) e o pressuposto de que há relação entre o grau de autonomia e o nível de folga organizacional. No entanto, não se pode generalizar a partir dessas duas empresas que há relação entre níveis de folga organizacional e níveis de autonomia, por isso esta relação será explorada estatisticamente mais adiante neste trabalho.

Ainda sobre a folga do *controller* na autonomia de decisões, de modo mais analítico, observam-se agrupamentos de respostas nos escores. Na parte inferior da Tabela 4 há um bloco de assertivas em que foi apontado haver maior autonomia, que compreende atividades típicas do departamento de controladoria e, portanto, parece razoável o *controller* ter maior autonomia de decisão nos critérios contábeis a serem adotados. Por exemplo, o reconhecimento contábil nas demonstrações do efeito da adoção das normas internacionais de contabilidade é decisão da área. Na parte superior da Tabela 4, há um bloco de assertivas em que foi apontada pouca autonomia, relativo às atividades dependentes de escalões superiores da empresa, que também é congruente. Por exemplo, a definição de investimentos a serem realizados na organização implica decisão de diretoria.

No centro da Tabela 4, há um bloco de assertivas em que foi apontada autonomia intermediária, atividades essas dependentes de escalões superiores da empresa e/ou dependentes de outros departamentos, o que torna compreensível ter respostas mais centrais nos escores. Por exemplo, a definição dos preços de transferência para transações entre unidades de negócios é dependente de escalões superiores e unidades de negócios. Ainda há uma assertiva em que as respostas se concentraram em discordo ligeiramente e concordo ligeiramente, o que pode decorrer de situação específica em cada empresa para a definição de indicadores de desempenho não financeiro para unidades de negócios. Os resultados relativos a folga do *controller* na autonomia das decisões no processo de mudanças contábeis está em linha com o constatado na pesquisa de Beuren e Paton (2013).

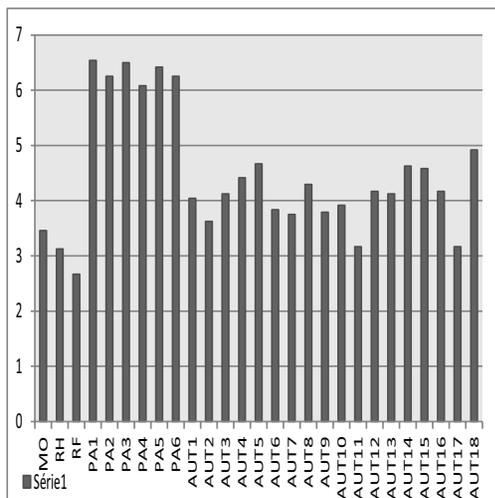
### *Análise dos Recursos à Disposição da Controladoria e do Poder e Autonomia de Decisões do Controller que Caracterizam Folga Organizacional*

O cálculo da folga organizacional está pautado no excesso de recursos à disposição da controladoria e no poder e autonomia nas decisões do *controller* nas empresas pesquisadas. Para uma análise conjunta destes tipos de folga, procedeu-se ao cálculo da média e da entropia nas variáveis pesquisadas. Antes, porém, fez-se uma inversão das escalas nas variáveis analisadas, de modo que a maior escala representa que há folga em todas as variáveis. Assim, 1 passou a significar inexistência de folga em todas as variáveis e 5 (para recursos) e 7 (para poder e autonomia) passaram a significar excesso de folga.

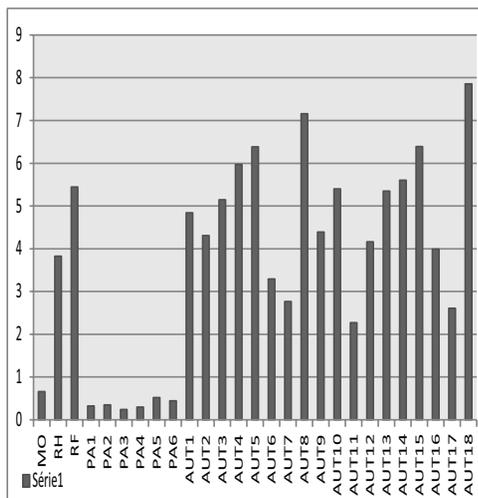
Os Gráficos 1 e 2 evidenciam respectivamente as médias obtidas e a entropia referente à folga dos *controllers* nas Metas Orçamentárias (MO), Recursos Humanos (RH), Recursos Financeiros (RF), Participação na Elaboração do Orçamento (PA), Autonomia de Decisões no Processo de Mudanças Contábeis (AUT).

Observa-se, no Gráfico 1, que as três primeiras variáveis (MO, RH e RF) referem-se ao excesso ou não de recursos à disposição da controladoria e as demais possuem relação com o poder e autonomia de decisões do *controller*. As variáveis relativas aos

**Gráfico 1 - Média das variáveis do estudo**



**Gráfico 2 - Aplicação da entropia nas variáveis**



LEGENDA: MO - Folga metas orçamentárias. RH - Folga recursos humanos. RF - Folga Recursos Financeiros. PA - Participação na elaboração do orçamento. AUT - Autonomia de decisões.

PA1 - Estou envolvido na definição de todas as partes do meu orçamento. PA2 - As argumentações feitas pelo meu supervisor em relação à revisão do orçamento são plausíveis. PA3 - Eu muito frequentemente declaro minhas necessidades, opiniões, e/ou sugestões sobre o orçamento para meu supervisor sem que ele solicite. PA4 - Eu tenho forte influência no valor final do orçamento. PA5 - Minha contribuição para o orçamento é muito importante. PA6 - Quando o orçamento está sendo definido, meu supervisor procura atender meus pedidos, opiniões e/ou sugestão muito frequentemente.

AUT 1 - Alocação de gastos gerais de fabricação. AUT 2 -Alocação de custos de mercados. AUT 3 - Preços de transferência para as transações entre as unidade de negócios. AUT 4 - Despesas versus capitalização de custos. AUT 5 - Avaliação dos estoques. AUT 6 - Indicadores de desempenho financeiro a serem usados nas unidades de negócios. AUT 7 - Indicadores de desempenho não-financeiros a serem usados nas unidades de negócios. AUT 8 - Design de relatórios internos (por exemplo, frequência, quantidade de informação). AUT 9 - Processo de orçamento nas unidades de negócios. AUT 10 - Planejamento financeiro de curto prazo. AUT 11 - Planejamento estratégico. AUT 12 - Critérios para avaliar investimentos de capital (mensuração contábil, taxa de retorno). AUT 13 - Definição de aumentos salariais do pessoal de controladoria. AUT 14 - Definição do valor do orçamento da área de controladoria. AUT 15 - Determinação dos relatórios contábeis utilizados na tomada de decisão. AUT 16 - Escolha de artefatos para a tomada de decisão. AUT 17 - Definição de investimento a serem realizados na organização. AUT 18 - Reconhecimento contábil nas demonstrações do efeito da adoção das normas internacionais de contabilidade.

Fonte: dados da pesquisa.

recursos à disposição da controladoria possuem uma escala de 1 a 5 e as relativas ao poder e autonomia do *controller* possuem uma escala de 1 a 7.

Nota-se que há uma inclinação para a existência de folga no alcance das metas orçamentárias (MO), sendo estas atingidas com elevado esforço ou com esforço normal. Embora restrita, verifica-se que esta é a maior folga da controladoria referente aos recursos à disposição, seguida da folga de recursos humanos. A menor folga encontrada nos recursos à disposição refere-se aos recursos financeiros, sendo que nesta, há uma tendência para sua inexistência e/ou nível baixo.

Ao analisar o Gráfico 2, nota-se que a folga de metas orçamentárias apresentou a menor entropia, o que significa que a informação desta variável é baixa, ou seja, os respondentes tiveram a mesma opinião acerca do assunto. Em relação à folga de recursos financeiros, seguida da de recursos humanos, há muita informação, o que significa que há opiniões distintas entre os respondentes nestes itens. Desta forma,

este tipo de folga não se apresenta de maneira linear no órgão de controladoria das empresas pesquisadas.

Constata-se ainda que, pela média, os *controllers* participam ativamente do processo orçamentário, conforme já comentado no item 5.1 da análise, demonstrando, desta forma, que os *controllers* possuem poder na organização, possibilitando-os de influenciar as próprias metas orçamentárias do seu departamento. Inclusive, possuem poder na determinação dos valores do orçamento, o que lhes permite incrementar folga de recursos financeiros, se assim desejarem. Esta variável foi a que apresentou menor entropia, o que indica homogeneidade nas respostas. De modo geral, a participação na elaboração do orçamento obteve a maior média e menor entropia, demonstrando que o poder decorrente da participação no processo orçamentário é o tipo de folga mais presente no departamento de controladoria.

A partir das médias obtidas, observa-se que a autonomia de decisões do *controllers* nas organizações é variada, sendo provável que o tipo de gestão adotada tenha influência nesta questão. Nota-se, em algumas questões, que há uma tendência da autonomia ser menor, o que requer que consulte seus superiores para a tomada de decisão e, em outras mudanças, há maior liberdade do *controller* tomar as decisões. Ao verificar a entropia destas variáveis, constata-se que algumas apresentaram significativas divergências de opiniões, o que implica que cada organização atribui formas distintas de autonomia ao *controller*.

Nota-se ainda que, nas questões de autonomia, as que apresentaram menor divergência foram a AUT 11 (Planejamento estratégico) e AUT 17 (Definição de investimentos a serem feitos na organização), sendo que estas questões dependem de escalões superiores para tomada de decisão; seguidas da AUT 6 (Indicadores de desempenho financeiro para as unidades de negócios) e AUT 7 (Indicadores de desempenho não-financeiro para unidades de negócios), que são decisões relativas aos indicadores de desempenho das unidades de negócios e que apresentaram nível intermediário de autonomia.

Observa-se, pela média, que as mudanças em que os *controllers* possuem maior poder de decisão são: AUT 18 (Reconhecimento contábil nas demonstrações do efeito da adoção das normas internacionais de contabilidade), AUT 5 (Avaliação dos estoques), AUT 14 (Definição do valor do orçamento da área de controladoria), AUT 15 (Determinação dos relatórios contábeis utilizados na tomada de decisão) e AUT 4 (Despesas *versus* capitalização de custos). Com exceção da AUT 14 (Definição do valor do orçamento da área de controladoria), as que tiveram maior poder conforme já apontado, são atividades típicas do departamento de controladoria. De modo geral, os *controllers* têm poder no processo orçamentário e certa inclinação de poder de decisão na elaboração do orçamento, podendo impactar na folga de recursos da controladoria.

Na análise conjunta dos tipos de folga organizacional, constata-se que os itens participação na elaboração do orçamento e folga nas metas orçamentárias apresentam respostas homogêneas e foram os que apresentaram maior folga organizacional no departamento de controladoria, comparativamente aos outros tipos de folga. Acredita-se que estas variáveis possuem relação, visto que a participação na elaboração do orçamento pode direcionar para que as metas orçamentárias sejam de fácil alcance ou de alcance normal. A folga de recursos humanos, financeiros e autonomia nas decisões não possibilitam uma conclusão definitiva, uma vez que as respostas são divergentes e que este tipo de folga varia de organização para organização.

De maneira geral, observa-se ainda que quando as médias ficaram entre 3 (para escalas 1 a 5, utilizadas na análise dos recursos à disposição da controladoria) ou 4 (para escalas de 1 a 7, utilizadas na análise do poder e autonomia do *controller*), as entropias foram altas, o que indica ter muita informação, ou seja, há opiniões distintas sobre o assunto. No entanto, não foi objeto deste estudo explorar os motivos que levaram os respondentes a indicar alternativas não congruentes, mas especula-se que diferenças no modelo de gestão e na estrutura administrativa das organizações sejam razões plausíveis para isso. Percebe-se assim uma lacuna de pesquisa que pode ser explorada em novos estudos sobre o tema.

## Relação da Folga Organizacional no Poder e Autonomia de Decisões do *Controller* com Excesso de Recursos à Disposição da Controladoria

Neste tópico analisa-se a relação da folga organizacional no poder e autonomia de decisões do *controller* com o excesso de recursos à disposição da controladoria por meio da aplicação da entropia de Rényi, que pode ser utilizada para mensurar a informação mútua entre variáveis aleatórias. Assim, mensurou-se a informação mútua para cada grupo de folga organizacional. Os resultados obtidos estão evidenciados na Tabela 5, em que: G1= Folga nas Metas Orçamentárias; G2= Folga de Recursos Humanos; G3= Folga de Recursos Financeiros; G4= Folga na Participação da Elaboração do Orçamento; G5= Folga na Autonomia de Decisões no Processo de Mudanças Contábeis.

**Tabela 5 – Informações mútuas entre as variáveis de folga organizacional**

Grupos	Informação gerada	Percentual de informação (%)
G1G2	0,036	9,543
G1G3	0,048	12,606
G1G4	0,060	15,885
G1G5	0,009	2,332
G2G3	0,029	7,684
G2G4	0,028	7,466
G2G5	0,029	7,561
G3G4	0,068	18,126
G3G5	0,054	14,241
G4G5	0,017	4,556

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 5 que foram feitas 10 combinações entre as variáveis de folga organizacional. O percentual total destas 10 combinações totaliza 100%, demonstrando qual informação é maior e qual é menor. Constata-se que quem possui mais informação mútua é G3 com G4, ou seja, as variáveis de folga de recursos financeiros com participação na elaboração do orçamento. Isto sugere que há relação entre folga de recursos e folga de poder dos *controllers*. Esta relação surge em decorrência da participação do *controller* no processo orçamentário, isto é, os *controllers* participam ativamente na elaboração do orçamento e possuem influência no valor final do orçamento. Assim, possuem poder para constituir folga de recursos financeiros, além do necessário, para o departamento de controladoria.

Verifica-se ainda que a segunda maior informação mútua gerada foi G1 com G4, ou seja, folga nas metas orçamentárias com participação no orçamento. Estas variáveis também indicam a existência de relação, visto que a participação na elaboração do orçamento pode determinar como serão as metas orçamentárias, ou seja, se serão fáceis de serem atingidas, ou atingidas com esforço normal e/ou elevado. A participação no processo orçamentário permite aos *controllers* não aceitarem um orçamento praticamente inatingível

Estes resultados coadunam com os achados da pesquisa de Young (1985), na qual foi constatado que, quando os subordinados participam no processo orçamentário, criam mais folga no orçamento. Dunk (1990) também constatou que a participação aumenta o potencial de criação de folga no orçamento. No entanto, divergem da

pesquisa de Merchant (1985), que observou que quando autorizados a participar no processo orçamentário, subordinados apresentam menor probabilidade de criação de folga no orçamento.

A terceira maior informação mútua gerada foi G3 com G5, ou seja, folga de recursos financeiros com folga na autonomia de decisões no processo de mudanças contábeis. A autonomia que o *controller* possui em algumas decisões podem impactar na folga de recursos financeiros do departamento de controladoria, tais como, autonomia de definir o valor do orçamento da área de controladoria, definição de aumentos salariais do pessoal da controlaria, planejamento financeiro de curto prazo. Esta autonomia de decisão pode levar à obtenção de recursos financeiros para o departamento de controladoria além do necessário. No caso dos respondentes desta pesquisa foi constatado que os *controllers* não possuem folga de recursos financeiros, mesmo tendo autonomia para constituí-la.

Observa-se ainda que a folga nas metas orçamentárias (G1) com folga nos recursos financeiros (G3) resultou em torno de 12,60% de informação mútua. Esta relação também é explicável, visto que quando há sobra de recursos financeiros no departamento de controladoria, o orçamento é mais facilmente atingido, ou é atingido com um esforço normal.

As menores informações mútuas geradas foram em G1G5 (folga nas metas orçamentárias com folga na autonomia de decisões no processo de mudanças contábeis) e G4G5 (folga na participação da elaboração do orçamento com folga na autonomia de decisões no processo de mudanças contábeis). Portanto, a autonomia dos *controllers* para decidir sobre mudanças contábeis não tem impacto na determinação das metas orçamentárias, ou seja, elas não determinam se o orçamento será fácil de ser alcançado ou inatingível. Ainda, o fato do *controller* participar da elaboração do orçamento não significa que ele possui autonomia para decidir sobre outros assuntos, e vice versa. Em síntese, não há relação entre participação na elaboração do orçamento e autonomia de decisões no processo de mudanças contábeis.

De modo geral, depreende-se da análise que há indícios de que existe relação entre a folga organizacional no poder e autonomia de decisões do *controller* com o excesso de recursos à disposição da controladoria nas empresas pesquisadas. Para confirmar tais relações, a seguir procede-se à análise de correlações.

### Relação da Folga Organizacional com Participação no Orçamento e Autonomia das Decisões

Com o intuito de refinar a análise e encontrar possíveis explicações para os achados da pesquisa, a seguir relaciona-se um conjunto de variáveis de folga organizacional com aplicação da técnica de correlações. Porém, antes disso aplicou-se a técnica estatística da Análise das Componentes Principais (ACP). Marroco (2003) menciona que a técnica de Análise das Componentes Principais possibilita sintetizar a informação de diversas variáveis correlacionadas em combinações lineares independentes, as quais possam representar significativamente a informação das variáveis originais. A técnica denominada de Análise das Componentes Principais (ACPs) foi introduzida por Karl Pearson, em 1901, e permite transformar o conjunto de variáveis originais, inter correlacionadas em um novo conjunto de variáveis não correlacionadas, as componentes principais. A ACP objetiva verificar se existe um pequeno número de componentes que seja responsável por explicar as variações associadas a esse conjunto original (MINGOTI, 2005).

Neste estudo, a finalidade foi a de obter um único *score* para algumas variáveis. Por exemplo, no nível de participação do orçamento, há seis assertivas (seis variáveis), em que os respondentes foram solicitados a atribuir uma nota de 1 a 7 para cada uma delas. Com as respostas de cada respondente, aplicou-se a ACP, que resultou no eixo fatorial de cada uma das assertivas, demonstrando, assim, qual informação é mais importante entre as assertivas. Por fim, calculou-se o *score* total, multiplicando-se a nota atribuída para a assertiva com o seu respectivo eixo fatorial, resultando assim

num score total de participação no orçamento. Dessa maneira, a informação permanece mais confiável do que a aplicação pura e simples da média entre os respondentes. Esta técnica foi aplicada às variáveis relativas à participação no orçamento e autonomia das decisões.

Aplicou-se também a técnica de ACPs para a folga relacionada ao excesso de recursos à disposição, em três grupos de variáveis: na medição do nível de folga organizacional quanto às metas orçamentárias, quanto aos recursos humanos e recursos financeiros advindos das situações hipotéticas. Assim, a folga não foi apenas utilizada de maneira isolada, ou seja, com uma única medida. Bourgeois (1981) sugere a criação de um índice composto por mais de uma medida para se calcular a folga organizacional, conforme realizado neste estudo.

Desta forma, primeiramente analisou-se a relação da folga do *controller* no alcance das metas orçamentárias, denominada aqui de folga orçamentária, com: (i) participação no orçamento; (ii) autonomia das decisões; (iii) folga de recursos financeiros; e (iv) folga de recursos humanos. Nesta análise, a técnica das ACPs foi aplicada nas variáveis de participação no orçamento e autonomia das decisões a fim de obter uma única variável, como procedido com as variáveis de folga de recursos.

Depois se relacionou a folga de recursos humanos com a participação no orçamento e com a autonomia das decisões. O mesmo procedimento foi adotado com a folga de recursos financeiros. Por fim, relacionou-se a folga organizacional – aqui calculada a partir da ACP sobre a folga orçamentária, folga de recursos humanos e recursos financeiros – com participação no orçamento e autonomia das decisões. Os resultados das relações analisadas estão evidenciados na Tabela 6.

**Tabela 6 – Informações mútuas entre as variáveis de folga organizacional**

Correlações e variáveis	Coefficiente de Correlação	p-value
1) Correlação entre folga orçamentária e participação no orçamento.	0,046	0,831
2) Correlação entre folga orçamentária e autonomia das decisões.	-0,110	0,963
3) Correlação entre folga orçamentária e folga de recursos financeiros.	0,307	0,144
4) Correlação entre folga orçamentária e folga de recursos humanos.	0,231	0,256
5) Correlação entre folga de recursos humanos com participação no orçamento.	0,471	0,020
6) Correlação entre folga de recursos humanos com autonomia das decisões.	0,540	0,011
7) Correlação entre folga de recursos financeiros com participação no orçamento.	0,349	0,095
8) Correlação entre folga de recursos financeiros com autonomia das decisões.	0,345	0,136
9) Correlação entre folga organizacional com participação no orçamento.	0,501	0,025
10) Correlação entre folga organizacional com autonomia das decisões.	0,429	0,036
11) Correlação entre autonomia nas decisões e participação no orçamento	0,597	0,005

Fonte: dados da pesquisa.

Nota-se na Tabela 6 que as correlações são moderadas nos Testes 5, 6, 9, 10 e 11, pois seu coeficiente é superior a 40% e inferior a 70%, enquanto as outras correlações apresentam correlações inferiores. Verifica-se ainda que apenas as correlações mencionadas são significativas, pois apresentam o  $p$ -value menor que 0,05. Para os demais casos, em que o  $p$ -value é superior a 0,05, não há evidências de que os dados sejam significantes.

Denota-se que a folga orçamentária (folga do alcance das metas orçamentárias) não apresentou resultados significativos em nenhum teste de correlação. Assim, estes resultados não permitem validar a hipótese elaborada para o refinamento da análise dos achados da pesquisa, de que quanto maior for a folga no alcance das metas orçamentárias, maior tende a ser a participação dos *controllers* no processo de elaboração do orçamento.

Nota-se que há relação entre a folga de recursos humanos com participação no orçamento e com autonomia das decisões. Desta forma, com a participação ativa do *controller* na elaboração do orçamento, o departamento de controladoria pode conseguir um número de pessoas ou horas de trabalho além do mínimo necessário. A folga de recursos humanos também está atrelada à competência dos membros (BECK; BEUREN, 2013), o que pode justificar a sua relação com a autonomia das decisões do *controller*.

## Conclusão

Esta pesquisa averiguou o nível de folga organizacional de *controllers* em empresas com remuneração variável. Consideraram-se quatro tipos de recursos propensos a criar folga organizacional, apontados na literatura: recursos humanos e financeiros disponíveis ao departamento de controladoria; facilidade no alcance das metas orçamentárias do departamento de controladoria; participação do *controller* na elaboração do orçamento; e autonomia do *controller* nas decisões do processo de mudanças contábeis. Pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, foi realizada por meio de levantamento em 108 empresas das regiões Sul e Sudeste do Brasil, obtendo-se 24 questionários por *controllers*.

Os resultados da pesquisa mostraram que quanto aos recursos humanos, embora em algumas empresas o departamento de controladoria não apresente folga neste aspecto, a maioria apontou a existência de folga. Referente aos recursos financeiros, percebeu-se que, na metade das empresas, não há folga organizacional. Porém, a outra metade apresenta um nível elevado e/ou intermediário de folga em recursos financeiros, facilitando, desse modo, a atuação dos *controllers*. No que concerne às metas orçamentárias, a maior parte das empresas pesquisadas apresenta uma leve inclinação para a folga, indo desde metas atingíveis com elevado esforço até atingíveis com esforço normal.

Notou-se também que os *controllers* possuem um nível considerável de participação na elaboração do orçamento e que estão envolvidos na definição dos recursos orçamentários da controladoria. Percebeu-se ainda que possuem um nível intermediário de autonomia de decisões na organização. Poucos decidem sobre os investimentos a serem feitos e tomam poucas decisões no planejamento estratégico. Têm participação moderada na escolha dos indicadores de desempenho financeiros e não financeiros a serem usados nas unidades de negócios. Entretanto, possuem autonomia de decisão para atividades típicas de controladoria.

Ao cotejar os tipos de folga organizacional existentes no departamento de controladoria das empresas respondentes da pesquisa, constatou-se que os itens relativos a participação na elaboração do orçamento e a folga nas metas orçamentárias apresentaram respostas homogêneas e foram os que apresentaram maior folga organizacional no departamento de controladoria. A folga de recursos humanos, financeiros e autonomia nas decisões não apresentaram uma conclusão definitiva, uma vez que as respostas foram divergentes e que este tipo de folga se apresentou de maneiras distintas nas empresas.

Constatou-se que há relação da folga organizacional no poder e autonomia de decisões do *controller* com excesso de recursos à sua disposição. Esta relação é maior com a folga de recursos financeiros e a participação na elaboração do orçamento, seguida da folga nas metas orçamentárias com participação no orçamento. Neste sentido, concluiu-se que a participação no orçamento possibilita a criação de folga de recursos à disposição para o departamento de controladoria, corroborando com os resultados da pesquisa de Lukka (1988) e Dunk (1990). No entanto, tais resultados contrariam os que foram encontrados por Merchant (1985).

De modo geral, concluiu-se que os *controllers* respondentes da pesquisa apresentam um nível intermediário de folga organizacional, e que esta possui relação com a participação dos mesmos no processo orçamentário e seu grau de autonomia nas decisões. Neste sentido, há uma tendência destes *controllers* em criarem folga nos seus recursos orçamentários. Tal pode decorrer do fato do orçamento ser a base de sua avaliação de desempenho e a remuneração variável estar condicionada ao cumprimento do orçamento. As investigações sobre folga organizacional não estão consolidadas na literatura, em especial no que diz respeito ao órgão controladoria e ao *controller*.

Os resultados desta pesquisa instigam novos estudos. Uma das recomendações é verificar se, com a obrigatoriedade a partir do ano de 2010 das empresas brasileiras fazer a convergência às normas internacionais de contabilidade, alterou-se o poder do *controller* nas decisões do processo de mudanças contábeis. Além disso, devido à limitação da amostra, recomenda-se a sua ampliação em outra população. Também que estudos sejam realizados com *controllers* sem remuneração variável para comparar os resultados. Outros instrumentos de pesquisa podem ser utilizados para a medição da folga organizacional dos *controllers*, inclusive com a investigação de outras variáveis.

## Referências

- AGUIAR, A. B.; SOUZA, S. M. Processo orçamentário e criação de reservas em uma instituição hospitalar. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 7, n. 13, p. 107-26, jan./jun. 2010.
- BAIS, F. A.; FARMER, J. D. *The physics information theory on in the light of thermodynamics, statistical mechanics and nonlinear dynamics*. Draft, 2005. **Favor completar referência; não localizei documento.**
- BECK, F.; BEUREN, I. M. Caracterização da folga organizacional no campo empírico: um estudo em empresa do setor têxtil. In: EnANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: EnANPAD, 2013. CD-ROM.
- BENTES, S.; MENEZES, R.; MENDES, D. Entropic measures in nonlinear dynamics. In: SALGUEIRO, M. F.; MENDES, D.; MARTINS, L. F. (Orgs.). *Temas em métodos quantitativos*. Lisboa: Sílabo, 2009. v. 6.
- BEUREN, I. M.; PATON, C. Folga organizacional em unidades de negócios de empresa descentralizada na percepção dos controllers. *Pretexto*, v. 14, p. 13-35, 2013.
- BEUREN, I. M.; VERHAGEM, J. A. Folga organizacional no processo orçamentário versus remuneração variável: o caso de uma empresa de grande porte do Sul do Brasil. In: EnGPR, 2011, João Pessoa/PB. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. CD-ROM.
- BEUREN, I. M.; WIENHAGE, P. Folga organizacional no processo de gestão do orçamento: um estudo no SENAC de Santa Catarina. REAd. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 75, p. 274-300, 2013.
- BOURGEOIS, L. J. On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review*, v. 6, p. 29-39, 1981.

- BROMILEY, P. Testing a causal model of corporate risk taking and performance. *The Academy of Management Journal*, v. 34, n. 1, p. 37-59, 1991.
- BUZZI, D. M.; SANTOS, V.; FAVERI, D. B. Relação da folga orçamentária com participação no planejamento e controle do orçamento e assimetria da informação. In: Congresso ANPCONT, 6., 2012, Florianópolis. *Anais...* São Paulo: ANPCONT, 2012. CD-ROM.
- CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. *Metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Makron, 1996.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1963.
- DALLABONA, L. F. et al. e efeitos da folga organizacional em empresas listadas na BM&FBOVESPA: análise sob perspectivas contingência e agência. In: EnANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. CD-ROM.
- DAVILA, T.; WOUTERS, M. Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, v. 30, p. 587-608, 2005.
- DUNK, A. S. Budgetary participation, agreement on evaluation criteria and managerial performance: a research note. *Accounting, Organizations and Society*, v. 15, n. 3, p. 171-8, 1990.
- DUNK, A. S. The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *The Accounting Review*, v. 68, p. 400-10, 1993.
- FANK, O. L.; LAVARDA, C. E. F. Relação da assimetria da informação, da participação orçamentária e do risco na criação da folga orçamentária. In: Congresso Brasileiro de Custos, 18., 2011, Rio de Janeiro. *Anais...* São Leopoldo: ABC, 2011. CD-ROM.
- GREENLEY, G. E.; OKTEMGIL, M. A comparison of slack resources in high and low performing British companies. *The Journal of Management Studies*, v. 35, n. 3, 1998.
- HARTLEY, R. V. L. Transmission of information. *Bell Systems Technical Journal*, v. 7, n. 3, p. 535-63, 1928.
- INDJEJIKIAN, R. J.; MATEJKA, M. Organizational Slack in decentralized firms: the role of business unit controllers. *The Accounting Review*, v. 81, n. 4, p. 849-72, 2006.
- LAWSON, M. B. In praise of slack: time is of the essence. *The Academy of Management Executive*, v. 15, n. 3, p. 125-36, 2001.
- LEIBENSTEIN, H. Organizational or frictional equilibria, X-efficiency, and the rate of innovation. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 83, n. 4, p. 600-23, 1969.
- LIMA, A. F. *Estudo da relação causal entre os níveis organizacionais de folga, o risco e o desempenho financeiro de empresas manufactureiras*. 2008. 252 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2008.
- LIMA, A. F.; BASSO, L. F. C.; KIMURA, H. Folga organizacional e atitudes perante o desempenho como determinantes do risco de empresas. In: SIMPOI, 12., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FGV, 2009. CD-ROM.
- LÓPEZ, M. A. L.; STAMMERJOHAN, W. W.; McNAIR, F. M. Differences in the role of job-relevant information in the budget participation-performance relationship among US and Mexican managers: a question of culture or communication. *Journal of Management Accounting Research*, v. 19, p. 105-36, 2007.

- LUKKA, K. Budgetary biasing in organizations: theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society*, v. 13, n. 3, p. 281-301, 1988.
- MALLIDOU, A. A. et al. *Staff, space, and time as dimensions of organizational slack: a psychometric assessment*. *Health Care Management Review*, v. 36, n. 3, p. 252-64, jul./set. 2011.
- MAROCO, J. *Análise estatística: com utilização do SPSS*. Lisboa: Silabo, 2003.
- MERCHANT, K. A. Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, v. 10, n. 2, p. 201-10, 1985.
- MILLER, K. D.; LEIBLEIN, M. J. Corporate risk-return relations: returns variability versus downside risk. *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 1, p. 91-122, 1996.
- MINGOTI, S. A. *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- MOSES, D. O. Organizational slack and risk-taking behavior: tests of product pricing strategy. *Journal of Organizational Change Management*, v. 5, n. 3, p. 38-54, 1992.
- NECK, H. M. *Firm growth following the initial public offering: the impact of organizational slack on the productive opportunity of high technology entrepreneurial firms*. 2001. 216 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Department of Business Policy and Strategy, University of Colorado. Colorado: University of Colorado, 2001.
- NOHRIA, N.; GULATI, R. Is slack good or bad for innovation? *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 5, p. 1245-64, 1996.
- NOHRIA, N.; GULATI, R. What is the optimum amount of organizational slack? A study of the relationship between slack and innovation in multinational firms. *European Management Journal*, v. 15, n. 6, p. 603-11, 1997.
- ONSI, M. Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. *The Accounting Review*, v. 48, n. 3, p. 535-48, 1973.
- PRINCIPE, J. C. et al. Learning from examples with information theoretic criteria. *Journal of VLSI Signal Proc. Systems*, v. 26, n. 1/2, p. 61-77, Aug. 2000.
- QUINTAS, T. T.; BEUREN, I. M. Abordagens sobre folga organizacional nas pesquisas publicadas em periódicos internacionais: um ensaio teórico. *Revista de Administração, UFSM*, v. 4, n. 1, p. 53-72, jan./abr. 2011.
- SCHIFF, M.; LEWIN, A. Y. The impact of budgets on people. *The Accounting Review*, v. 45, n. 2, p. 259-68, 1970.
- SENDER, G. *O papel da folga organizacional nas empresas: um estudo em bancos brasileiros*. 2004. 226 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2004.
- SHANNON, C.E. A mathematical theory of communications. *Bell Systems Tech*, v. 27, p. 379-423, 623-56, 1948.
- SHARFMAN, M. P. et al. Antecedents of organizational slack. *The Academy of Management Review*. v. 13, n. 4, p. 601-14, 1988.
- SINGH, J. V. Performance, slack and risk taking in organizational decision making. *The Academy of Management Journal*, v. 29, n. 3, p. 562-85, 1986.
- TAN, J.; PENG, M. W. Organizational slack and firm performance during economic transitions: two studies from an emerging economy. *The Strategic Management Journal*. v. 24, n. 13, p. 1249-63, 2003.

WALLER, W. S. Slack in participative budgeting: the joint effects of a truth-inducing pay scheme and risk preferences. *Accounting, Organizations and Society*, v. 13, p. 87-98, 1988.

YOUNG, M. S. Participative budgeting: the effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of Accounting Research*, v. 23, n. 2, 1985.

ZELENY, M. *Multiple criteria decision making*. New York: McGraw-Hill, 1982.

**Submissão: 22/03/2012**

**Aprovação: 29/09/2014**

# AS TRAMAS POLÍTICAS EMOCIONAIS NA GÊNESE DE PROCESSOS ORGANIZATIVOS EM UMA ORGANIZAÇÃO CIRCENSE

## THE WEFTS POLICIES EMOTIONAL IN THE GENESIS OF ORGANIZATIONAL PROCESSES IN A CIRCUS

**Josiane Silva de Oliveira\***  
**Neusa Rolita Cavedon\*\***

### Resumo

**O** bjetivamos, neste artigo, analisar como as relações entre emoções e trabalho se estabelecem como ação política em uma organização circense localizada na cidade de Pelotas, Rio Grande do Sul. Articulamos teoricamente a abordagem contextualista de estudos das emoções com a formação de práticas organizativas no campo artístico a partir de uma pesquisa etnográfica. Os resultados evidenciam mecanismos pelos quais as emoções configuraram ações de mobilização social na gênese de organização do circo, além de práticas organizativas no circo em estudo como efeitos de disputas políticas entre o circo, empresas e o poder público da referida cidade.

**Palavras-chave:** Organizações. Emoções. Políticas. Circo. Etnografia.

### Abstract

**W** e aim in this article to analyze the relationship between emotions and work while settling political action in a circus organization located in the city of Pelotas, Rio Grande do Sul. Theoretically articulated approach to contextual study of emotions with the formation of organizational practices in the artistic field, from ethnographic research. The results suggest mechanisms by which emotions shaped social mobilization organization in the genesis of the circus, and the circus organizational practices studied as effects of political disputes between the circus, enterprises and public authorities of the city.

**Keywords:** Organizations. Emotions. Policies. Circus. Ethnography.

---

\* *Doutora em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/EA/UFRGS) - Professora Adjunta da Universidade Federal de Goiás - Pesquisadora do Observatório da Economia Criativa (OBEC/UFG). E-mail: oliveira.josianesilva@gmail.com*

\*\* *Doutora em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/EA/UFRGS) - Professora associada da Escola de Administração da UFRGS e pesquisadora do CNPq. E-mail: neusa.cavedon@ufrgs.br*

O objetivo deste artigo foi analisar como as relações entre emoções e trabalho estabelecem-se como ação política em uma organização circense localizada na cidade de Pelotas, Rio Grande do Sul. No intuito de desvelar os jogos que se articulam no âmbito de atuação da referida organização, optamos por embasar a discussão a partir da abordagem de estudos das emoções de Lutz e Abu-Lughod (1990), denominada de contextualista. Nessa perspectiva de análise (LUTZ; ABU-LUGHOD, 1990), as emoções são discutidas a partir da dinâmica social, tendo por foco seu processo de constituição, seu domínio por meio de práticas de discursos situados e seus efeitos com base nas disputas políticas que configuram as lógicas de ação dos sujeitos sociais.

Embora algumas pesquisas tenham avançado no entendimento das emoções para além de fenômenos individuais e irracionais (ROSEN et al., 2009; KOURY, 2006) e da psicologia cognitiva (BULGACOV; VIZEU, 2011; ANDRADE, 2009; ESSERS, 2009), ainda tem-se a limitação dos debates sobre como a estrutura social e os processos subjetivos da dimensão emocional do trabalho postulam disputas políticas no contexto organizacional. Consideramos as emoções, em sua dimensão política (LUTZ; ABU-LUGHOD, 1990), como produções socioculturais que por seus efeitos materiais e simbólicos podem desvelar relações de poder, mecanismos de resistências, performances e práticas de contextos sociais situados sócio-historicamente, o que inclui as organizações. O engajamento político emocional no ambiente de trabalho é desdobrado em práticas e comportamentos organizacionais, pelos quais se faz possível analisar os espaços de ação política das organizações na sociedade.

Nesse percurso teórico, promovemos um debate sobre a construção do campo de estudos sobre as emoções nas Ciências Sociais, conforme apresentam Lutz e Abu-Lughod (1990), e elencamos aspectos de como estas discussões têm sido apropriadas aos Estudos Organizacionais. Circunscrevemos nossas análises a uma organização circense, espaço ainda pouco explorado no campo organizacional (PARKER, 2011; COSTA, 2000). A referida organização foi fundada, em 1987, na cidade de Pelotas, Rio Grande do Sul, sendo considerada como patrimônio cultural do Estado. No contexto de atuação desse circo, a incursão de práticas de gestão e ações pontuais do governo na atividades artísticas tem formado um espaço de disputas organizacionais no campo artístico. Sobre o objeto analítico, consideramos o processo de constituição da sede do referido circo, onde as emoções relacionadas às disputas de sua localização mobilizaram um espaço de articulações políticas de diversos atores sociais na cidade bem como na capital gaúcha.

Em termos de método, utilizamos a etnografia. Uma das pesquisadoras deste artigo se mudou para a cidade de Pelotas, RS, em março de 2011, de forma a acompanhar o cotidiano de trabalho do circo. Para efeito das análises, consideramos a organização tal qual ela se constituía até dezembro de 2011. Foi possível desvelarmos mecanismos pelos quais expressões emocionais como, por exemplo, "a cidade morta para as artes" ou "se deixássemos Pelotas perderíamos a nossa identidade" se transformaram em práticas organizativas do circo.

Os resultados desta pesquisa são apresentados em quatro seções, além desta introdução. Primeiramente, debatemos questões ontológicas do conceito de emoções e suas apropriações nos estudos organizacionais. Enfatizamos como a abordagem contextualista das emoções pode embasar o entendimento político desse fenômeno social nas organizações. A seguir, apresentamos o método e as técnicas utilizados no campo de pesquisa, seguidos das análises dos efeitos políticos das emoções no e do Circo Alegria. Ao final, discutimos as implicações teóricas e empíricas dos debates aqui propostos.

## A construção do campo de estudos sobre as emoções nas Ciências Sociais

O sujeito social comumente analisado nas Teorias Organizacionais apresenta-se constituído a partir de uma dicotomização (FINEMAN, 1998). De um lado, está o sujeito

consciente e racional, cujas ações são pensadas a partir de um conjunto de elementos para a apreensão da realidade e sua tomada de decisão. De outro, está o sujeito da inconsciência, aquele que se constitui além do cálculo de suas ações voluntárias e que, por isso, é comumente analisado a partir dos mecanismos que estariam além de seu domínio, como as emoções.

Em meio a esses debates estabeleceu-se um campo de entendimento dos sujeitos sociais no espaço organizacional a partir da polarização entre razão e emoção (LUTZ; WHITE, 1986). Considerando a razão como mecanismo de apreensão da realidade, a emoção é tida como elemento de distorção do social (ROULEAU, 2009; FINEMAN, 1998). Lutz e Abu-Lughod (1990) afirmam que no Ocidente as emoções foram naturalizadas como um fenômeno individual e inconsciente. Analisadas por meio de enunciados como, por exemplo, medo, amor, tristeza, as emoções evocam aspectos relacionados à irracionalidade, a algo incontrolável, vulnerabilidade e questões de gênero voltadas ao feminino. As emoções seriam manifestações psicobiológicas e de individualidades dos sujeitos sociais (LUTZ; ABU-LUGHOD, 1990).

Contudo, as referidas autoras postulam que as emoções se configuram como mecanismos de agenciamentos de forças no cotidiano, pois elas se formam por meio das multiplicidades subjetivas as quais os sujeitos sociais se constituem. O entendimento dessa dinâmica perpassa as narrativas que envolvem questões de sociabilidade e de poder como, por exemplo, no ambiente de trabalho (ESSERS, 2009). Para Lutz e Abu-Lughod (1990), no Ocidente, os discursos referentes às emoções possuem como retórica o controle das questões ligadas ao gênero, porque implícitos nas discussões sobre o feminino estão os sinais de fraqueza das mulheres. Portanto, o discurso relativo às emoções reflete as relações de poder na sociedade.

Lutz e Abu-Lughod (1990) discutem o estatuto ontológico das emoções a partir de quatro abordagens, a saber: (1) essencialista; (2) relativista; (3) historicista; e (4) contextualista, sendo esta última uma abordagem política das emoções. O que evidenciamos, portanto, não são apenas as diferentes formas das experiências emocionais dos sujeitos sociais, mas como suas formas específicas se relacionam com categorias gerais da estrutura social (como exemplos, gênero, etnia, classe social). A seguir, discutimos essas quatro abordagens de estudo das emoções e suas implicações às análises organizacionais.

### *Abordagens essencialistas de estudos das emoções*

Abordagens de estudos essencialistas, levando-se em conta sua concepção filosófica, possuem como eixo central o entendimento de que as coisas (fatos ou fenômenos) existem por si mesmas, pressupondo que a essência é anterior à existência. As experiências individuais dos sujeitos sociais são consideradas a partir de resultados previsíveis de processos estruturados, porque existem diferenças inatas e constitutivas de traços de personalidades persistentes nos indivíduos. Sendo assim, a essência é compreendida em separado das experiências cotidianas e de interações com os contextos sociopolíticos (LUTZ; ABU-LUGHOD, 1990).

A essencialização das emoções nas análises organizacionais pode ser observada em diversas abordagens de estudos sobre "estilos" masculinos e femininos de gerir ou de trabalhar (MIRCHANDANI, 2003). Nessas discussões, as emoções são apresentadas como essencialmente femininas. Em relação às discussões sobre gênero, tais considerações já foram foco de diversos estudos que desnaturalizaram as emoções como construtos sociais relacionados às mulheres, em especial no contexto organizacional. Destacamos, nesse sentido, os trabalhos de Rouleau (2009), Fournier e Smith (2006), Cappelle et al. (2004) e Alvesson e Billing (1997). Estudos sobre o corpo, sobre estética e artefatos (RAFAELI; VILNAI-YAVETZ, 2004) também têm apresentado as emoções de forma essencializada.

Por muitas vezes, as emoções são apresentadas por meio de rotulagens de trabalhos emocionais (PESTANA et al., 2011; MORAIS, 2010; NICKSON; KORCZYNSKI, 2009; HOCHSCHILD, 2003). Sendo as emoções essencializadas como uma forma

de trabalho, esta também se perfaz como um mecanismo passível de controle e de gerenciamento. Hochschild (2003) aborda a temática do trabalho emocional com base nas posturas adotadas pelos indivíduos no que tange à vida particular e à vida profissional e conceitua o trabalho emocional como o investimento pessoal realizado pelos indivíduos no intuito de controlar e estabelecer meios que possibilitam lidar com as emoções geradas no desenvolvimento de tarefas específicas, inerentes às atividades de seu trabalho.

### *Abordagens relativistas de estudos das emoções*

As abordagens de estudos relativistas nas Ciências Sociais se constituíram com a finalidade de desnaturalizar o entendimento da dinâmica cultural a partir de pressupostos universais, da formação de padrões culturais ou do estabelecimento de estágios de evolução das sociedades. Lutz e Abu-Lughod (1990) assinalam que os estudos relativistas discutem as implicações das emoções no tocante aos comportamentos e relações sociais partindo do ponto de vista da cultura local. Salientamos, à luz dessas considerações, os trabalhos de Geertz (1989) que consistem em uma abordagem interpretativa da cultura, preconizando que devemos buscar compreender a dinâmica social em relação às categorias de seu contexto de análise. As emoções se configuram por meio de formas culturais locais, sendo dessencializadas e entendidas a partir de sua interação com a estrutura social. Desse modo, as emoções deixam o legado de serem observadas no âmbito privado e individual para serem consideradas em seu escrutínio público (MAUSS, 2003).

Le Breton (2009) contribui com essas discussões ao propalar que não é somente a "natureza" dos indivíduos que se exprime através das emoções, mas as situações de existência social dos sujeitos que mobilizam vocabulários e discursos, se estabelecendo como formas de comunicação social. Para Lutz e White (1986), a questão central do relativismo é compreender possibilidades de transladar as emoções. O conceito de emoções se desloca da tentativa de seu estabelecimento desde um construto universalizado, bem como de suas formas de expressões corpóreas, para ser analisado em face das suas formas de experimentação e significação em relação às interações sociais.

Lutz e White (1986) apresentam as pesquisas de Michelle Rosaldo como uma das primeiras tentativas de se transladar o entendimento das emoções como problematização de estudos nas Ciências Sociais, além de seu entendimento de maneira essencializada. Rosaldo (LUTZ; WHITE, 1986) concebe as emoções como jogos de linguagens que ressoam nas experiências emocionais pré-verbais. A visão pragmática tem sido fortemente utilizada nas Ciências Sociais ocidentais como visões particulares das palavras em relação às emoções como, por exemplo, "medo", "felicidade" ou "perigo", configurando-se em estados emocionais verbalmente reificados (LUTZ; WHITE, 1986). A compreensão das emoções a partir de suas reificações em palavras tende a possibilitar o entendimento desse fenômeno social com base em terminologias muitas vezes inadequadas, e não transladadas, de seu contexto social ou "cenário" de enunciação (LUTZ; WHITE, 1986).

No espaço organizacional, essa abordagem de estudos das emoções apresenta-se especialmente relacionada aos estudos etnográficos como os realizados por Flores-Pereira e Cavedon (2010) sobre a incorporação das emoções ou de Bulgacov e Vizeu (2011) e Cramer (2003) relativo às emoções nas práticas de pesquisa. Entretanto, ainda são poucos os trabalhos que conceituam as emoções de forma relativizada como categoria de análise nas organizações.

### *Abordagens históricas de estudos das emoções*

Descortinar as emoções mediante sua contextualização espaço-temporal é o objetivo das abordagens historicistas. Nessa perspectiva de análise, a formação dos discursos emocionais, a subjetividade e o escrutínio do tempo de sua construção devem

ser considerados em relação ao seu momento histórico, bem como suas modificações ao longo do tempo (LUTZ; ABU-LUGHOD, 1990).

Lutz e White (1986) apresentam os trabalhos de Norbert Elias como referência dos estudos históricos sobre as emoções. Elias (1997) apresenta como a tessitura sócio-histórica produz o comportamento dos atores sociais, bem como o localiza em um espaço-tempo. Por isso, as discussões por ele entabuladas caminham para o entendimento da compreensão da relação entre indivíduo e sociedade fora da lógica de dualidade, e com base nas construções do que o referido autor denomina de figuração. O termo figuração pode ser compreendido a partir das construções das redes interdependentes tecidas pelos indivíduos, em que suas alterações remetem às mudanças nas relações sociais que são assimétricas e pautadas em relações de poder (ELIAS, 1990).

Partindo da construção da vergonha e do constrangimento, Elias (1990) discorre sobre como essas discussões são relacionadas à formação da individualização na sociedade. Em seu trabalho intitulado *A sociedade dos indivíduos* (2001), debate como o termo sociedade é referenciado com tendências harmoniosas, em que contradições, tensões e explosões são desconsideradas como parte do próprio fluxo social. As análises da afetividade nas relações-nós, como família e amigos, se configuram como importante lócus de estudo para descortinar como a noção de espaço-tempo influencia a estrutura social (ELIAS, 2001). A carga afetiva elevada das relações-nós requer formas de autocontrole, apresentando uma peculiar forma de *habitus* social (ELIAS, 2001).

É nesse sentido que o controle das emoções passa a ser relevante para os indivíduos em todas as suas redes constituídas, seja família, amigos ou no trabalho. A abordagem histórica centra suas discussões na dinâmica espaço-temporal da sociedade como mecanismo de configuração das emoções. Sendo assim, a unidade de análise é focada nos processos sociais considerados como fluxos pelos quais a dinâmica da sociedade se estabelece. Os indivíduos são pensados a partir da articulação de redes de relacionamentos, pois só existe indivíduo em sociedade.

Na vida cotidiana, as emoções são percebidas como uma categoria de análise que permite compreender os elos das relações-nós, porquanto possibilita o engajamento dos indivíduos em suas relações sociais. Na área de estudos organizacionais ainda não observamos estudos das emoções com essa perspectiva de análise; entretanto, no contexto mercadológico já foram realizadas pesquisas próximas a essa abordagem (SAUERBRONN et al., 2009).

### Abordagem contextualista de estudos das emoções

Buscando aprofundar esse caráter político social, Lutz e Abu-Lughod (1990), partindo do pressuposto das emoções como processos socioculturais, propõem uma quarta estratégia de estudos que denominam contextualista. De acordo com as autoras, as emoções, no domínio público, se constroem como discursos pelos quais constituem forças de lugar e de desempenho dos sujeitos. Assim, é possível analisar como a vida social é afetada por discursos emocionais e não no estabelecimento de um processo de taxionomia das emoções (SCHEFFER, 2012).

As emoções são processos socioculturais que possibilitam aos sujeitos se constituírem socialmente em relações sociais historicamente localizáveis. Por conseguinte, não se trata de considerar as emoções na dicotomia empírico-transcendental (FOUCAULT, 2010), ou seja, das funções neurobiológicas *versus* a constituição do eu/*self*, mas dos efeitos emocionais nos processos de organização da sociedade. As emoções são ações no mundo que constituem o social. Por isso, as análises da dimensão política destacam a noção de que há uma disputa em torno de quem detém o direito de nomear as emoções (LUTZ; WHITE, 1986), de esboçá-las como objetos possíveis de estudos psiquiátricos, neurológicos, biológicos ou sociais.

Para Lutz e White (1986), o conceito de emoções é construído em meio aos sistemas de relações de poder e atua na manutenção dessas relações de forças. Se considerarmos as emoções como formas de expressão da irracionalidade humana,

como algo tão somente subjetivo ou caótico, e atribuímos às mulheres a qualificação de seres emotivos, estamos reforçando a subordinação ideológica das mulheres na sociedade (LUTZ; WHITE, 1986). Isso porque o espaço público é o lugar da razão, e o espaço privado é onde as expressões emotivas são valorizadas; com isso, a atuação das mulheres no espaço público pode ser esvaziada (LUTZ; WHITE, 1986). Portanto, Lutz e White (1986) alega que discutir emoções é enfatizar o caráter político emocional que constitui as relações de afiliação dos sujeitos, bem como debater elementos do que é considerado normalidade e desvio.

Essa abordagem de estudos distingue-se pelo seu foco sobre a constituição da emoção, seu domínio por meio da elaboração de práticas de discursos situados, e sua influência na vida social. A exploração analítica dessa abordagem se relaciona às narrativas que envolvem questões de sociabilidade e de poder com a política da vida cotidiana. O conceito de discurso baseado em Foucault (2010) é apresentado como práticas que formam sistematicamente os objetos de que tratam (LUTZ; ABU-LUGHOD, 1990).

O processo de contextualização postula que as formas de conhecer o mundo se dão por meio das práticas sociais. Os discursos são considerados como práticas, pois as falas não são apenas referências a algo externo, mas forjam o que é enunciado. Nesse âmbito, o processo emocional pode ser expresso mediante narrativas construídas em relação às elaborações subjetivas e materiais da sociedade. Lutz e Abu-Lughod (1990) definem o processo de contextualização das emoções como formas além do desnudamento de significados. As emoções não são conceituadas em sua essência humana ou formatação social subjetiva, mas como articulações materiais e simbólicas que produz, reproduz e desconstrói os efeitos "objetivos e subjetivos" na sociedade.

A presença do cotidiano das emoções desperta lembranças e memórias da dinâmica social. Esse processo evidencia articulações das demarcações na sociedade, porque são mecanismos acionados por meio de discursos que evidenciam as relações entre os sujeitos sociais. As experiências corporais em relação a uma dinâmica emocional demonstram formas de articulações entre os níveis micro e macro da sociedade ao posicionar os diversos elementos presentes nessas negociações.

Considerando as narrativas como práticas sociais, tais práticas são constitutivas das experiências e realidades em que vivemos, constituindo-se na base para a produção de outros discursos, pois essas produções atuam de forma articulada, não se configurando como categorias sociais unívocas. Reconhecer o cotidiano da sociedade como lócus contraditório permite o entendimento dos discursos não somente nas discussões referentes às relações de poder, mas como formas de sociabilidade, mediante o observar dos jogos e das disputas nesse contexto para além do que é arrogado pela sociedade (FOUCAULT, 2010).

O discurso, para Lutz e Abu-Lughod (1990), não se dá apenas por falas, mas também por práticas sociais situadas. Logo, todas as atividades produzidas para e sobre o outro podem ser consideradas formas de "entradas" para o estudo das emoções. Essas práticas, na acepção de Coelho (2010), tratam de duas questões: (1) discursos sobre emoções (científicos ou cotidianos); e (2) discursos emocionais (algum conteúdo ou efeito afetivo).

Rezende (2011) afirma que ao considerarmos as emoções em sua contextualização, faz-se necessário discutirmos o espaço em que o discurso emocional é acionado, por quem, para quem, quando, e com que propósitos. O discurso emotivo é uma forma de mobilização dos sujeitos sociais, pois produz efeitos no mundo, que, por sua vez, constituem forças do lugar de seu desempenho. A vida cotidiana é afetada pelas emoções, e estas não mantêm apenas uma relação de referência as suas externalidades (COELHO, 2010), elas podem produzir relações sociais e atuam como mecanismo de expressão, reforço ou transformações dessas multiplicidades relacionais.

Sendo assim, as emoções também atuam de forma política na sociedade, e as análises desse processo possibilitam desvendar os mecanismos instáveis que formam discursos sobre a sociedade (ESSERS, 2009). Com isso, consideramos as emoções, em sua dimensão política (LUTZ; ABU-LUGHOD, 1990), como produções socioculturais que por seus efeitos materiais e simbólicos podem descortinar relações de poder, mecanismos de resistências, performances e práticas de contextos sociais

situados sócio-historicamente, o que inclui as organizações. Apresentamos os eixos metodológicos de análise das emoções dessa abordagem teórica no Quadro 1.

**Quadro 1 – Eixos de pesquisa sobre emoções**

<b>Eixos de análise</b>	<b>Definição conceitual</b>
Dimensão política das emoções	Práticas sociais situadas por meio de relações de forças agenciadas no contexto social que possuem efeitos materiais e simbólicos na sociedade
Contexto de análise	Práticas sociais
Unidade de análise	Narrativas

Fonte: elaborado pelas autoras com base em Lutz e Abu-Lughod (1990).

No contexto organizacional, Álvarez (2011) já evidenciou como o compartilhamento das emoções postula formas de organização para o trabalho. De acordo com a autora, nessa perspectiva as emoções atuam como práticas políticas no cotidiano organizacional, e muito embora as emoções sejam tratadas como aquém de racionalidades, elas atuam concomitantemente com estas últimas. Não obstante, essa abordagem de estudos das emoções, em seus efeitos políticos, ainda permanece incipiente nas organizações, apesar de ser amplamente trabalhada nas perspectivas antropológicas de estudos das organizações sociais (ANDRADE, 2009).

Dessa maneira, o discurso emotivo tem um lugar na ação social. Como uma prática, as emoções devem ser consideradas em seu contexto social, em que suas implicações denotam jogos de poder, bem como articulações da sociedade, porque faz parte de projetos sociais que se encontram em disputas e que são revelados quando se busca o que subjaz a essas articulações.

A partir dessa proposição de desnaturalização das emoções de seus efeitos unicamente psicobiológicos, propomos avançar nessas análises nos espaços organizacionais em seu caráter político. Nosso objetivo é analisar como as emoções, em seu caráter sociocultural, postulam formas materiais na sociedade, especialmente as constituídas em mecanismos de organização social, como nas relações de trabalho.

## Método

Este estudo etnográfico iniciou-se em março de 2011, e apesar de estar em andamento, circunscrevemos as análises à configuração desse campo de pesquisa até dezembro de 2011. Nesse período, uma das pesquisadoras acompanhou cotidianamente as atividades do circo em estudo, visto que no processo de negociação com os diretores do Grupo Circense para a realização da pesquisa, em novembro de 2010, foi acordado que a pesquisadora poderia participar de todas as atividades do circo. Esse processo compreendia três espaços diferentes: o Centro de Treinamentos (CT), o Ateliê e as viagens para apresentações dos espetáculos. Neste artigo, o nome do circo e dos artistas circenses são fictícios de modo a preservar a identidade dos artistas circenses.

Inicialmente, eram realizadas observações das atividades no CT, nas quais, além dos ensaios e produções de cenas, funciona uma escola de circo. Nessa escola, são ofertadas aulas gratuitas de técnicas circenses tanto para os artistas do Grupo como para os sujeitos da comunidade em geral. Durante as observações dessas aulas, os professores-artistas realizavam improvisações nas aulas de forma que a pesquisadora fosse incorporada às

atividades. A partir disso, a pesquisadora começou a realizar aulas de técnicas circenses e a participar de atividades com os artistas para além do espaço organizacional.

A pesquisadora também começou a acompanhar a movimentação logística dos artistas nos três espaços que compreendiam a organização em estudo. Além do CT, no Ateliê ela começou a oferecer ajuda para a confecção dos figurinos, e nas viagens para as apresentações auxiliava no carregamento de materiais para transporte, e nos espetáculos com atividades atuava como contrarregra. Como assinala Clifford (2008), a etnografia proporciona um engajamento prático do etnógrafo com o seu campo de pesquisa, de forma que se faz possível um aprendizado do “fazer” e do “dizer” característico do campo de pesquisa.

Relatando essas atividades em diários de campo, conforme sugere o método etnográfico, a pesquisadora começou a observar narrativas sobre como a estrutura do Grupo era considerada “ótima”. Esses relatos eram ditos no cotidiano organizacional e nas atividades de lazer dos artistas das quais a pesquisadora teve a oportunidade de participar. Essa repetição de enunciados nos conduziu a incorporar a técnica de coleta de dados história de vida no intuito de compreender como essa percepção do “ótimo” do contexto organizacional foi forjado.

Fontana e Frey (2005) afirmam que as entrevistas de história de vida são provenientes da Antropologia, na qual a interação dos diálogos possibilita evidenciar as vozes e os sentimentos dos sujeitos na pesquisa. Na condução dessas entrevistas, a pesquisadora solicitava aos artistas que descrevessem a “história” do Circo Alegria de modo que fosse possível identificar os pontos de articulações em que essa percepção da estrutura organizacional se sustenta. Dos trinta e dois artistas circenses que compreendem este estudo, entrevistamos oito sujeitos que estão no Grupo circense desde sua formação.

A etnografia é um método da Antropologia já apropriado aos Estudos Organizacionais (CAVEDON, 2011; 1988; JAIME, 2002), e nossa investida se direcionou ao processo de construção da vida organizada no Grupo. Essa reconstrução histórica, mediante relatos não oficiais da organização, nos conduziu aos anos de 2010 e 2009, momentos que não faziam parte do estudo etnográfico, porém, cujos efeitos apareciam materializados na organização por ocasião da pesquisa. Essa investida histórica nos proporcionou defrontarmos-nos com mecanismos antecedentes ao processo de constituição dos atuais locais da estrutura do Circo Alegria, bem como com os jogos políticos presentes na cidade de Pelotas, RS, que delineavam a atuação dessa organização. O evento objeto de análise foi a transferência de sede da organização no ano de 2010 para o atual CT, onde agentes públicos e privados da cidade de Pelotas e de Porto Alegre, em conjunto com o Circo Alegria, formaram um campo de disputas em relação a esse processo.

Nesse entremeio, foi possível observar pelas narrativas e incursões etnográficas como a dinâmica emotiva delineava práticas organizativas no Grupo. Para além de sua oposição em relação à racionalidade, verificamos como em um espaço de disputas, as emoções e a razão são entremeadas nos processos de gestão organizacional devido ao seu caráter de inserção política em um contexto amplo de atuação na sociedade; nesse trabalho, a cidade de Pelotas. As análises desta pesquisa são interpretativas. Isso decorre do caráter da etnografia, em que o texto final do trabalho de campo se constrói como um espaço dialógico entre o teórico, o êmico e o ético.

## *As tramas políticas emocionais na gênese da organização*

A cidade de Pelotas localiza-se a aproximadamente trezentos quilômetros ao sul da capital do Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre e a duzentos quilômetros da divisa do Brasil com o Uruguai. Essa cidade foi fundada em 1812 e até meados de 1860 era a capital econômica gaúcha. As famílias aristocráticas pelotenses enviavam seus filhos para estudar na Europa, e estes, ao retornarem à cidade, traziam consigo os hábitos e costumes do Velho Continente, especialmente os franceses. Influenciada pela

maçonaria, a cidade era reconhecida por sua efervescência cultural no que tange aos espetáculos artísticos voltados para o público integrante da nobreza (ZERBIELLI, 2005).

No começo do século XX, com o fim das charqueadas, Pelotas enfrentou sua primeira crise econômica. De modo a propiciar a reinserção no mercado de consumo, a agropecuária foi estruturada como alternativa à sociedade local, particularmente na produção de frutas e legumes. Nesse período, o progresso também foi impulsionado pelo Banco Pelotense, fundado em 1906 por investidores locais, cuja liquidação, em 1931, novamente desestabilizou a economia local. A partir de então, as atividades econômicas centralizaram-se novamente na agricultura hortifrutigranjeira e na agropecuária (ZERBIELLI, 2005).

O Circo Alegria foi fundado no ano de 1987, na referida cidade, por Benjamin. Nessa ocasião, Benjamin convidara mais quatro amigos e um grupo de capoeiristas para aprenderem técnicas circenses aos finais de semana, em uma academia de ginástica, pois ele mesmo possuía formação em artes cênicas e ginástica olímpica (notas de campo). Nesse período, a cidade passava por uma crise econômica. Muitas pessoas deixavam a localidade, e a efervescência cultural da história pelotense já não era mais observada. Teatros fechados e poucos espetáculos e atividades culturais eram realizados. O que era possível observar nesse período dizia respeito ao processo de urbanização da cidade e à interferência do Estado nas políticas de ocupação do solo (PARFITT, 2010).

Como forma de financiamento de suas atividades, os integrantes do Circo Alegria realizavam circo de rua, animações em festas, confraternizações e outros eventos para os quais eram contratados. Já na década de 1990, o grupo circense realizou um processo de seleção de novos integrantes para a ampliação de suas atividades, e posteriormente, a montagem de seu primeiro espetáculo, no ano 2000, como evidencia o seguinte relato:

Foi muito forte artisticamente. Na época que o "Circo Alegria" "bombou" a cidade estava morta. A cidade não tinha nada de arte. E o teatro escola era a referência que a cidade tinha e quando ele saiu [Benjamin] meio que perdeu a força. E ele estava com esse grupo [Circo Alegria] e não deram muita credibilidade pra ele. Então ele foi meio que matando no peito, e aí chegou no dia que ele teve que estreiar. O negócio estreou (Marcos, acrobata, 25 anos).

Durante a pesquisa de campo, como verificado em outros estudos (CAVEDON, 1988), a figura do "mito do fundador" era recorrente nas falas dos artistas. Entretanto, chamava atenção as articulações realizadas entre a cidade de Pelotas, Benjamin e o Circo Alegria como estruturantes em termos de estreia do espetáculo, por meio dos registros emotivos desses três sujeitos. Estes formavam uma trama de relações sociais que teciam o cotidiano organizacional, bem como a dinâmica social na qual o circo estava e está imerso. Isso pode ser observado no relato de Marcos, quando a emoção de desapontamento em relação à organização das atividades artísticas na cidade é marcada através do enunciado "morta", forma de expressão do contexto social da cidade de Pelotas; "matar no peito" evidencia emocionalmente o confronto com a conjuntura política na atuação de Benjamin e "bombar" os efeitos de constituição do circo na sociedade, sendo que essas emoções postulam uma materialidade especialmente corpórea nesse relato.

O circo, inicialmente, realizava suas atividades em espaços cedidos na cidade de Pelotas, como escolas e teatros. Isso até o início dos anos 2000, quando conseguiram alugar um galpão e adquirir equipamentos específicos para aprendizagem das técnicas circenses. Com isso, o Grupo ampliou a formação da escola de circo oferecendo treinamentos aos artistas e acolhendo crianças e adolescentes em contraturno da escola formal; atuando na cidade, no âmbito educacional, mediante políticas públicas artísticas.

Partindo da sensação de estagnação social frente às manifestações artísticas em Pelotas, bem como da referência ao não reconhecimento do trabalho desenvolvido por Benjamin, os artistas evidenciavam o processo de constituição do Circo Alegria. Percebemos um jogo estruturalista evidenciado por Marcos no tocante à dicotomia indivíduo-sociedade. Aprofundando essas análises, observamos a necessidade de

organização do campo artístico na cidade de Pelotas, destacada no relato sobre o teatro escola e o grupo circense. Era preciso transformar as emoções em processos organizacionais (ÁLVAREZ, 2011).

A centralidade da dinâmica política das emoções se mostra nas decisões de Benjamin para que a organização estreasse seu primeiro espetáculo, e em nenhum momento isso foi atrelado a ações não pensadas. Em um desses relatos, na época de estreia do primeiro espetáculo, o Circo Alegria possuía uma dívida para com uma empresa de telefonia, devido ao uso desses serviços à procura por contatos e patrocinadores. Essa dívida era equivalente aos recursos financeiros necessários para a finalização dos figurinos da apresentação cênica. A escolha sobre onde investir os recursos culminou com a compra dos materiais necessários à apresentação cênica. Posteriormente, com o retorno financeiro decorrente da apresentação foi possível pagar a conta de telefone que estava inadimplente (notas de campo).

Apesar de a literatura em gestão postular uma separação entre decisões estratégicas racionais e emocionais, que é o entendimento da fragmentação dos sujeitos sociais conscientes e inconscientes, é possível observarmos que politicamente elas se entremeiam nos processos organizacionais. Nesse domínio político, as emoções não atuam como pulsões ou ações espasmódicas, mas se forjam com base nas condições sociais que possibilitam articulações de elementos para as lógicas de ação. Não se trata, portanto, de se analisar ações voluntário-involuntárias, mas dos campos de possibilidades aos quais os sujeitos estão imersos. Por isso, o contexto da cidade e a atuação social são aspectos ressaltados na produção das emoções da organização em análise. Conforme asseveram Lutz e Abu-Lughud (1990), as emoções postulam formas de objetivação na sociedade. Esse confronto emocional entre a cidade, o Circo Alegria e Benjamin foi, posteriormente, se transformando em práticas organizativas:

Uma coisa marcante pra mim foi quando a gente (silêncio). Acho que foi a vez que eu mais chorei aqui dentro [engasgou com o princípio de choro]. Quando a gente foi pro nosso primeiro centro de treinamentos [CT]. Na época a gente treinava [...], era uma sede emprestada. E aí, as coisas tavam acontecendo pra gente assim. Tudo tava acontecendo. **A gente sempre pensou assim no começo:** ah! A gente quer apresentar bastante. Aí, depois que a gente apresentar bastante espetáculos a gente quer viajar pelo Estado, e apresentar em todo o Estado e, depois, viajar por todo o país. E, depois, viajar pra fora do país e, depois, ter um lugar nosso. Então, assim o lugar nosso, na nossa cabeça, na minha pelo menos, e acho que na maioria também, as pessoas que tavam no começo, era a última coisa, era o último passo. A gente ainda não viajou pra fora do país assim com o espetáculo. E isso veio antes [ter um CT]. [...] E um belo dia a gente chegou [na sede emprestada], nós chegamos lá e: ninguém troca de roupa! E aí, chegou um ônibus pra nos pegar, [...] que vão gravar um negócio com vocês, assim normal, não precisa de figurinos, nada. E tá. Entramos dentro do ônibus, e quando vê a gente passou [pelo local combinado]. Para onde é que esse cara tá indo? E aí, ele parou na frente do antigo centro de treinamentos, que não tava pintado por fora ainda, e abriu o portão assim. E tava aquele lugar assim, cheio de aparelho novo, né! Um monte de coisas que a gente tem hoje aqui [no atual CT]. E, na época, a gente não tinha nada, sabe? A gente tinha muito pouca coisa. E abriram o portão assim, e aí saiu aquele monte de crianças, aquele monte de gente, já tinha entrado um monte de gente no grupo, né. Foi todo mundo correndo, e brincando naqueles brinquedos e eu fiquei parado assim. **Fiquei parado em choque assim, encostado numa cama elástica.** E eu olhava pra aquilo assim, e eu olhava para aquelas crianças que eram minhas alunas, e eu me lembro que eu pensava assim: meu Deus do Céu! Sabe? Tipo, a gente que proporcionou tudo isso, sabe? **Foi o fato de a gente ter acreditado naquele primeiro espetáculo que está trazendo esse monte de gente aqui dentro.** [...] A gente só acreditava nas coisas, mas a gente não tinha nada. Então, foi um dia feliz, digamos assim, um dos dias muito felizes (Felipe, *clown*, 29 anos).

A questão política emocional na articulação das práticas organizativas se materializa em ações estratégias de demandas do Circo Alegria, conforme os destaques em negritos que realizamos no relato de Felipe. Esse engajamento emocional pelo trabalho revitalizaria não somente a "cidade morta", como possibilitaria a organização "ganhar" vida. Isso aprofunda a materialidade organizativa que se fazia necessária em

relação às primeiras emoções apresentadas nos relatos, como a necessidade de uma sede. Entretanto, o sentido de organização social se sobrepunha à estrutura física do Grupo, pois as redes associativas na cidade sustentavam as suas ações coletivas. Por isso, “apresentar bastante” era considerado uma ação organizacional, interpelada por questões emotivas, mais relevantes que a estrutura física.

Essas emoções, além de gerarem ações para a obtenção de recursos financeiros no sentido de expansão das atividades do Circo Alegria, também atuaram como mecanismos através dos quais o Circo buscava se consolidar como organização artística em Pelotas. A produção desse primeiro espetáculo era um espaço de diálogo com os diversos atores sociais da cidade que até então não se mostravam afeitos a reconhecer os trabalhos desses artistas. A dimensão política emocional igualmente atuou nas lutas do grupo circense para que eles fossem aceitos pela comunidade pelotense.

Um segundo aspecto a ser considerado é que a legitimação de uma ação estratégica da organização está relacionada a um momento emocional. Por isso, a “surpresa” dos diretores do Grupo em apresentar o CT aos artistas. Conforme discute Rezende (2011), é preciso considerar o contexto no qual o discurso emocional é acionado, por quem, para quem, quando, com que propósitos. Em um primeiro momento, a cidade não deu credibilidade à atuação do Circo Alegria, e a sede seria uma marcação de confronto em relação a esse aspecto da gênese da organização em Pelotas. Portanto, não se trata de vincular esse processo tão somente às características das atividades artísticas comumente associadas à exploração do emocional, mas como isso se configura em um contexto amplo da sociedade.

Posteriormente, a conquista dessa sede e a sensação de desamparo por parte do poder público se aprofundaram. Como esse espaço físico do Circo Alegria era alugado, ele foi vendido a uma universidade com localização em Pelotas, e novamente o discurso emocional foi acionado para impedir o fechamento ou transferência do Circo para outra cidade. Analisaremos esse processo na próxima seção deste artigo.

### *“Se deixarmos a cidade, iremos perder nossa identidade”: o engajamento político emocional da organização com a cidade*

As emoções relacionadas com a conquista de uma sede em Pelotas, ainda que alugada, também propalam uma posição política do Circo Alegria na cidade. Sendo assim, o discurso emocional produzido e acionado pela organização não enunciava mais somente os enfrentamentos, conflitos ou mesmo a sensação de abandono em relação ao espaço público da organização em si, mas da posição ocupada pelas manifestações artísticas na cidade.

No ano de 2009, o espaço do CT do Circo foi vendido a uma universidade e os artistas tiveram de deixar o local (notas de campo). Nesse momento, eles iniciaram um processo de construção de alternativas para a aquisição de uma sede. Entretanto, o circo não possuía recursos financeiros para reforma ou aquisição de algum prédio. Esse local também deveria possuir algumas especificidades de espaço, devido aos aparelhos circenses, à adequação de pelo menos um palco para a realização dos ensaios, e às atividades do Circo-Escola. Novamente, os conflitos em relação à cidade de Pelotas foram evidenciados:

A gente teve um momento difícil que foi até no ano passado assim. A gente estava sem um lugar pra treinar sabe. E aí não conseguia ninguém que ajudasse. Procurava, a gente procurava um espaço pra se manter. E não conseguia achar nada em Pelotas, e aí a gente conseguiu um grupo de arquitetos lá em Pelotas, uma ONG, e eu não vou saber dizer o nome da ONG agora, que eles ajudam algumas instituições assim. Tipo, não cobram nada pra fazer o projeto. E aí eles ajudaram. Mostraram até um projeto em um antigo prédio da Brahma que tinha lá que estava abandonado. E aí fizeram um projeto de um centro cultural, um espaço cultural né, e aí nisso, dentro desse centro cultural teria o teatro [que o circo poderia ensaiar] né. E a gente, bah! Ficou tri empolgado pro negócio dar certo. E aí, entrou na prefeitura esse projeto que foi

rolando, e aí foi aprovado e tal, e aí só faltava a assinatura do prefeito. E o prefeito negou. Só faltava a assinatura assim. E o projeto ia liberar. O projeto não era tão grande, era um projeto de dois milhões. Eles gastam milhões e milhões em muitas outras coisas. [...] e essa foi uma das fases bem ruins do grupo. O grupo tem muita sorte. Tem o apoio de muita gente. Sempre quando entra projeto na LIC a gente ganha, na Rouanet também. Tem vários produtores que trabalham com a gente e conseguem fazer projetos muito legais assim. [...] e hoje em dia a gente tem um espaço muito legal e sem custo nenhum (Luís, acrobata, 25 anos).

Com esse relato, observamos um deslocamento das emoções relacionadas ao cotidiano do Circo para as maneiras de se operar organizacionalmente no espaço social. O retorno da sensação de abandono – “não conseguia ninguém que ajudasse” – mobiliza outras organizações em Pelotas, de forma a estabelecer uma rede colaborativa com a causa artística. Essa mobilização da sociedade culmina com um projeto político de ocupação do espaço urbano, o que no contexto inicial da gênese do Circo Alegria era foco do poder público para reduzir a evasão populacional na cidade.

Entretanto, esse efeito esperado do governo não contemplava especificamente o circo. Esse não reconhecimento pode ser relacionado à capacidade de mobilização emocional da organização na referida cidade, onde a falta de apoio, de maneira ampla, conduziu a uma posição crítica no tocante às políticas culturais em Pelotas, produzindo indignação frente à realidade social da cidade. Conforme discutimos anteriormente, a atuação do grupo circense já havia, de acordo com seu planejamento, extrapolado a cidade de Pelotas. Em meio a essa situação de incerteza, a organização foi convidada a deslocar a sua sede para a capital do Estado, Porto Alegre, via proposta de uma empresária dessa cidade que é considerada como “amiga” do grupo (notas de campo).

Em um estudo sobre a amizade, por meio da Antropologia das Emoções, Rezende (2002) assinala que os elementos emotivos podem figurar de diversas formas em uma relação. Isso porque a relação de amizade coloca em pauta as noções culturalmente constituídas sobre os sujeitos, o que implica as negociações em um espaço de categorias sociais como identidade, gênero, classe social. Portanto, relações de trabalho, econômicas, por exemplo, são contextos que se tornam contrapontos constantes à amizade (REZENDE, 2002).

A amizade, nesse contexto de disputa, também se refere a uma posição política. Isso decorre do fato de especificamente a “amiga” ao qual se fez referência ser uma das pessoas que tem possibilitado apresentações do Circo Alegria na cidade de Porto Alegre, como também esta pessoa ser referência nacional no âmbito do apoio às Artes Cênicas (notas de campo). Portanto, configuram-se emoções que têm como contraponto efeitos políticos e econômicos.

Em meio aos relatos dessa trama, o diretor, e fundador do grupo circense, afirma: “se deixássemos Pelotas, perderíamos a nossa identidade” (notas de campo). Com isso, houve a constituição da relação emotiva do circo com a cidade, e de Pelotas com a organização, que possibilitou a formação de um solo comum de atuação entre os sujeitos nesse campo de disputas (Pelotas, Benjamin e Circo Alegria). Isso resultou no deslocamento dos elementos emocionais que marcaram a gênese dessa relação, e consequentemente, dos conflitos do Circo Alegria com atores sociais de Pelotas.

As emoções devem ser consideradas a partir de seu contexto social, em que suas implicações denotam jogos de poder, bem como articulações da sociedade, pois faz parte de projetos sociais que se encontram em disputas e que são revelados quando se desvelam essas articulações. As emoções podem atuar como forças, porque elas mobilizam elementos do social no sentido de promover efeitos transversais na sociedade. Ao se articularem em relações com outras forças as emoções produzem pontos e as regularidades dessas articulações postulam um lugar às formas derivadas dessa dinâmica, como os processos organizacionais.

As emoções inscritas no discurso sobre a identidade do grupo e da cidade, e a oposição ao deslocamento geográfico da sede do Circo tiveram como efeito a mobilização e a adesão social em prol da organização. Isso culminou com a construção de uma imagem para o compromisso e legitimidade do circo em relação à cidade. A permanência do Circo Alegria em Pelotas não foi uma ação “impensada”

de desdobramentos de emoções vivenciadas na formação inicial da organização, na qual emoções como o descrédito, o desamparo ou o abandono em relação à figura de Benjamin; mas efeito de onde se combinaram diversos atores organizacionais e sujeitos sociais que formam o campo de disputa cultural em Pelotas.

Em termos de práticas organizacionais, o Circo conquistou o apoio financeiro de outra universidade da referida cidade, não sendo a mesma que adquiriu suas antigas instalações. Essa mesma organização atuou em conjunto com o Circo Alegria de forma a buscar um local para que o circo se mantivesse na cidade, oferecendo o espaço de um galpão de sua propriedade para a realização, ainda que provisória, de suas atividades. Todavia, esse espaço era distante do bairro onde o grupo circense se localizava, a região portuária pelotense. Esse deslocamento causaria problemas logísticos para os artistas, para os membros da comunidade participantes do Circo-Escola (levado a efeito no interior da organização) e também para a universidade, visto que, devido à parceria, o Circo é o campo de projetos de pesquisas de seus alunos (notas de campo). O engajamento emocional com a comunidade pelotense é efeito das lógicas de ação política empreendidas pelo circo. A oposição ao deslocamento do grupo circense entremeou esse elemento emotivo como uma ação de protesto em relação à eminência de se “matar”, novamente, as manifestações artísticas em Pelotas.

Nesse embate político, uma empresa da cidade, localizada na região portuária de Pelotas, cedeu um galpão para a realização de suas atividades, o qual é utilizado como o atual CT do grupo. Esse era o espaço relatado pelos artistas desse estudo etnográfico como sendo “ótimo”. Portanto, o termo “ótimo” utilizado pelos artistas é efeito de um campo de disputas culturais na cidade de Pelotas, em que as emoções evidenciam o jogo político de lutas nesse espaço e posicionam a organização em meio a essas emoções que ora se mostram de animosidade, ora de aceitação, de consenso. Nesses relatos, ao contrário do observado nas lutas pela primeira sede, essas políticas emocionais não se materializaram em expressões de lágrimas, choro ou voz embargada. Mas, eram expressas por meio de sensações de angústia, olhos concentrados e entusiasmo frente a essa conquista de permanência em Pelotas e na região portuária. Após essa transferência de sede, o Circo Alegria estabeleceu um projeto em que realizariam atividades lúdicas em entidades assistenciais de Pelotas de forma a ampliar sua atuação no campo político e de emoções na cidade. Essa entrada em jogo das emoções se faz presente até hoje em diferentes âmbitos, como na mobilização social a qual atores sociais da cidade de Pelotas atualmente se engajaram para a reabertura do Teatro Sete de Abril, e que o Circo Alegria é um dos atores sociais envolvidos nessa disputa.

## Considerações finais

Neste artigo, objetivamos analisar como as relações entre emoções e trabalho se estabelecem enquanto ação política em uma organização circense localizada na cidade de Pelotas, Rio Grande do Sul. Optamos por embasar as discussões a partir de abordagem política das emoções empreendida por Lutz e Abu-Lughod (1990). Delineamos um percurso de análise, com base nas referidas autoras, ao iniciarmos um debate de forma ampla sobre como as emoções têm sido apropriadas enquanto categoria de análise nos estudos organizacionais. E esse foi o ponto crítico das construções teóricas que realizamos. As emoções, comumente analisadas como fenômenos naturalizados, acabam suavizando tensões existentes no entendimento das racionalidades, a exemplo dos estilos de administrar, dicotomizando o entendimento das lógicas de ação dos sujeitos a partir da predominância da razão ou da emoção. Ou seja, a dimensão política das emoções acaba por ser silenciada.

Esse silenciamento das emoções tem um duplo efeito teórico. O primeiro é a manutenção das análises dos sujeitos sociais centrados no jogo entre consciência e inconsciência; e um segundo que destitui o espaço organizacional de seus aspectos subjetivos e políticos, especialmente das emoções que caracterizam certas relações

de trabalho e organizacionais – como os relacionamentos amorosos ou de amizade que influenciam os processos organizacionais.

A partir de um estudo etnográfico, esboçamos emoções no cotidiano de trabalho de uma organização circense que constituíram as suas práticas organizativas. Essas práticas estabeleceram um campo de ação política do universo circense não somente em relação a outras organizações, como na cidade onde o mesmo se inscreve. Nessa investida de análise, reconstruímos relações do Circo Alegria com a cidade. Primeiramente, observamos que o declínio econômico de Pelotas foi o contexto de formação do circo e a sensação de estagnação social da cidade associada ao descrédito de atuação do fundador do grupo circense foi o embate inicial com a inscrição política da gênese dos processos organizativos. A inauguração do primeiro CT foi um espaço de expansão econômica do circo, bem como de ampliação dos vínculos emocionais com os artistas; e com Pelotas que inicialmente não “acreditava” na atuação dos artistas circenses, mas que, a partir de então, abrigava um circo que dialogava politicamente com diferentes atores sociais na cidade e além desta.

As políticas emocionais do Grupo Circense em Pelotas se intensificaram no segundo deslocamento geográfico da sede do Circo. Além de capitalizar recursos estruturais e financeiros com outras organizações, a inscrição Circo-Escola na comunidade, e os laços de amizade com sujeitos estratégicos nas artes cênicas caracterizam o imbricamento entre emoções e razão. As emoções atuaram como dispositivo do processo de identificação do Circo Alegria com a cidade, deslocando os conflitos iniciais que marcaram a gênese da organização em Pelotas articulando um consenso social de que o circo se constitui como um elemento emocional naquele contexto social. É nesse sentido que as emoções conquanto produções socioculturais são desdobradas em práticas e comportamentos organizacionais pelos quais se faz possível analisar os espaços de ação política das organizações na sociedade.

Com os resultados deste artigo, propomos avançar teoricamente nos estudos organizacionais a respeito das emoções como fenômenos socioculturais. As emoções, ao atuarem como dispositivos de processos subjetivos na sociedade intentam mecanismos de objetivação e de mobilização social. As emoções podem ainda se configurar tanto como mecanismos de clivagem e reprodução das condições de existência da sociedade como em ações de protestos frente à conjuntura socioeconômica. Por isso, as emoções impetram formas de organização dos sujeitos e práticas organizativas no cotidiano de trabalho.

Ao considerarmos emoções e razão como imbricadas, estamos destacando para análises as experiências cotidianas da vida dos sujeitos e de seus locais de trabalho, porém articulando as decisões destes com base em seu contexto social de produção. Nesse ponto também reside um avanço teórico que discutimos, a capacidade de mobilização de diferentes espaços organizacionais em um processo de construção política que também se configura como emocional, consistindo nas articulações delineadoras da legitimidade das demandas organizacionais nas cidades.

A dimensão política das emoções, ao ser desnaturalizada, possibilita compreender como as relações de poder, os conflitos ou os mecanismos de confronto, ainda que “silenciosos” ou velados, perpassam os processos e comportamentos organizacionais e a inscrição destas na sociedade. Contudo, seria relevante analisar outros contextos sociais a partir da perspectiva analítica aqui apresentada, avançando no entendimento das tramas políticas emocionais nos processos organizacionais.

## Referências

ÁLVAREZ, M. I. F. Além da racionalidade: o estudo das emoções como práticas políticas. *Maná*, v. 17, n. 1, p. 41-68, 2011.

ALVESSON, M. A; BILLING, Y. D. *Understanding gender and organizations*. London: Sage, 1997.

- ANDRADE, D. P. Economia de experiências: poder emocional e desigualdade afetiva. In: CONGRESSO LUSO-AFRO-BRASILEIRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, 10., 2009, Braga, Portugal. *Livro de resumos...* Braga: Conlab; 2009. p. 1-8.
- BULGACOV, Y. L. M.; VIZEU, F. A positividade da emoção na prática da pesquisa nas organizações. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 9, p. 488-509, 2011.
- CAPPELLE, M. C. A. et al. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. *Revista de Administração de Empresas [Eletrônica]*, v. 3, n. 2, p. 1-17, 2004.
- CAVEDON, N. R. *As manifestações rituais nas organizações e a legitimação dos procedimentos administrativos*. 1988. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1988.
- \_\_\_\_\_. Modos de enfrentamento da morte violenta: a atuação dos servidores do Departamento de Criminalística do Instituto-Geral de Perícias do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 12, p. 75-104, 2011.
- CLIFFORD, J. *A experiência etnográfica*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2008.
- COELHO, M. C. Narrativas da violência: a dimensão micropolítica das emoções. *Maná*, v. 16, n. 2, p. 265-85, 2010.
- COSTA, M. M. F. A. O velho-novo circo: um estudo de sobrevivência organizacional pela preservação dos valores institucionais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. p. 1-16.
- CRAMER, L. Neutralidade científica: conflitos entre uma ação moral ou emocional. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 2003, Atibaia. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. p. 1-16.
- ELIAS, N. *A sociedade de corte: investigação sobre a sociologia da realeza e da aristocracia de corte*. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.
- \_\_\_\_\_. *A sociedade dos indivíduos*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- \_\_\_\_\_. *O processo civilizador: uma história dos costumes*. Rio de Janeiro: Zahar, 1990.
- ESSERS, C. Reflections on the narrative approach: dilemmas of power, emotions and social location while constructing life-stories. *Organization*, v. 6, n. 2, p. 163-81, 2009.
- FINEMAN, S. A emoção e o processo de organizar. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. V. 2, p. 157-89.
- FLORES-PEREIRA, M. T.; CAVEDON, N. R. Cozinhando as dimensões de estudo dos artefatos organizacionais com novos ingredientes: emoção e embodiment. In: ENCONTRO DA DIVISÃO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD – EnEO, 6., 2010, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. p. 1-16.
- FONTANA, A; FREY, J. H. Interviewing: the art of science. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (org). *Handbook of qualitative research*. London: Sage, 2005. p. 695-728.
- FOUCAULT, M. O sujeito e o poder. In: RABINOW, P.; DREYFUS, H. L. *Michel Foucault: uma trajetória filosófica*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010. p. 273-95.
- FOURNIER, V.; SMITH, W. Scripting masculinity. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, v. 6, n. 2, p.141-62, 2006.

- GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1989.
- HOCHSCHILD, A. R. *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley: University of Califórnia Press, 2003.
- JAIME, P. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 4, p. 72-83, 2002.
- KOURY, M. G. P. As ciências sociais das emoções: um balanço. *Revista Brasileira de Sociologia das Emoções*, v. 5, n. 14/15, p. 137-57, 2006.
- LE BRETON, D. *As paixões ordinárias: antropologia das emoções*. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.
- LUTZ, C.; ABU-LUGHOD, L. (Orgs.). *Language and the politics of emotion*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- LUTZ, C.; WHITE, G. The anthropology of emotions. *Annual Review of Anthropology*, n. 15, p.405-36, 1986.
- MAUSS, M. A expressão obrigatória de sentimentos. In: CARDOSO-DE-OLIVEIRA, R. (Org.). *Marcel Mauss*. São Paulo: Ática, 2003. p. 147-53.
- MIRCHANDANI, K. Challenging racial silences in studies of emotion work: contributions from anti-racist feminist theory. *Organization Studies*, v. 24, n. 5, p. 721-42, 2003.
- MORAIS, F. J. *Gestão de emoções em ambientes de serviços: uma análise dos comportamentos emocionais dos operadores em centrais de atendimento*. 2010. 161P. Dissertação (Mestrado em Administração) — Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIGRANRIO. Rio de Janeiro: UNIGRANRIO, 2010.
- NICKSON, D.; KORCZYNSKI, M. Aesthetic labour, emotional labour and masculinity: editorial. *Gender, Work and Organization*, v.16, n.3, p. 291-299, 2009.
- PARFITT, C. R. *Áreas especiais de interesse do ambiente natural: uma metodologia de planejamento e gestão*. 2010. 225p. Tese (Doutorado em Planejamento Urbano e Regional) — Programa de Pós-Graduação em Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2010.
- PARKER, M. Organizing the circus: the engineering of miracles. *Organization Studies*, v. 32, n. 4, p. 555-69, 2011.
- PESTANA, F. N.; SAUERBRONN, J. F. R.; MORAIS, F. Reforma administrativa do estado e trabalho emocional um estudo a respeito da gestão das emoções realizada por servidores do INSS. *Revista Brasileira de Sociologia da Emoção*, v.10, p. 532-65, 2011.
- RAFAELI, A.; VILNAI-YAVETZ, I. Emotion as a connection of physical artifacts and organizations. *Organization Science*, v. 15, n. 6, p. 671-86, 2004.
- REZENDE, C. B. Mágoas de amizade: um ensaio em antropologia das emoções. *Maná*, v. 8, n. 2, p. 69-89, 2002.
- \_\_\_\_\_. Um estado emotivo: representação da gravidez na mídia. *Cadernos Pagu*, n. 36, p. 315-44, 2011.
- ROSEN, C. C.; HARRIS, K. J.; KACMAR, K. M. The emotional implications of organizational politics: A process model. *Human Relations*, v. 62, n. 1, p. 27-57, 2009.
- ROULEAU, L. Emoção e repertories de gênero nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2009. p. 219-40.

SAUERBRONN, J. F. R.; AYROSA, E. A. T.; BARROS, D. F. Bases sociais das emoções do consumidor: uma abordagem complementar sobre emoções e consumo. Cadernos *EBAPE.BR*, v. 7, n. 1, p. 169-82, 2009.

SCHEFFER, T. J. Uma taxonomia das emoções: como começar. *Revista Brasileira de Sociologia da Emoção*, v. 11, n. 31, p. 9-27, 2012.

ZERBIELLI, J. *Mudança no ambiente institucional do agronegócio de pêssegos na região de Pelotas a partir da formação do Mercosul*. 2005. 125f. Dissertação [Mestrado em Agronegócios] — Programa de Pós-graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2005.

**Submissão: 11/12/2012**

**Aprovação: 7/6/2013**



POR UMA EPISTEMOLOGIA DAS PRÁTICAS  
ORGANIZACIONAIS: A CONTRIBUIÇÃO DE THEODORE  
SCHATZKI

BY AN EPISTEMOLOGY OF ORGANIZATIONAL  
PRACTICES: THE CONTRIBUTION OF THEODORE  
SCHATZKI

Leonardo Lemos da Silveira Santos\*  
Rafael Alcadipani da Silveira\*\*

Resumo

A pesar do seu desenvolvimento como campo científico nos últimos 70 anos, caracterizado pela pluralidade de abordagens epistemológicas e metodológicas, é possível argumentar que a área de Estudos Organizacionais paulatinamente distanciou-se daquilo que as pessoas fazem cotidianamente no trabalho e assim passou a teorizar e modelar as organizações de forma abstrata. Com o intuito de reverter esse movimento, pode-se argumentar que há atualmente no campo uma tentativa de se retomar a realidade vivida pelas pessoas nas organizações como unidade de análise. Tal preocupação traz consideráveis questões epistemológicas que ainda foram pouco discutidas. Assumindo a importância desta virada e a relevância dos escritos de Theodore Schatzki para lidar com essas questões, o presente artigo pretende contribuir com o esforço de se compreender as práticas nas organizações discutindo *o que são práticas, como elas se organizam, o que são os arranjos materiais e o que seriam as organizações* nessa abordagem.

**Palavras-chave:** Práticas sociais. Processo de organizar. Estudos organizacionais.

Abstract

Despite its development as a scientific field in the last 70 years, characterized by the plurality of epistemological and methodological approaches, it is possible to argue that Organizational Studies gradually distanced himself from what people actually do in the doing of work and consequently focused on theorizing and modeling organizations in a abstract way. In order to reverse this trend, it can be argued that there is in the field an attempt to reground our studies of organizational practices in terms of phenomena that are actually done. This concern brings considerable epistemological issues that were not still discussed sufficiently. Assuming the importance of this practice turn and the relevance of Theodore Schatzki's contributions to deal with these issues, this paper contributes to the understanding of practices in organizations discussing *what practices are, how they are organized, what material arrangements are and what would the organizations be* in this approach

---

\* Doutorado em Administração de Empresas - Fundação Getulio Vargas - SP - Universidade Federal de Juiz de Fora - Faculdade de Administração. E-mail: leonardo.lemos@uol.com.br

\*\* Doutorado em PhD Management Sciences - Manchester Business School - Professor Adjunto da EAESP-FGV - Fundação Getulio Vargas - SP. E-mail: rafael.alcadipani@fgv.br

**Keywords:** Social Practices; Organizing. Organization Studies.

## Introdução

A preocupação com aquilo que as pessoas “realmente fazem” nas organizações não é algo necessariamente novo no campo dos estudos organizacionais. Tal preocupação está presente no campo desde os Estudos de Hawthorne, quando se procurou primeiro entender o efeito da luminosidade e, na sequência, a questão do fator humano como componente essencial do trabalho das pessoas. Outro exemplo é o trabalho de Mintzberg (1973) que já havia apontado – a partir da análise da rotina diária dos gerentes – que os papéis desempenhados por eles eram, na prática, diferentes daqueles que sugeriam as teorias baseadas no comportamento racional. Starbuck (1983), com uma abordagem parecida, já havia destacado que, na prática, existe uma diferença entre aquilo que os gerentes *dizem que fazem* e aquilo que “realmente” fazem – como agem e decidem. Orr (1996), olhando não para gerentes, mas para os técnicos de manutenção da Xerox, também mostrou, por meio de uma análise das práticas cotidianas de trabalho dessas pessoas, que os estudos organizacionais estavam “muito distantes” e pouca relação tinham com *aquilo que é real e concretamente feito para se concluir um trabalho* (ORR, 1996, p. 1). Reed (1984), inclusive, de maneira específica, já advogava e começava a articular a ideia da gestão como uma prática social.

Porém, é possível argumentar que o campo dos Estudos Organizacionais paulatinamente distanciou-se daquilo que as pessoas fazem em seu cotidiano organizacional e conseqüentemente passou a teorizar e modelar as organizações de forma muito abstrata (BARLEY; KUNDA, 2001; GEIGER, 2009; GHERARDI, 2000). O campo se consolidou ao longo das últimas décadas por meio de teorias muito focadas em aspectos formais e estáticos das organizações, preocupadas “de mais” com aspectos estruturais e “de menos” com aquilo que é “real e concretamente” feito (dito, pensado, sentido etc) em *tempo real* (SCHATZKI, 2006) no desenrolar das atividades organizacionais (MIETTINEN; SAMRA-FREDERICKS, YANOW, 2009; CHIA; MACKAY, 2007; WHITTINGTON, 2006). No Brasil, por exemplo, é grande a quantidade de pesquisas que não se baseiam em estudos empíricos, algo que evidenciaria, assim, um possível distanciamento da área das questões relacionadas com as práticas organizacionais. Muito se questiona a respeito da falta de originalidade de nosso campo, e isso pode estar relacionado com a ausência de um foco em “como as coisas acontecem” nas organizações. Percebendo a necessidade de se retomar a análise do cotidiano organizacional, diferentes autores têm se esforçado na tentativa de (re)descobrir e de (re)aplicar o conceito de prática para compreender diferentes elementos do dia-a-dia das organizações. Elementos como estratégia (WHITTINGTON, 1996, 2006), tecnologia (DOUGHERTY 1992, 2004; ORLIKOWSKI 2000), aprendizagem (GHERARDI, 2000; ORLIKOWSKI 2002; NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003), marketing (HIRSCHMAN; SCOTT; WELLS, 1998; WARDE, 2005), contabilidade (AHRENS; CHAPMAN, 2007), por exemplo, têm sido analisados pelo ponto de vista das práticas.

Esse movimento de recuperação da prática tem, entretanto, imposto desafios aos pesquisadores. Na medida em que se intensificam os esforços de *colocar o trabalho novamente como foco das análises organizacionais* (BARLEY; KUNDA, 2001), de se reaproximar do trabalho “real” das organizações (GEIGER, 2009), mais clara tem ficado a necessidade de se rever os pressupostos ontológicos, epistemológicos e metodológicos que orientam as pesquisas sob a égide da virada da prática. Não raro, encontramos trabalhos em que o conceito de *prática* adotado não é claro e, às vezes, até é contraditório podendo significar uma infinidade de coisas incluindo eventos, episódios, rotinas, regras ou até, simplesmente, *estar mais perto da realidade e ser mais prático* (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008, p. 90). Tal como aponta Geiger (2009), embarcar na virada da prática exige mais do que olhar para a prática como sendo simplesmente aquilo que os atores fazem. Concentrar-se apenas nisso nos

leva a uma visão simplificada da questão. Não se trata, portanto, de simplesmente tentar *olhar mais de perto* para as organizações. O simples fato de as observações terem um foco micro não faz delas, automaticamente, observações “mais verdadeiras e confiáveis” da realidade (GEIGER, 2009). É preciso também, e fundamentalmente, mudar as *lentes*, ou o modo, por meio das quais se olha para elas.

Apesar de diferentes *abordagens práticas* terem recentemente contribuído para a teoria das organizações (SUCHMAN et al., 1999; BLACKLER; CRUMP; McDONALD, 2000; NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003; MARTIN, 2006; ORLIKOWSKI, 2007; ALCADIPANI, 2008; LANZARA, 2009; NICOLINI, 2009; LLEWELLYN; SPENCE, 2009; NYBERG, 2009; WINIECKI, 2009; MATHIEU, 2009; GHERARDI, 2010; TURETA, 2011; GOSS et al., 2011), ainda há muito trabalho a ser realizado no sentido de desvendar o que constitui o *mundo das práticas*. Só assim será possível continuar avançando na nossa tentativa de lançar luz sobre o desempenho das práticas organizacionais. Compartilhando desse espírito é que emergem iniciativas como as de Schatzki (2005, 2006) e da edição especial organizada por Miettinen, Samra-Fredericks, Yanow (2009), que trazem para o campo dos estudos organizacionais uma discussão mais aprofundada sobre aspectos centrais das teorias da prática.

Theodore Schatzki é um dos principais autores que tem influenciado a análise das práticas organizacionais (SCHATZKI, 2005; 2006). Desta forma, este artigo procurará apresentar e discutir os principais aspectos da teorização de Schatzki que julgamos ser úteis para auxiliar no nosso esforço de desvendar e analisar as práticas nas organizações. Buscando uma maneira mais direta de apresentar as ideias do autor e suas possíveis contribuições para o estudo das organizações, ao mesmo tempo em que procuraremos dirimir algumas dúvidas inerentes ao estudo das práticas conforme destacamos acima, o artigo será estruturado ao redor de algumas perguntas centrais que na nossa visão possibilitariam uma discussão mais informada da epistemologia das práticas em análise organizacional. Partindo das ideias de Schatzki, procuraremos discutir o que são as práticas, como elas se organizam, o que são os arranjos materiais e, finalmente, o que seriam as organizações neste tipo de estudo. Antes, porém, faremos algumas considerações em direção ao desenvolvimento de uma ontologia das práticas sociais, tema importante para Schatzki.

### Por uma ontologia das práticas sociais

Schatzki (1996, 2002, 2005), introduz a sua concepção ontológica que denominamos aqui de uma ontologia das práticas sociais posicionando-a em um conjunto mais amplo que ele chama de *ontologias contextuais* (*site ontologies*). Nesse conjunto, ainda que não tenham sido originalmente “batizadas” com esse nome, poderiam ser incluídas, apesar de suas diferenças, abordagens que têm em comum o argumento de que a análise social deve partir de *arenas* (contextos) sociais e coletivas de ação – *campos semânticos* (TAYLOR, 1985), *campos discursivos* (LACLAU; MOUFFE, 1985) ou simplesmente *campos* (BOURDIEU, 1996) – que fornecem e suportam os significados nos termos dos quais as pessoas vivem, interagem e coexistem de maneira inteligível. De maneira geral, essas *ontologias contextuais* pressupõem que a “vida social” *existe* e se *desenrola* sempre “dentro” de um dado contexto (ou site) que é fundamental para analisar e explicar os fenômenos sociais. Aquilo que uma entidade e/ou evento é, está imbricado no contexto, da mesma forma que a natureza e a identidade do contexto estão imbricadas nas entidades e/ou nos eventos: as características individuais são ontologicamente contínuas às características do contexto social no qual elas existem (SCHATZKI, 2005). Enquanto as ontologias “tradicionais” (*individualistas*: Max Weber, Herbert Simon ou *societistas*: holismo a lá Marcel Mauss, a sociologia de Durkheim, o estruturalismo a lá Lévi-Strauss) assumem uma separação entre “nós” e o “mundo”, ainda que sejamos de alguma maneira (re) conectados a ele por intermédio das nossas atividades, as *ontologias contextuais* consideram essa “conexão” como elemento primordial do nosso ser – nós estamos “já e sempre” envolvidos em práticas cotidianas como falar, caminhar, comer, ensinar,

organizar, administrar, pesquisar etc. Entidades (humanas e não humanas), eventos, atividades (ações), significados, conhecimento não fariam parte de um determinado contexto, eles seriam, assim, o próprio contexto (SCHATZKI, 2002, 2005). Ao invés de nos orientarmos, seja pelo ator/indivíduo/parte (individualismo metodológico), seja pelo contexto/sociedade/todo (societismo), seria preciso voltar os olhos para a dinâmica da prática *em si* como ponto de partida para a análise social (CHIA, 1995, 2004; SCHATZKI 1996, 2002, 2005; RECKWITZ, 2002).

Schatzki (1996, 2001, 2002, 2003, 2005), desenvolve sua argumentação articulando uma *ontologia das práticas sociais* em que o *lugar do social* (ou, o contexto no qual a coexistência humana se desenrola) é composto por uma *malha* (uma rede, um emaranhado) não só de nexos de práticas, mas também de arranjos materiais (*materal arregements*). É essa *malha* que constitui o que ele (Schatzki) considera a *ordem* que marca toda a vida social – é ela o *lócus* do social onde as entidades (humanas e/ou não humanas) agem, relacionam-se, posicionam-se umas em relação às outras e ganham significado e identidade (SCHATZKI, 2002). A vida social, ou a coexistência humana, nesse caso, “*transpira de forma inerente*” como parte de uma *malha* de práticas e arranjos. Na concepção de Schatzki (2002, 2003, 2005) a *malha práticas-arranjos* materiais é concebida como “o *lugar*” (um *site*) em que a vida humana acontece (as *ações, os estados mentais e a identidades das pessoas são o que eles são dentro de um horizonte de inteligibilidade possível*) e do qual dependem aqueles fenômenos que mantém juntas as vidas das pessoas (cadeias de ações, estados mentais compartilhados, *lay-outs* materiais e interconexão de contextos (SCHATZKI, 2005, p. 470). O desenrolar da coexistência humana – ou da vida social como um todo, ou de uma organização, em particular – envolveria, assim, múltiplas ações – sempre *de fins abertos*, mas sempre organizadas – levadas a cabo por uma ou mais pessoas em determinados (um ou mais) “cenários” onde, além de outros “seres humanos”, há também *entidades materiais* (atores não-humanos).

Segundo a perspectiva de Schatzki (2003, 2005), o estudo das organizações deveria envolver pelo menos quatro tarefas fundamentais: (a) delimitar as atividades humanas (e/ou os eventos, episódios, interações) que compõem o fenômeno de interesse – o organizar de maneira geral, e/ou práticas específicas recrutamento, treinamento, de fazer estratégia; (b) identificar a *malha prática-arranjo* da qual essas atividades (eventos, episódios, interações) fazem parte; (c) determinar possíveis outras *malhas prática-arranjo* com as quais essa *malha específica* possa estar conectada – outras *malhas prática-arranjo* da mesma organização, ou a mesma *malha prática-arranjo* de outras organizações, por exemplo; (d) traçar as cadeias de ação dos agentes humanos e não-humanos que circulam dentro dessa *malha específica*, que passam por meio dela e/ou que a conectam com outras *malhas* e que ajudam a reforçar as suas características atuais (ou a transformar) o fenômeno de interesse.

No âmbito da teoria social, a perspectiva da prática defendida por este autor propõe, portanto, uma ontologia social distinta que não privilegia indivíduos, (inter) ações, linguagem, sistemas de significado, instituições e/ou estruturas como fenômenos sociais básicos – a *ordem social*, ou a coexistência humana, nesse caso, é concebida como “algo” que se desenrola nos, e a partir, das *malhas práticas-arranjos*. Se, cada *malha prática-arranjo*, quando tomada individualmente forma uma *ordem social local* – ou estabelece uma coexistência humana localizada (um departamento, por exemplo, onde se “pratica” marketing), diversas práticas, quando tomadas em conjunto, constituem ordens sociais ampliadas (uma organização, por exemplo, onde se pratica marketing, finanças, produção etc.), todo o conjunto de *práticas-arranjos* constitui o *nosso mundo social*. É importante notar que o que constitui o espaço social total, ou o *lugar do social*, no qual as pessoas coexistem, não é uma prática em particular e/ou um arranjo específico, mas sim a *malha entrelaçada* de diferentes práticas e arranjos que são levados a cabo em meio às diversas atividades humanas. *Malha* em que as práticas são executadas e determinam arranjos particulares, ao mesmo tempo em que também dependem e podem ser alteradas por eles.

Além disso, é preciso perceber que práticas, arranjos e malhas se interconectam. Em uma universidade, por exemplo, a *malha práticas-arranjos* na sala de aula se liga

e se sobrepõe à malha práticas-arranjos do departamento, da coordenação do curso, da reitoria, da biblioteca, que se relaciona com as práticas de legislação nacional sobre educação, com as políticas e estratégias da universidade, com as questões do município em que estão localizadas etc. Assim, essa rede ampla de arranjos práticas-arranjos – a universidade –, por sua vez, está (ou pode estar) conectada a redes similares – outras instituições de ensino –, ou ainda a redes de práticas-arranjos que constituem organizações relacionadas: governos, fundações, empresas etc. Esse conjunto de redes – o sistema educacional brasileiro, por exemplo – pode, ainda, estar conectado a outros conjuntos de redes – sistema educacional americano – formando confederações de redes de malhas de práticas-arranjos. Se tomarmos todo esse conjunto de malhas, redes e confederações (SCHATZKI, 2005).

Essa noção de práticas-arranjos tem potencial para servir como uma unidade ontológica conveniente e útil para analisarmos diversos fenômenos organizacionais, desde a existência de formas locais de coordenação (malhas prática-arranjo) até arranjos organizacionais mais complexos como grandes corporações, empresas multinacionais, redes e outras formas mais institucionalizadas de organização como setores, economias etc. Após apresentar brevemente aspectos centrais da ontologia proposta por Schatzki, passaremos a abordar questões fundamentais para o desenvolvimento de uma análise das práticas organizacionais na visão deste autor.

### O que são as práticas?

Schatzki (2005, p. 471) define prática como um conjunto organizado e amplo de articulações de ações interpostas. A definição de *prática como atividades humanas organizadas* (SCHATZKI, 1996, 2001, 2002, 2003, 2005) chama a atenção para dois termos: “atividade” e “organizada”. “Atividade” remete à noção de *prática* como um “emaranhado”, um conjunto estruturado de ações realizadas pelas pessoas ao longo do tempo e do espaço - jogar futebol, organizar, teorizar, cozinhar. Cozinhar, por exemplo, envolve elaborar o cardápio, comprar os ingredientes, prepará-los (descascando, picando, limpando etc.), misturá-los, “mexer as panelas”, observar os tempos de cocção, apresentar os pratos etc. Cada uma dessas atividades, ou conjunto de ações, que compõem uma prática pode ser encarada como um conjunto incorporado de fazeres e dizeres, primeira e diretamente, ou como as ações que esses fazeres e dizeres incorporados constituem (SCHATZKI, 1996, 2001). Fazeres e dizeres incorporados, como entendidos aqui, correspondem àquelas ações “básicas” que as pessoas executam diretamente com o corpo (andar, olhar, ler, digitar um texto, pronunciar uma palavra, chutar uma bola etc.). O termo *corporalmente* enfatiza a ideia de que essas são ações que as pessoas fazem com os “corpos” (braços, pernas, boca etc.) – incluindo aqui, ainda, qualquer extensão (uma bengala ou uns óculos, por exemplo) que esse “corpo” possa ter. Já o termo *dizeres*, se refere à ideia de um subconjunto particular de *fazeres* – aqueles *fazeres* que dizem algo sobre alguma coisa. Esses *dizeres*, portanto, não necessariamente envolvem “falar uma língua”: movimentos de cabeça ou das mãos, piscadas de olho, por exemplo, podem dizer muitas coisas diferentes, inclusive, de acordo com o contexto em que se dão (SCHATZKI, 2002).

Essas “ações básicas”, entretanto, não “acontecem no vácuo” e acabam sempre “instituinto” outras ações – de outras entidades - no contexto em que são levadas a cabo. Essas *ações instituídas pelos fazeres e dizeres incorporados “básicos”* são ações mais “elaboradas” que, gradualmente, passam a envolver também, um conjunto cada vez maior de elementos “intelectuais”. As práticas incluem, portanto, mais do que simplesmente movimentar o corpo ou manipular artefatos/feramentas. “Estão longe” de serem apenas padrões de comportamento. Elas incorporam e trazem consigo entendimentos, conhecimentos, identidades, significados (CROSSLEY, 2001, 2002). Sugerem determinadas formas de dar sentido ao mundo, de desejar alguma coisa, de saber como fazer algo, de responder às ações dos outros (RECKWITZ, 2002). A forma de andar a cavalo varia de um “contexto” para outro. Algumas tribos indígenas nos

EUA o faziam sem cela e com o cavaleiro "baraçando" a lateral do animal, bastante diferente da forma como policiais do Batalhão de Choque o fazem.

É difícil, portanto, separar, no "interior" de uma dada prática social, os *fazer* e *dizeres incorporados* "in natura" de um *know-how*, de uma forma particular de interpretação (do comportamento dos outros, por exemplo), de um dado propósito (ganhar o jogo, por exemplo) ou de determinados estados emocionais (tensão, motivação etc) que os agentes, como portadores da prática, fazem uso rotineiro (RECKWITZ, 2002, p. 252). Aprender a operar uma máquina, por exemplo, envolve mais do que apenas aprender a executar um conjunto (mais ou menos) fixo de movimentos. Implica em compreender e "dominar", de uma maneira eminentemente "prática" e pré-reflexiva, princípios sobre mecânica ou mecatrônica, desenvolvimento de atividades motoras etc. Mais do que apenas movimentos do corpo, *operar uma máquina* é uma forma de compreender, de conhecer, de "pensar sobre" o mundo. Recentemente, muitas transportadoras tiveram problemas ao comprar caminhões de alta tecnologia e que eram operados de maneira diferente dos antigos caminhões mecânicos. Operar um caminhão moderno requer conhecimentos de informática, algo totalmente desnecessário para os veículos antigos em que o uso da força para frear a carreta, por exemplo, era fundamental. A noção de *atividade corporal*, portanto, pode (e deve), aqui, ser ampliada e entendida como uma forma de razão prática compartilhada, como uma forma coletiva de "compreender-e-ser-no-mundo" (CROSSLEY, 2001, 2002).

Mas o *quê organiza uma prática*? Ou, colocado de outra maneira, o que faz com que determinadas ações (*fazer* e *dizeres incorporados*) "in natura" possam ser/estar reunidas sob uma mesma atividade humana – sob uma mesma *prática* – e outras não? O que *governa* as ações que constituem uma prática? Segundo Schatzki (1996, 2001, 2002, 2003, 2005) as múltiplas ações das pessoas se interligam (ou se organizam) e "ganham uma identidade conjunta" não de maneira aleatória, desordenada, mas em torno de uma dada *prática* por meio de uma *estrutura de governança* composta por três elementos fundamentais: **entendimentos, regras, e estruturas teleoafetivas**. Assim, dizer que determinadas ações "pertencem" a uma determinada prática, significa dizer *que elas expressam os mesmos entendimentos, que observam, violam ou ignoram as mesmas regras, que perseguem fins aceitáveis dentro de uma mesma estrutura teleoafetiva* (SCHATZKI, 2003, 2005). As práticas, então, reúnem as pessoas. Participantes em uma dada prática incorporam elementos de, e são consequentemente governados por, uma única e comum estrutura: a organização da prática (SCHATZKI, 2005).

Os **entendimentos** estão relacionados ao "saber fazer", isto é, à habilidade, à competência para "saber como" se pode (ou se deve) fazer (ou dizer) as coisas, mas também o "saber como" identificar/entender as ações dos outros, o "saber como" instigar ações desse tipo nos outros e/ou o "saber como" responder a elas em determinados *contextos/situações espaço temporais* característicos da prática em questão. *Os entendimentos práticos podem ser tratados como aquelas habilidades que são empregadas na execução das ações e/ou que ajudam a definir o significado das diferentes situações com as quais os atores se deparam* (SCHATZKI, 1997, p. 301). Schatzki (2002) destaca que esse tipo de entendimento contribui para a organização de uma dada prática na medida em que os entendimentos pertencem às *práticas* em si. São uma característica delas e não podem ser tomadas como "propriedades" de indivíduos específicos. Eles são, isso sim, "algo" estabelecido, adquirido, sustentado e transformado por meio das ações que compõem as práticas e que, portanto, não pode ser "descolado" delas. Ou seja, saber "como gerenciar" não é uma habilidade minha – eu posso saber "executá-la" ou não (bem ou mal), mas ela é uma habilidade que pertence à prática de "gerenciar", que está "lá fora", disponível em um "espaço público", acessível a todas as pessoas. Uma pessoa que sabe como "gerenciar" é, nesse sentido, aquela que é capaz de identificar/executar/instigar/responder os *fazer* e *dizeres* necessários para tal – analisar dados, lidar com pessoas, conceber e executar estratégias, operar sistemas de informação etc.

As **regras** se referem às formulações explícitas, princípios, preceitos e instruções (leis, normas, regulamentos, procedimentos, critérios de decisão) que prescrevem,

apontam, direcionam, censuram, instruem o que deve ser dito e/ou feito pelos praticantes – elas permitem/provocam/impedem/fazem emergir novas ações, bem como regulam as atividades já existentes. Dizer que determinadas regras conectam *fazer* e *dizer* de uma dada prática – e ajudam a organizá-la – é dizer que as pessoas consideram, observam, aderem, ao levarem a cabo esses *fazer* e *dizer*, as mesmas regras (SCHATZKI, 2002). As regras, aqui, diferente do conceito de Giddens (1984), por exemplo, não são “simplesmente” explicitações de um entendimento prático já existente, fórmulas ou conteúdos tácitos ou implícitos. Elas, na melhor das hipóteses, são codificações concisas de regularidades de ações passadas que têm uma força normativa e que podem influenciar o curso futuro das atividades, apenas porque especificam como (ou quais) as ações deveriam ser realizadas para serem tomadas como “corretas” (SCHATZKI, 1997). São formulações “inseridas” na vida social - tipicamente por aqueles com autoridade para tal - com o propósito de orientar e determinar o curso “correto” das atividades. É assim que as regras emergem como um elemento “tradicionalmente normativo” e com características próprias, diferentes daquelas dos entendimentos e das *estruturas teleoafetivas*, que ajuda a constituir aquilo que faz sentido para as pessoas fazerem (SCHATZKI, 2002).

A **estrutura teleoafetiva**, por sua vez, constitui um conjunto hierarquicamente organizado e “normativo” de fins (objetivos, interesses), meios para alcançá-los (projetos, tarefas – ações) e, ainda, emoções (sentimentos, afetos, humor), que são aceitos e aconselhados, considerados como válidos ou legítimos na *prática*. O termo *normativo*, aqui, se refere às noções daquilo que se deve, ou que convém fazer (*oughtness/rightness*), primeiro, e, além disso, de *aceitabilidade* – daquilo que é aceitável que se faça (SCHATZKI, 2002). Não se trata, portanto, de determinar simplesmente quais *ações* são “certas ou erradas”, mas também de indicar que algumas delas são aceitáveis, ainda que não correspondam exatamente àquilo que deveria ser feito. Mais uma vez, é importante destacar que esses fins e afetos – em conjunto - não “pertencem” aos indivíduos e sim à prática na qual eles estão engajados. A *estrutura teleoafetiva* de uma prática não só é diferente dos “fins e afetos” individuais, como também não pode ser igualada ao somatório simples dos “fins e afetos” coletivos (SCHATZKI, 2002, 2005). A *estrutura teleoafetiva* é incorporada, em última análise, de maneira semelhante, mas desigual, nas *mentes* e ações de cada um dos praticantes – cada indivíduo tem “consigo” uma “micro-versão” dessa estrutura, normalmente, diferente das “micro-versões” de cada um dos demais praticantes, e da “versão completa” que organiza a prática (SCHATZKI, 1997, 2003). Diferentes combinações dessa estrutura são incorporadas, de maneiras diversas, por diferentes praticantes devido às suas diferentes biografias (treinamento, experiência, *status* etc). A *estrutura teleoafetiva* que organiza uma prática é diferente das suas diferentes versões incorporadas pelos diversos praticantes - cada um tem a sua própria biografia ainda que cada uma dessas *histórias de vida* faça parte de uma *história coletiva*.

Talvez um exemplo ajude a esclarecer melhor esse ponto. Vejamos, então, como sugerem Zundel e Kokkalis (2007), as atividades (humanas) acadêmicas – contemplar, refletir, escrever artigos, ler livros, discutir com os colegas, participar de congressos e seminários - que constituem a prática *teorizar* (*theorizing*). Essas atividades são realizadas em meio a certos *entendimentos* sobre como *teorizar* – Kuhn (1970), os paradigmas de Burrell e Morgan (1979), as metáforas de Morgan (1996), as imagens de Cummings e Wilson (2003) ou, ainda, os trabalhos de Sutton e Staw (2003) e Whetten (2003) servem para ilustrar alguns desses “direcionamentos”. É importante ressaltar, entretanto, que esses entendimentos – paradigmas, metáforas, imagens etc. - residem não “dentro da cabeça” de um ou outro acadêmico, mas na prática da qual ele participa, implícitos na prática social *da teorização* da qual os acadêmicos fazem parte e na qual ocupam posições, papéis, identidades. A teorização pode, ainda, ser governada por *regras* (mais ou menos) explícitas. Elas podem ir desde leis de direitos autorais e patentes, até aspectos como prazos e normas para publicação de artigos, chegando a “máximas” como “tente publicar em revistas *Qualis (Inter) Nacional A*” ou “procure desenvolver um nicho próprio pesquisando aquilo que ninguém ainda o fez ou poucos o fizeram”. Além disso, não se pode deixar de considerar que determinados

*fins (teleologia)*, como “gerar” conhecimento, ajudar a melhorar a vida das pessoas, desenvolver uma carreira de pesquisador, construir uma reputação e conseguir algum *status* na comunidade acadêmica, são perseguidos nessa prática. Apesar de variados, todos esses fins são tidos – ou socialmente entendidos – como legítimos e aceitáveis na prática da teorização acadêmica. Pode-se imaginar, por outro lado, em um esforço didático, que os meios “ridicularizar um oponente” ou “publicar informações/dados/conclusões falsas” para atingir tais fins não são aceitáveis e devem ser “punidos” pela comunidade de praticantes (ZUNDEL; KOKKALIS, 2007).

Vale ressaltar, aqui, que as práticas, ainda que se desenrolem em meio às atividades humanas, são fenômenos não individuais. As ações que compõem uma prática são “desempenhadas” por indivíduos, mas a organização dela, aquilo que lhe dá coerência – o seu conjunto de entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas – não pertence a um ou outro (ou mesmo a um grupo de) indivíduo(s) específico(s) (SCHATZKI, 2003, 2005). Na medida em que se reconhece a prática como um fenômeno não individual (e, portanto, de alguma maneira, “localizado lá fora”) com capacidade de apontar não só aquilo que deve (ou que convém) ser feito (dito, pensado, sentido, perseguido etc.), mas também aquilo que é aceitável em determinadas situações (SCHATZKI, 1996), não podemos nos furtar o direito de perguntar: *como isso se dá?* Como os participantes quando engajados em uma dada prática incorporam elementos de, e por meio disso são governados por, uma estrutura comum, a organização “tripartite” entendimentos-regras-estruturas teleoafetivas dela? Uma questão que pode ser levantada é como as práticas se organizam?

### Como as práticas se organizam?

Para começar a responder a essa questão é preciso dar “um passo atrás” para reconhecer que não é a organização da prática *em si*, que determina o que as pessoas fazem. Schatzki (1996, 2001, 2002, 2003, 2005) argumenta que as múltiplas ações das pessoas se interligam (ou se organizam) por meio de uma *inteligibilidade prática* – ou seja, daquilo que *faz sentido para as pessoas fazerem* em um determinado contexto espaço-temporal. A inteligibilidade prática é que, em última análise, *governa as ações especificando o quê um ator deveria (ou poderia) fazer a seguir* (apontando os “próximos passos”) dentro do fluxo contínuo dessa ou daquela atividade humana (SCHATZKI, 2001). Dreyfus (1991) utiliza um conceito parecido que ele chama de um *estilo internalizado de engajamento* que fornece as bases para a organização (ou a orquestração) das nossas ações e que dá uma consistência interna às nossas atividades. *Estilo* que não é uma característica individual de uma pessoa ou “coisa”, mas sim uma “espécie” de inteligibilidade que constitui e define “o quê” as coisas, as situações e as pessoas são, e o “quanto/como” elas são importantes para cada um de nós. “*Esse estilo de engajamento afeta a nossa percepção acerca daquilo que é mais ou menos importante e o modo como lidamos com as “coisas” ao nosso redor*” (CHIA, 2004, p. 31).

Essa *inteligibilidade prática*, não pode, ainda, ser confundida com o que é tradicionalmente chamado de *racionalidade formal-instrumental*. Aquilo que ela aconselha diverge (mesmo que possa coincidir) daquilo que seria (ou pareceria) “racional” – principalmente (mas não exclusivamente) quando emoções, humores, sentimentos ajudam a determinar aquilo que *faz sentido para as pessoas fazerem* (SCHATZKI, 2001). De maneira semelhante, *inteligibilidade* não é o mesmo que *normatividade*. O que *faz sentido ser feito* nem sempre é aquilo que o ator, em última análise, “julga” ser correto ou apropriado. Nessa perspectiva, a inteligibilidade prática não pode deixar de ser vista como um fenômeno *individualista* – é sempre para um indivíduo que determinada ação faz (ou não) sentido ser feita. O que acontece, entretanto, e que nos permite evitar aqui a “armadilha” do individualismo, é que as características individuais (interesses, desejos, expectativas, crenças, emoções) responsáveis por “apontar localmente” o que *faz sentido ser feito*, são moldadas em, e por um *fenômeno não individualista* – em um *espaço* social e coletivo, no nosso

caso, nas malhas *práticas-arranjos* (SCHAZTKI, 2002). Para tentar esclarecer melhor a questão da incorporação da inteligibilidade prática, é preciso começar argumentando que, na concepção de Schatzki (2001), são as *regras* e as *estruturas teleoafetivas* que “primariamente” determinam a *inteligibilidade*. O “saber como” vem, normalmente, depois do “saber o que” se pode ou se deve fazer – ou *do que faz sentido fazer*. Normalmente, apenas os nossos *fazer* e *dizer* “básicos” é que “respondem” mais diretamente aos *entendimentos* (SCHAZTKI, 1996).

Schatzki (1996, 2001, 2002) faz questão de apontar que a sua noção de entendimento não deve ser confundida com um tipo de *know-how* que está “por trás” do comportamento humano em sua relação íntima com a situação imediata ou com o contexto mais amplo em que vive. O *entendimento*, segundo ele, é uma *habilidade* ou *capacidade* que está “por trás” das atividades humanas (e não das pessoas), ou seja, que “suporta” as práticas. Assim, ao invés de determinar o *que faz sentido para as pessoas fazerem* e, em última análise, especificar o que as pessoas “realmente” fazem, o *entendimento*, tal como definido aqui, “simplesmente” executa as ações “ditadas” por uma inteligibilidade prática. Com relação às *regras*, as práticas, normalmente “acolhem” um conjunto delas a que os praticantes supostamente deveriam observar – “boa parte” daquilo que *faz sentido para as pessoas fazerem* frequentemente reflete o entendimento que elas constroem de normas, procedimentos, instruções específicas às quais estão submetidas. As *regras*, entretanto, apenas de maneira *intermitente* e nunca *totalmente* determinam aquilo que as pessoas “realmente” fazem (SCHAZTKI, 2001). Se, por um lado, a nossa experiência cotidiana, principalmente quando pensamos em termos da “cultura brasileira”, nos leva a concordar que elas não “dão conta” de todas as possibilidades de ação, por outro, também não se pode assumir que elas sejam sempre ignoradas. Se resumir a ação “real” das pessoas às *regras* que elas deveriam obedecer limita a nossa análise, ignorá-las também não nos parece adequado.

Reconhecer que *entendimentos* e *regras* são elementos necessários, mas não suficientes para explicar como se constrói uma *inteligibilidade prática*, nos leva ao terceiro elemento, o *mix* de teleologia (orientação para fins) e afetos (emoções, humores, estado de espírito). Segundo Schatzki (2001), o *que faz sentido para uma pessoa fazer* (ou a *inteligibilidade prática*) depende, em grande medida, dos *fins* que ela persegue coordenados com os *afetos* que ela “sente” ao se engajar em uma determinada prática. Os projetos e as tarefas que as pessoas levam a cabo ao longo das suas vidas, ou seja, o conjunto de ações (*dizer* e *fazer*) que elas realizam, são especificadas principalmente em função daquilo que é importante/relevante para elas, dadas as suas crenças, esperanças, expectativas, emoções, afetos, humores. Assim, os limites de uma determinada prática são traçados principalmente pela sua *estrutura teleoafetiva*, ou seja, pelo conjunto de fins corretos e aceitáveis, de projetos e tarefas corretos ou aceitáveis na busca desses fins, de crenças, desejos, expectativas corretas e aceitáveis e, ainda, de emoções e afetos corretos e aceitáveis.

Tomando os elementos (desejos, interesses, crenças, esperanças, expectativas, emoções, afetos, humor) da *estrutura teleoafetiva* de uma prática como *estados mentais* “nos/dos” praticantes, se estabelece outro pressuposto que é central na abordagem proposta por Schatzki – a inteligibilidade prática é fundamentalmente uma determinação *mental* (SCHAZTKI, 1996, 2001). A organização das práticas poderia, assim, ser descrita como um conjunto *normativo* de estados mentais. Entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas são incorporados na mente dos praticantes por meio dos seus estados mentais: os entendimentos se tornam um *know-how* individual, as regras objetos de *crença* e os fins e afetos objetos de *desejo* (SCHAZTKI, 2005). Pode-se dizer que, a princípio, as condições mentais (desejos, interesses, crenças, esperanças, expectativas, emoções, afetos, humor) tenham possibilidades infinitas. Dentre esse conjunto sem fim delas, a *estrutura teleoafetiva* de uma dada prática seleciona uma pequena parte daquelas que podem ser consideradas válidas, aceitáveis e/ou legítimas. A partir desse conjunto reduzido é que “decido” (nem sempre de maneira racional, intencional, deliberada, mas “prática”) o que eu vou fazer, ou seja, que *fazer* e *dizer* incorporados levar a cabo nesta ou naquela situação em que me encontrar como praticante.

Na medida em que *pratico*, minhas decisões, meus *fazer*es e *dizer*es incorporados e, em última análise, as minhas *condições mentais*, são colocados à prova – são aceitos, reprovados, corrigidos, sancionados pelos outros praticantes.

Em outras palavras, a *inteligibilidade prática* que um indivíduo “mobiliza” para lidar com a sua vida cotidiana é o resultado de um refinamento gradual das respostas que ele dá (ou, “vai dando”) ao longo das suas experiências, na medida em que ele age *dentro* de determinadas práticas sociais (DREYFUS, 2002). Shotter (2005) destaca, ainda, o que ele chama de *conhecimento prático “de dentro”*, ou seja, um tipo situado de conhecimento ou entendimento que alguém só pode “ter/desenvolver” a partir *de dentro* de uma dada situação social, de um determinado grupo ou instituição. Nesse processo, via engajamento na prática, “aprendo” – incluo, excluo, reviso, altero as minhas possibilidades (*as minhas condições mentais*) de “decidir e de agir” – para me ajustar à *estrutura teleoafetiva* e “poder gozar do status” de praticante. A conformação das *condições mentais* que acompanham nossa presença e interações no e com o mundo se desenvolve na medida em que participamos/nos encontramos com diferentes práticas (SCHATZKI, 1996, p. 125). Essa *estrutura teleoafetiva* é, portanto, um *conjunto organizado - social e não individual - de condições mentais* que as pessoas incorporam (*em versões individuais*) na medida em que se engajam em uma dada prática que está ali já e sempre no mundo (HEIDDEGER, 1962).

É preciso ter claro que essas *condições mentais* não informam uma determinada atividade segundo uma relação “simples e direta” de causa e efeito, eles fazem isso especificando o que faz sentido para uma pessoa *fazer* – *que fazeres e dizeres incorporados* realizar. Os *fazer*es e *dizer*es incorporados de uma dada prática são, assim, governados por uma *inteligibilidade prática individual (o que faz sentido fazer)* que, entretanto, é determinada em função da *estrutura teleoafetiva (fins e afetos aceitáveis)* que é da própria prática e, portanto, social. O caráter “normativo” que caracteriza a *estrutura teleoafetiva*, ou seja, a sua capacidade (para além dos entendimentos e regras) de dar forma à *inteligibilidade prática* dos praticantes é construída por meio do exemplo, da instrução e da sanção aos quais eles (“calouros ou veteranos”) estão sujeitos e, no contexto dos quais, adquirem certas *condições mentais*: assim que nascemos começamos a ser socializados em práticas sociais existentes que já contêm um entendimento do que é ser uma pessoa, um modo particular de compreender os outros, e as coisas (SCHATZKI, 2002). Nós aprendemos o que significa ser uma pessoa, um objeto, uma instituição e como agir adequadamente, por meio de um processo de socialização, muitas vezes inconsciente, “dentro” de certas práticas, vivendo essas práticas (DREYFUS, 2002).

Trabalhar com essa noção de *condições mentais* das pessoas não é, portanto, o mesmo que declarar que certas “estruturas abstratas” causaram esse ou aquele tipo de comportamento. As *condições mentais* como entender, desejar, sentir, acreditar, esperar, ver, temer não podem ser encarados como “objetos” ou processos de um aparato “secreto” abstrato ou real - o cérebro, a cabeça, a mente (SCHATZKI, 1996, 1997). Eles precisam ser vistos como *condições de vida* de uma pessoa: a forma como as coisas são ou estão indo para ela no seu envolvimento contínuo com o mundo (SCHATZKI, 1996, 1997, 2001). São condições articuladas pelas práticas, não impostas por uma estrutura social ou determinadas por algo subjetivo. As condições de vida expressas em uma ação abrigam a estrutura teleoafetiva que a “governa” – *a estrutura teleoafetiva é, de fato, a estrutura das condições de vida* (SCHATZKI, 1996, p. 124). As condições de vida de uma pessoa em um dado momento dependem, conseqüentemente, da prática particular que ela está realizando (“aqui e agora”), mas também do amplo nexos de outras práticas nas quais ela também se engaja (ou já se engajou) e que nutrem (ou já nutriram) o seu “corpo e a sua mente” (SCHATZKI, 1996).

Os agentes passam, assim, a serem encarados como portadores (*carrier* ou *träger*) de uma (ou de várias) prática(s), isto é, como portadores de certas formas *rotinizadas* de se comportar (mentais e corporais), de entender, de saber, de desejar, de falar que são inerentes à prática na qual se engajam, e não deles próprios (SCHATZKI, 1996, 2002, 2003; RECKWITZ, 2002). O praticante “tende” a pensar e a se comportar de uma maneira que seja congruente com a(s) prática(s) – com o mundo – na(s)

qual(is) está engajado (SCHATZKI, 1996, 2002; CHIA; MACKAY, 2007). A noção de agente humano (ou praticante) depende, portanto, do engajamento em uma determinada prática – “*não existimos fora das práticas*” –, e se refere, aqui, àqueles corpos/mentes que exercem/desenvolvem/desempenham, enfim, “*praticam*” cada uma das diversas práticas que constituem o mundo social. É, então, de acordo com as práticas nas quais se engajam diariamente que um *agente humano* (praticante) é capaz de entender a si próprio e ao mundo em que vive (RECKWITZ, 2002). A *inteligibilidade prática* tem, portanto, uma origem social e se estende para além daquilo que nós sabemos e chega até aquilo que nós somos. Assim, nos tornamos pais, administradores, médicos, engenheiros, professores na medida em que aprendemos como praticar a paternidade, a administração, a medicina, a engenharia, a docência. Na medida em que nós não apenas sabemos o que essas práticas envolvem, mas também nos tornamos praticantes *delas* (BENGTSSON; SANDBERG; DALL’ALBA, 2006).

É preciso ter claro, que na perspectiva de Schatzki, a vida social – ou a coexistência de diferentes vidas humanas – se dá, ou se mantém por meio de uma *inteligibilidade prática* forjada não só via *condições mentais-estruturas teleoafetivas* de que falamos antes, mas também em meio a diferentes *arranjos materiais* nos quais executamos as nossas atividades (SCHATZKI, 2002, p. 147) [...] *artefatos, outros organismos vivos, coisas* [...] são componentes e determinantes da vida social tão importantes quanto as pessoas (SCHATZKI, 2002, p. 21). De maneira geral, esse é um elemento cuja incorporação envolve o reconhecimento de que as relações sociais não podem ser restritas apenas às relações entre seres humanos. Os arranjos materiais ajudam a constituir as organizações como algo que abriga *atividades humanas* (ou práticas sociais) na medida em que o arranjo e/ou as entidades que o compõem são (a) referenciadas pelas, (b) utilizadas em, ou (c) dão suporte às diferentes práticas organizacionais (SCHATZKI, 2006).

### ○ que são os arranjos materiais?

Na definição de Schatzki (2002), os *arranjos materiais* constituem *cenários* – em conjunto com as práticas – nos quais as pessoas, artefatos, organismos e “*coisas*” *coexistem*, ou seja, “*posicionam*”-se, “*relacionam*”-se (de uma maneira e não de outra) e “*ganham*” uma dada identidade (e não outra) no caso das pessoas, e um dado significado (e não outro) no caso dos demais elementos. Esses cenários tomam, em geral, a forma dos *layouts* em que as atividades humanas (ou as nossas práticas) se desenrolam e com os quais estamos mais ou menos acostumados – a fábrica, a escola, o escritório da empresa, com os seus múltiplos sub-cenários (postos individuais de trabalho, salas de reunião, auditórios etc). Incluem ainda, o que ele (Schatzki) chama de *conexões físicas* entre as entidades e/ou entre os *layouts* de dos diferentes arranjos: aqui podemos pensar desde vídeo conferências, telefone (fixo e celular), e-mail, comunidades virtuais, redes corporativas, e-mail, até corredores, oleodutos e estradas. Por exemplo, a coexistência de pessoas (gerentes, diretores, funcionários etc.) em uma empresa ocorre por meio da organização e da configuração dos corredores, das salas das mesas dos escritórios, dos restaurantes, bem como das comunicações estabelecidas com outros locais. Na escola, por exemplo, a malha de práticas (ensino, avaliação) e arranjos (diário do professor) dentro da sala de aula está ligada à malha de práticas (inserção da nota dos alunos no sistema de computador) e arranjos (o próprio sistema) da secretaria da escola (TURETA; ALCADIPANI, 2009).

Se retomarmos no exemplo da teorização acadêmica (ZUNDEL; KOKKALIS, 2007), a noção de arranjos materiais, fica fácil perceber que a *coexistência dos acadêmicos* – na prática da teorização – se desenrola não só em função de uma cadeia de *fazer/dizeres* organizada em torno de determinados entendimentos, regras e *estruturas teleoafetivas*, mas também em meio aos prédios e as salas das universidades, aos auditórios e as salas dos hotéis onde se realizam os congressos, aos colegas e aos alunos do programa, às mesas, aos quadros, aos computadores, aos projetores, aos *softwares* de análise de dados (SPSS, Atlas/ti etc.), aos livros,

ao papel, à caneta, à impressora, às cobaias (humanas ou não) que se reúnem (se organizam) de uma maneira específica, que assumem certas posições (no espaço, no tempo, na "cadeia funcional"), que estabelecem certas relações, que "dão e recebem" certos significados (o que uma "coisa" é) e identidades (quem alguém é).

Esses arranjos materiais, forjados nas práticas, exibem também, conseqüentemente, um caráter normativo – as "coisas" e as pessoas estão normalmente arranjadas de modo que possam agir facilmente de forma correta, aceitável ou desejável (SCHATZKI, 1996). Quando uma prática é realizada em um cenário específico, esse cenário é arranjado de modo a permitir a realização "eficiente e coordenada" das ações que a constituem. O *layout* resultante, portanto, reflete não só os significados "entrelaçados" que as entidades (humanas e não-humanas) envolvidas nessa prática possuem em virtude de estarem "ali", mas também, e como parte da mesma moeda, os seus *entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas*.

Apesar de os "objetos" (e, inclusive as outras pessoas) se apresentarem para nós de maneira "objetiva", eles são sempre precários, isto é, ganham "certos atributos" – significados e identidades – não por causa de uma essência existente *a priori*, e sim devido às associações que formam com outros objetos e outras pessoas nas atividades em que estão engajados: para compreendê-los não podemos separá-los dos arranjos que eles materializam na prática (SUCHMAN, 2005). Todas essas "coisas", essas "tecnologias" – um computador, uma construção, uma universidade – possuem significados apenas *relacionalmente*. Os objetos são construídos *nas* relações que eles estabelecem com os humanos e assumem um papel mais ou menos ativo na vida social não devido às suas propriedades, mas em função do tipo de relação em que se encontram (BRUNI, 2005, p. 361). Elas não são nada, não significam nada por si só, não têm uma essência previamente definida, mas essas várias "porções de matéria" se tornam alguma coisa, têm algum sentido, fazem alguma coisa quando são combinadas com outras coisas em redes (PARKER, 1998), em práticas (SCHATZKI, 2002).

Nesse sentido, uma organização não se resume ao "social", ou seja, às pessoas e suas ações, relações e interações, mas vai além dele. É constituída por um conjunto de *arranjos materialmente heterogêneos* que incluem pessoas, mesas, cadeiras, computadores, documentos, textos, salas, sistemas de informação e comunicação etc. (LAW, 2002). Portanto, assim como as atividades humanas *mentais e corporais*, indispensáveis são também os objetos – o desenrolar de uma prática envolve, quase sempre, a "agência" de um conjunto particular de objeto/instrumento (SCHATZKI, 2002). Se, por um lado, parece trivial afirmar que as atividades humanas se desenvolvem em um ambiente social repleto de "entidades materiais inanimadas" que servem de intermediários na interação entre os agentes humanos, por outro, entretanto, assumir que determinadas "coisas" têm capacidade de agência, ou seja, de limitar e possibilitar certas atividades mentais/corporais, certos tipos de comportamento, de entendimento e de conhecimento (SCHATZKI, 2001; RECKWITZ, 2002) em detrimento de outros, exige uma revisão mais atenta acerca da concepção que se tem sobre a relação entre os diversos agentes humanos (corpo/mente) e os diferentes agentes não-humanos (objetos, máquinas, equipamentos, ferramentas, computadores e outros artefatos).

A centralidade de alguns objetos ou elementos não-humanos na prática é tão importante que sua ausência pode suspender e até inviabilizar a realização dela. As conseqüências da "queda" do sistema de uma empresa aérea às vésperas de um feriado prolongado são desastrosas. Quem nunca se irritou com a perda de conexão na rede mundial de computadores ou com a "queda" da rede eletrônica da universidade? (TURETA; ALCADIPANI, 2009, p.56). Que brasileiro não se lembra, por exemplo, dos nossos "apagões": o "elétrico", para os mais veteranos e/ou o "aéreo" para os mais jovens.

A relação sujeito-sujeito perde, aqui, a sua condição de prioridade (e de exclusividade) diante da relação sujeito-objeto que emerge como um elemento também fundamental para uma dada prática (RECKWITZ, 2002). As práticas se sustentam, se reproduzem e se transformam, portanto, não apenas por meio das relações (mais ou menos estáveis) entre os praticantes (mentes/corpos), mas também das relações

que se estabelecem entre “pessoas e objetos”. Entender as organizações envolveria, assim, não só “desvendar” as atividades humanas (mentais/corporais), mas também apreender as configurações materiais na qual elas estão imersas (SCHATZKI, 2001; RECKWITZ, 2002). Após procurar discutir algumas questões centrais relacionadas com o que são as práticas, como elas se organizam e a relação entre práticas e arranjos materiais, na próxima sessão iremos abordar a questão do que são as organizações quando partimos de uma perspectiva das práticas.

## O que são Organizações?

Uma organização (departamento, rede, órgão governamental etc.), construída como um emaranhado de malhas práticas-arranjos passa a ser encarada, portanto, (1) como um produto de ações executadas pelas pessoas em meio às práticas (atividades humanas) existentes, (2) como uma rede que envolve práticas existentes (“originais” - tal e qual foram inicialmente implementadas, alteradas, complementadas, suplementadas por novas) e um mix de novos e antigos (persistentes) arranjos materiais, (3) que continua existindo por meio da perpetuação de suas práticas e da manutenção dos seus arranjos materiais, (4) acomodando evolução e mudança na sua rede de malhas práticas-arranjos (SCHATZKI, 2005).

Uma organização, portanto, reúne uma grande variedade de práticas. Sejam elas dispersas, como dar ordens, fazer perguntas, relatar problemas, sejam elas integradas, como decisões do grupo de diretores, práticas de decisão gerencial, práticas de comunicação entre gerentes e subordinados, práticas de RH, práticas de supervisão, práticas do chão de fábrica, práticas de propaganda, de vendas etc. Qualquer decisão tomada por um gerente, por exemplo, faz parte de um grupo de práticas gerenciais, assim como as ações executadas pelos trabalhadores na linha de montagem são componentes das práticas do chão de fábrica. Sendo assim, essas decisões e ações refletem não apenas as restrições oficiais impostas pela estrutura formal da organização a esse gerente e/ou operário (as regras), mas também os *know-hows* desses agentes (entendimentos) e as várias combinações de fins e afetos (estrutura teleoafetiva) considerados aceitáveis por eles (SCHATZKI, 2005). Inteligibilidade, teleoafetividade e normatividade são partes inerentes das práticas que são reunidas e se interconectam na organização. Práticas que são descendentes, às vezes em versões consideravelmente alteradas, das práticas “originais” consideradas apropriadas quando do “nascimento” da organização. Conseqüentemente, todas as interações, ações coordenadas, rotinas, atividades coletivas, estruturas formais, regras, hierarquias, formas de comunicação, tecnologias, coalizões entre membros etc. são características, traços, partes da rede interconectada de malhas práticas-arranjos que compõem a organização (SCHATZKI, 2005).

Fundamentalmente, mais do que um desafio empírico, em grande medida de recuperação de uma sensibilidade etnográfica, para compreender como “funciona” a vida organizacional, a virada da prática em estudos organizacionais deve ser entendida (e precisa ser desenvolvida) como um programa amplo de pesquisa que procura construir respostas para antigos problemas filosóficos sobre conhecimento e a natureza da realidade, bem como para problemas teóricos *históricos* no campo das ciências sociais a respeito das dicotomias: agência-estrutura, corpo-mente, natural-social (MIETTINEN; SAMRA-FREDERICKS; YANOW, 2009). Essa mudança de foco desde a organização para o processo de *organizar* envolve a consideração não só da temporalidade e do vir a ser, mas também *do desempenho temporal* das práticas organizacionais. Diferente de rotinas, de atividades *per se*, práticas passam a ser encaradas como *mecanismos que geram redes de ordenamentos* (GHERARDI, 2009). As práticas em geral, e o *organizar* em particular, são mais do que apenas os *fazeres* e os *dizeres* visíveis dos atores *per se* (GEIGER, 2009; ANTONACOPOULOU, 2008), são, isso sim, regularidades – histórica e culturalmente construídas – desdobrando-se temporalmente e dipersando-se espacialmente (SCHATZKI, 1996, 2001, 2002). Cabe a nós, portanto, investigar não apenas *o que os atores fazem*, mas, também, e

principalmente, como tais ações passam a adquirir um status de aparência concreta *bem como o que um processo de organizar permite que continue a existir uma entidade* (CHIA, 1995, p. 595). Como e por que determinadas práticas continuam sendo praticadas nas organizações? Como elas são alteradas? – estas são questões importantes para o tipo de estudo aqui proposto.

Ainda que a natureza da prática e a análise das ações e dos fenômenos sociais variem muito entre eles, os *teóricos da prática* (por exemplo: Giddens, Bourdieu, Garfinkel, Foucault, Latour, De Certeau, entre outros) geralmente concordam que a *vida social* pode ser encarada como um nexo de práticas, que o *social* é um conjunto historicamente contingente e em constante *vir a ser* de diversas atividades humanas, que tudo aquilo que as pessoas fazem é feito como parte de uma prática, que os fenômenos sociais como as organizações podem ser entendidas via estruturas de, e relações entre práticas, que é nas práticas onde as nossas identidades se constroem e os significados “das coisas” se estabelecem na vida humana, e que a nossa inteligibilidade e/ou o entendimento “do mundo” é articulado nas práticas (SCHATZKI, 1996, 1997, 2002, 2005, 2006).

É nesse sentido que, em grande medida, a recuperação da prática nos estudos organizacionais tem andado de mãos dadas com a preocupação de se “encarar” as organizações não mais como uma “coisa”, objetivada, *dada na realidade*, e sim como um emaranhado de práticas em constante processo de (re/des)construção (SCHATZKI, 2006; VAN DE VEN; POOLE, 2005). Sob essa perspectiva, que nos leva em direção ao que Chia (1995) chama de uma *ontologia do vir a ser*, os fenômenos sociais como indivíduo, ambiente, estrutura e organização deixam de ser tomados como certos, como dados na “ordem natural” das coisas, como entidades fixas e estáveis com uma essência própria. Eles passam a ser tratados, compreendidos e explorados empiricamente como efeitos sempre efêmeros e transitórios produzidos “dentro” de um processo de organização das ações, interações e relações em uma “realidade” emergente, sempre em fluxo e transformação (CHIA, 1995; BJORKENG; CLEGG; PITSIS, 2009). O foco é procurar entender as organizações não por meio de abstrações teóricas ou modelagens matemáticas, mas sim tentar ver “como elas acontecem” (SCHATZKI, 2006).

## Considerações Finais

Partindo da virada da prática nos EO, este artigo procurou apresentar e discutir aspectos da teorização de Schatzki que julgamos serem úteis para auxiliar no esforço de analisar a questão das práticas nas organizações, bem como suas possibilidades para o campo. Para tanto, o artigo discutiu o que são as práticas, como elas se organizam, o que são os arranjos materiais e, finalmente, o que seriam as organizações neste tipo de estudo. O desafio seria, portanto, realizar (e acumular) pesquisas empíricas que nos permitam não só aprender mais sobre as diversas malhas práticas-arranjos que compõem o nosso mundo, mas também para desenvolver nossa compreensão teórica sobre os diferentes aspectos da prática. Ao trazer à tona uma análise organizacional que investiga o sentido da organização, tomando-a como um processo e não como um dado da realidade, este artigo contribui para desnaturalizar aquilo que as análises organizacionais tradicionais assumem como não problemático, o *status* do fenômeno organizacional. Desnaturalizar as organizações é importante para entendermos o que é o nosso objeto de estudo e não o encarar como algo estático que pode ser compreendido por meio de questionários e regressões que buscam achar regras gerais do funcionamento organizacional, como se elas pudessem ser compreendida por abstrações matemáticas que impõe o sentido do pesquisador no objeto de estudo. O tipo de análise aqui defendido mostra como as organizações são constituídas cotidianamente e é apenas nesse sentido que elas podem ser compreendidas. Uma observação empírica elementar mostra que organizações apenas existem porque elas são feitas e refeitas a cada minuto e são, portanto, o resultado de ações. Assumi-las

como dado da realidade que existe de forma independente de suas práticas é lidar com um objeto irreal.

Além disso, analisar as práticas que fazem as organizações existirem requer um engajamento empírico com elas, o que nos impõe a necessidade de se utilizar um método em que as ações possam ser registradas (e.x. etnografia). O arcabouço de noções aqui apresentadas pode nos ser útil para que possamos compreender e diferenciar elementos e processos que constituem as organizações. Assim, ao discutirmos o que são práticas e suas relações com humanos e com a materialidade organizacional podemos ter uma ideia melhor do que observar quando vamos a campo. Isso nos facilita, também, compreender a dinâmica dos processos de cada organização analisada, fazendo com que o empírico nos diga como a organização acontece, ao invés de impor visões teóricas de como as organizações deveriam acontecer. Ao seguir a visão aqui defendida, vamos a campo sem estruturas reificadas, como poder, ideologia, sentido, cultura que, no limite, cega o pesquisador daquilo que está acontecendo na dinâmica da organização. Poder, cultura, ideologia e sentido emergem como resultado de práticas organizacionais, de forma específica e localizada, sem que seja imposta uma definição anterior do que são estas coisas. Assim, o ferramental aqui apresentado nos auxilia em compreender dinâmicas organizacionais locais e específicas, contribuindo para uma visão de organizações relacionada aos elementos do empírico e por eles ditada.

Assim, é interessante notar que a perspectiva proposta por Schatzki introduz um modo de compreender como as organizações funcionam real e concretamente, em tempo real, a partir de uma concepção ontológica que não privilegia a agência humana (sujeitos) ou a estrutural (objetos) como fonte de explicação. As práticas de organizar, nesse caso, podem/devem ser encaradas como o contexto (o *site*) no qual sujeitos e objetos emergem como tal e “ganham” significado. Ao invés de partirmos para o campo com categorias de análise prontas, é no “interior e no desenrolar” dessas práticas que vamos encontrar (e compreender) o que conta como sujeito e o que conta como objeto.

Nesse sentido, a preocupação dos pesquisadores se deslocaria desde os aspectos estruturais da organização formal-funcional, para as práticas de organizar. Compreender uma organização em particular envolveria, portanto, a compreensão do desenrolar das práticas de organizar através das quais uma dada organização estabelece certa estabilidade e se mostra como tal. Envolveria a investigação do “trabalho” (até certo ponto ainda invisível) que é realizado nos “bastidores” para estabilizar uma entidade – a organização – que se constitui através da interconexão de vários elementos: atividades (mentais/“corporais”), objetos (elementos não-humanos) e seu uso, conhecimento, linguagem (discurso), emoções e motivações. As organizações, em um dado momento do tempo-espço tomam, assim, a forma de um “bloco monolítico”, cuja existência necessariamente depende da presença, e da articulação específica desses elementos, mas que não pode ser reduzida a nenhum deles isoladamente (SCHATZKI, 2002, 2003, 2005; RECKWITZ, 2002).

Ao privilegiar a interconexão de diferentes elementos, Schatzki contribui, ainda, para fomentar a discussão nos estudos organizacionais em pelo menos três direções: os *fazer e dizeres corporais* incitam uma aproximação com a literatura que recupera a questão do corpo nas organizações (e.g. BURKITT, 1999; HASSARD, HOLLIDAY, WILLMOTT, 2000; DALE, 2001; FLORES-PEREIRA, 2010), e os *arranjos materiais* estimulam uma conversa mais próxima não só com aqueles que tratam do papel dos objetos nas práticas organizacionais (e.g. BRUNI, 2005; ORLIKOWSKI, 2007; TURETA, ALCADIPANI, 2009), mas também com os interessados em retomar a discussão do espaço da organização e da organização do espaço (e.g. CLEGG; KORNBERGER, 2006; KORNBERGER; CLEGG, 2004; VAN MARREWIJK; YANOW, 2011; DALE; BURREL, 2008).

A perspectiva da prática nos estudos organizacionais tem, portanto, não apenas uma agenda teórica a ser desenvolvida, mas também um desafio metodológico a ser encarado. Estudar as práticas organizacionais *viva=s, aqui e agora, no calor da situação, como elas acontecem* e relacioná-las à história da prática e ao contexto institucional mais amplo é um grande desafio. Isso exige que o pesquisador “vá

a campo” e esteja “lá” nos vários cenários (isolados ou interconectados) onde a prática acontece (SCHATZKI, 2003). Para tanto, seria necessário empreender um esforço considerável de *observação participante* – assistir *in loco* as atividades dos praticantes, interagir com eles, fazer perguntas e, pelo menos idealmente, tentar aprender a fazer com eles (SCHATZKI, 2005). Tal como aponta Latour (2000), para saber não só “o quê”, mas também “como e por que” as pessoas fazem o que fazem, é preciso seguir as pegadas delas durante a produção dos artefatos e das realidades a sua volta. Trata-se, portanto, de olharmos não para a realidade “pronta e acabada”, mas para a organização

em construção [...] entraremos em fatos e máquinas enquanto estão em construção; não levaremos conosco preconceitos relativos ao que constitui o saber; observaremos o fechamento das caixas-pretas [...] incerteza, trabalho, decisões, concorrência, controvérsias, é isso o que vemos quando fazemos um flashback das caixas-pretas certinhas, frias, indubitáveis para o seu passado recente (LATOURE, 2000, p. 20, 31).

Apesar do quadro rico, desconcertante, ambíguo e fascinante que pode assim ser “revelado”, poucas pessoas “de fora” já penetraram nas atividades internas do *organizar* e depois saíram para explicar, a quem continua do lado de fora, de que modo tudo aquilo funciona. Muitos foram (e ainda têm sido) intimidados pela mistura caótica revelada pela *organização em ação*. Porém, apenas alguns poucos têm se arriscado a tentar abrir as *caixas-pretas* para que os leigos possam dar uma “olhadela” (LATOURE, 2000). Na academia, ainda pouco sabemos como um simples jornal é produzido, como decisões são tomadas, como dominações são estabelecidas, como estratégias são praticadas. O desafio, portanto, é nos voltar para a prática, para as organizações como elas acontecem.

## Referências

- AHRENS, T.; CHAPMAN, C. Management accounting as practice. *Accounting, Organizations and Society*, v. 32, n. 1-2, p. 1-27, 2007.
- ALCADIPANI, R. *Practices of organizing: enacting boundaries and performing production in newspaper printing*. 2008. 296 p. Thesis (Doctor of Philosophy) – Manchester Business School, Faculty of Humanities, University of Manchester. Manchester, UK: University of Manchester, 2008.
- ANTONACOPOULOU, E. P. On the practise of practice: in-tensions and ex-tensions in the ongoing reconfiguration of practices. In: BARRY, D.; HANSEN, H. *The Sage handbook of new approaches in management and organization*. London: Sage, 2008.
- BARLEY, S. R.; KUNDA, G. Bringing work back in. *Organization Science*, v. 12, n. 1, p. 76-95, 2001.
- BENGTSSON, J.; SANDBERG, J; DALL’ALBA, G. Life-world phenomenology: returning to practice anew. In: ORGANIZATION STUDIES SUMMER WORKSHOP, 2., 2006, Mykonos, Greece. London, 2006. **P. inicial-p.final**
- BJORKENG, K.; CLEGG, S.; PITSIS, T. Becoming (a) practice. *Management Learning*, v. 40, n. 2, p. 145-59, 2009.
- BLACKLER, F., CRUMP, N.; McDONALD, S. Organizing processes in complex activity. *Organization*, v. 7, n. 2, p. 277-300, 2000.
- BOURDIEU, P. *Razões práticas: sobre a teoria da ação*. Campinas: Papirus, 1996.
- BRUNI, A. Shadowing software and clinical records: on the ethnography of non-humans and heterogeneous contexts. *Organization*, v. 12, n. 3, p. 357-78, 2005.

- BURKITT, I. *Bodies of thought: embodiment, identity and modernity*. London: Sage, 1999.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann, 1979.
- CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. Strategy as practice? *Strategic Organization*, v. 6, n. 1, p. 83-99, 2008.
- CHIA, R. From modern to postmodern organizational analysis. *Organizational Studies*, v. 16, n. 4, p. 579-604, 1995.
- CHIA, R. Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. *European Management Review*. v. 1, n.1, p.29-34, 2004.
- CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, v. 60, n. 1, p. 217-42, 2007.
- CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. *Space, organization and management theory*. Copenhagen: Liber & Copenhagen Business School, 2006.
- CROSSLEY, N. Habitus, agency and change: engaging with bourdieu. *Journal of Studies in Contemporary Social Theory*, v. 12, p. 3329-57, 2002.
- CROSSLEY, N. The phenomenological habitus and its construction. *Theory and Society*, v. 30, n. 1, p. 81-120, 2001.
- CUMMINGS, S; WILSON, D. C. *Images of strategy*. Oxford: Blackwell, 2003.
- DALE, K. *Anatomising embodiment and organisation theory*. Basingstoke: Palgrave, 2001.
- DALE, K.; BURRELL, G. *The spaces of organisation and the organisation of space: power, identity and materiality at work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2008.
- DOUGHERTY, D. A practice-centred model of organizational renewal through product innovation. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 77-96, 1992.
- DOUGHERTY, D. Organizing practices in services: capturing practice based knowledge for innovation. *Strategic Organization*, v. 2, n. 1, p. 35-64, 2004.
- DREYFUS, H. *Being-in-the-world: a commentary on Heidegger's being and time*, Division I. Cambridge: MIT Press, 1991.
- DREYFUS, H. L. *Ser-en-el-mundo*. Santiago de Chile: Cuatro Vientos, 2002.
- FLORES-PEREIRA, M. T. Corpo, pessoas e organizações. *Organizações & Sociedade*, v. 17, n. 54, p. 417-38, 2010.
- GEIGER, D. Revisiting the concept of practice: toward an argumentative understanding of practicing. *Management Learning*, v. 40, n. 2, p. 129-44, 2009.
- GHERARDI, S. Introduction: the critical power of the practice lens. *Management Learning*, v. 40, n. 2, p. 115-28, 2009.
- GHERARDI, S. Practice-based theorizing in learning and knowing in organizations. *Organization*, v. 7, n. 2, p. 329-49, 2000.
- GHERARDI, S. Telemedicine: a practice-based approach to technology. *Human Relations*, v. 63, n. 4, p. 501-24, 2010.
- GIDDENS, A. *The constitution of society*. Cambridge: Polity, 1984.
- GOSS, D. et al. Power as practice: a micro-sociological analysis of the dynamics of emancipatory entrepreneurship. *Organization Studies*, v. 32, n. 2, p. 211-29, 2011.

- HASSARD, J.; HOLLIDAY, R.; WILLMOTT, H. (Eds). *Body and organization*. London: Sage, 2000.
- HEIDEGGER, M. *Being and time*. New York: Harper and Row, 1962.
- HIRSCHMAN, E. C.; SCOTT, L.; WELLS, W. B. A model of product discourse: Linking consumer practice to cultural texts. *Journal of Advertising*, v. 48, n. 1, p. 33-50, 1998.
- KORNBERGER, M.; CLEGG., S. R.004. Bringing space back in: organizing the generative building. *Organization Studies*, v. 25, n. 7, p. 1095-114, 2004.
- KUHN, T. *A estrutura das revoluções científicas*. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 1970.
- LACLAU, E; MOUFFE, C. *Hegemony and socialist strategy: toward a radical democratic politics*. London: Verso, 1985.
- LANZARA, G. F. Reshaping practice across media: material mediation, medium specificity and practical knowledge in judicial work. *Organization Studies*, v. 30, n. 12, p. 1369-90, 2009.
- LATOUR, B. *Ciência em ação: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora*. São Paulo: Editora UNESP, 2000.
- LAW, J. Objects and spaces. *Theory, Culture & Society*. v. 19, n. 5/6, p. 91-105, 2002.
- LLEWELLYN, N.; SPENCE, L. Practice as a members phenomenon. *Organization Studies*, v. 30, n. 12, p. 1419-39, 2009.
- MARTIN, P. Y. Practising gender at work: further thoughts on reflexivity. *Gender, Work and Organization*, v. 13, n. 3, p. 254-76, 2006.
- MATHIEU, C. Practising gender in organizations: the critical gap between practical and discursive consciousness. *Management Learning*, v. 40, n. 2, p. 177-93, 2009.
- MIETTINEN, R.; SAMRA-FREDERICKS, D.; YANOW, D. Re-turn to practice: an introductory essay. *Organization Studies*, v. 30, n. 12, p. 1309-27, 2009.
- MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York: Harper Row, 1973.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NICOLINI, D. Zooming in and out: studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections. *Organization Studies*, v. 30, n. 12, p. 1391-418, 2009.
- NICOLINI, D; GHERARDI, S; YANOW, D. (Orgs.). *Knowing in organizations: a practice based approach*. London: M. E. Sharp, 2003.
- NYBERG, D. Computers, customer service operatives and cyborgs: intra-actions in call centres. *Organization Studies*, v. 30, n.11, p.1181-99, 2009.
- ORLIKOWSKI, W. Knowing in practice: enacting a collective capability in distributive organizing. *Organization Science*, v. 13, n. 3, p. 249-273, 2002.
- ORLIKOWSKI, W. Using technology and constituting structure: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, v. 12, n. 4, p. 404-28, 2000.
- ORLIKOWSKI, W. J. Sociomaterial practices: exploring technology at work. *Organization Studies*, v. 28, n. 9, p. 1435-48, 2007.
- ORR, J. E. *Talking about machines: an ethnography of a modern job*. Ithaca: Cornell University Press, 1996.
- PARKER, M. Judgement day: cyborganization, humanism and postmodern ethics. *Organization*, v. 5, n. 4, p. 503-18, 1998.

- RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, v. 5, n. 2, p. 243-63, 2002.
- REED, M. I. Management as a social practice. *Journal of Management Studies*, v. 21, n. 3, p. 273-85, 1984.
- SCHATZKI, T. R. A new societist social ontology. *Philosophy of the Social Sciences*, v. 33, n. 2, p. 174-202, 2003.
- SCHATZKI, T. R. Introduction: practice theory. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K.; SAVIGNY, E. *The practice turn in contemporary*. London: Routledge, 2001.
- SCHATZKI, T. R. On organizations as they happen. *Organization Studies*, v. 27, n. 12, p. 1863-73, 2006.
- SCHATZKI, T. R. *Social practice: a wittgensteinian approach to human activity and the social*. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.
- SCHATZKI, T. R. *The site of the social: a philosophical account of the constitution of social life and change*. Pennsylvania: Pennsylvania State University, 2002.
- SCHATZKI, T. R. The sites of organizations. *Organization Studies*, v. 26, n. 3, p. 465-84, 2005.
- SCHATZKI, T. R. Practices and actions: a wittgensteinian critique of Bourdieu and Giddens. *Philosophy of the Social Sciences*, v. 27, n. 3, p. 283-308, 1997.
- STARBUCK, W. Organizations as action generators. *American Sociological Review*, v. 48, p.91-102, 1983.
- SUCHMAN, L. Affiliative objects. *Organization*. v.12, n.3, p. 237-74, 2005.
- SUCHMAN, L. et al. Reconstructing technologies as social practice. *American Behavioral Scientist*, v. 43, n. 3, p. 392-408, 1999.
- SUTTON, R. I.; STAW, B. M. O que não é teoria. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 3, p. 74-84, 2003.
- TAYLOR, C. *Philosophy and the human sciences: philosophical papers 2*. Cambridge: Cambridge University Press, 1985.
- TURETA, C.; ALCADIPANI, R. O objeto objeto na análise organizacional: a teoria ator-rede como método de análise da participação dos não-humanos no processo organizativo. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 7, n 1, P. 50-70, 2009.
- TURETA, C. *Práticas organizativas em escolas de samba: o setor de harmonia na produção do desfile do Vai-Vai*. 2011. 325 f. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas. São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 2011.
- VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies*, v. 26, n. 9, p. 1377-404, 2005.
- VAN MARREWIJK, A.; YANOW, D. *Organisational spaces: rematerializing the workaday world*. Northampton: Edward Elgar, 2011.
- WARDE, A. Consumption and theories of practice. *Journal of Consumer Culture*, v. 5, n. 2, p. 131-53, 2005.
- WHETTEN, D. A. O que constitui uma contribuição teórica? *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 3, p. 69-73, 2003.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice. *Long Range Planning*, v. 29, p. 731-5, 1996.
- WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, v. 27, n. 5, p. 613-34, 2006.

WINIECKI, D. J. The call centre and its many players. *Organization*, v. 16, n. 5, p. 705-31, 2009.

WITTGENSTEIN, L. *Philosophical investigations*. New York: MacMillan, 1953.

ZUNDEL, M.; KOKKALIS, P. Towards a perspective of co-existing practices. In: ORGANIZATION STUDIES SUMMER WORKSHOP, 3., 2007, Crete, Greece. [S.l.]: European Group for Organizational studies, 2007.

**Submissão: 01/02/2013**

**Aprovação: 01/02/2014**

REPERTÓRIO COMPARTILHADO DE RECURSOS EM  
COMUNIDADES VIRTUAIS DE PRÁTICA: UM ESTUDO  
DOS MECANISMOS DE INTERAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E  
CONTROLE EM GRUPOS DE PESQUISA CIENTÍFICA

REPertoire OF SHARED RESOURCES IN VIRTUAL  
COMMUNITIES OF PRACTICE: A STUDY OF THE  
MECHANISMS OF INTERACTION, ORGANIZATION AND  
CONTROL IN SCIENTIFIC RESEARCH GROUPS

**Isabela Neves Ferraz\***  
**Jairo Simião Dornelas\*\***

Resumo

Comunidades de prática são grupos que se destacam pela informalidade das relações, participação, atuação em rede e autogestão. Uma classe dessas comunidades distingue-se das demais pelo forte uso dos recursos da tecnologia da informação: são as comunidades virtuais de prática. Cogitando a possibilidade dos grupos de pesquisa numa Universidade Federal serem equiparados a comunidades virtuais de prática, o objetivo desta pesquisa consistiu em inventariar e enquadrar tais grupos na condição de comunidades virtuais de prática e evidenciar-lhes os mecanismos de interação, organização e controle vigentes em seu conjunto de recursos, equiparáveis a um repertório compartilhado, bem como avaliar seus efeitos nas atividades dos grupos. O estudo utilizou método misto, empregando a estratégia *survey* e o estudo de caso. Espera-se que os resultados obtidos estimulem uma reflexão sobre a importância da tecnologia da informação e dos mecanismos analisados nas trocas de conhecimentos e na consolidação da identidade de grupos de pesquisa científica com atuação virtual.

**Palavras-chave:** Comunidades de prática. Comunidades virtuais de prática. Interação. Organização. Controle.

Abstract

Communities of practice are groups where informal relationships, participation, networking and self-management activities stand out. A class of these communities differs from the others through the strong use of information technology resources: these are virtual communities of practice. Considering the possibility of the research groups in a Federal University being taken as virtual communities of practice, the objective of this research was to identify and classify the research groups as virtual communities of practice and highlighting the mechanisms of

---

\* *Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (2011) – Universidade Federal de Pernambuco. Núcleo de Estudos e Pesquisas em Sistemas de Informação (NEPSI/UFPE). E-mail: isabelanf@gmail.com*

\*\* *Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2000) – Universidade Federal de Pernambuco. Núcleo de Estudos e Pesquisas em Sistemas de Informação (NEPSI/UFPE). E-mail: jairo@ufpe.br*

interaction, organization and control, which exist in their repertoire of shared resources, as well as to assess their effects on the groups' activities. The study employed a mixed method, using survey strategy and case study. It is expected that the outcomes stimulate a discussion on the importance of information technology and mechanisms analyzed in the exchange of knowledge and in the identity consolidation of scientific research groups with virtual performance.

**Keywords:** Communities of practice. Virtual communities of practice. Interaction. Organization. Control.

## Introdução

As comunidades de prática (CoP) são grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão sobre determinada temática e que aprofundam seu conhecimento interagindo regularmente (WENGER; McDERMOTT; SNYDER, 2002). As CoP baseiam-se no processo de autogestão (TERRA, 2003) e funcionam como redes de participação e colaboração, com forte influência da dimensão informal (MARIA; FARIA; AMORIM, 2008).

As comunidades de prática (CoP) são grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão sobre determinada temática e que aprofundam seu conhecimento interagindo regularmente (WENGER; McDERMOTT; SNYDER, 2002). As CoP baseiam-se no processo de autogestão (TERRA, 2003) e funcionam como redes de participação e colaboração, com forte influência da dimensão informal (MARIA; FARIA; AMORIM, 2008).

Por outro lado, a tecnologia da informação (TI) apresenta-se como uma ferramenta produtora de impactos significativos nas transformações e no desenvolvimento da sociedade atual. O domínio da TI é indiscutível, sobretudo em organizações em que a comunicação constitui aspecto crucial, já que, segundo Laurindo (2008), a TI consegue facilitar a integração entre as pessoas, facultando a criação de um enfoque colaborativo.

As redes de comunicação alicerçadas no uso de TI superam as barreiras de tempo e espaço e reduzem a distorção na troca de informações em nível organizacional, gerando oportunidades para novas conexões entre indivíduos e estimulando novas formas de se pensar e trabalhar em grupo (SPROULL; KIESLER, 1992). A TI, portanto, é um recurso eficiente e dinâmico na produção e troca de conhecimentos entre indivíduos, no suporte à formação de redes de interação e à participação efetiva dos integrantes de um grupo. Essa essência operacional é, via de regra, o que acontece nas CoP e, nesse quadro, percebe-se uma forte relação de coexistência entre tais comunidades e a tecnologia em apreço.

Uma classe especial de CoP se distingue das demais pelo uso intensivo e extensivo dos recursos de tecnologia da informação: são as denominadas comunidades virtuais de prática (CoVP). No conceito de Correia, Paulos e Mesquita (2010), as CoVP, em termos de suas principais características, assemelham-se às CoP, destas distinguindo-se, no entanto, pelo forte uso dos meios eletrônicos na comunicação entre os seus participantes. A TI mais apropriada para o suporte e o funcionamento das CoVP é a denominada tecnologia da informação e comunicação colaborativa (TICC), representada por aplicativos computacionais que priorizam os aspectos de comunicação dos grupos e os auxiliam na realização de suas tarefas (TURBAN; ARONSON; LIANG, 2005), subsidiando, assim, a manutenção dos processos desenvolvidos no interior de um coletivo, como no caso de uma CoP.

Apesar de as CoP destacarem-se pelo traço da informalidade, esse atributo não lhes impõem a inexistência de alguma forma de organização, a qual dispense processos que lhes deem ordem e direção, já que as mesmas necessitam de um mínimo de coordenação em seu funcionamento para se manterem ativas e se desenvolverem ao longo do tempo. As práticas de gestão são necessárias como forma de responder aos desafios, problemas e oportunidades com que se deparam esses agrupamentos,

devido, sobretudo, às suas características de estruturação (BOURHIS; DUBÉ; JACOB, 2005). Assim, torna-se plausível falar em mecanismos de interação, organização e controle nas CoP (presenciais ou virtuais), uma vez que tais mecanismos podem atuar como elementos que viabilizam as práticas de autogestão, característica dessas comunidades que se fortalece quando se encontram em estágio de desenvolvimento mais avançado, reforçando o direcionamento das atividades em função do alcance dos seus objetivos (GONGLA; RIZZUTO, 2001; TERRA, 2003).

Os mecanismos de interação destinam-se a prover o suporte necessário para facilitar ações entre pessoas nas redes de relacionamento (VILAÇA, 2007). Os mecanismos de organização e controle constituem atividades clássicas de gestão, mas que são derivadas do corpo social. Organizar significa constituir a estrutura (material e humana) para realizar as ações organizacionais e sociais (TRAHAND et al., 1998); e controlar, envolve a verificação da ação com o propósito de assegurar que a mesma esteja indo rumo ao atingimento dos objetivos propostos numa organização (PEREIRA, 2010) ou na sociedade (TRAHAND et al., 1998). É importante destacar que a presença desses mecanismos de interação, organização e controle nas CoP ou nas CoVP, pode os guindar à posição de facilitadores das trocas de conhecimentos entre seus membros e na criação da identidade do coletivo.

Na rota traçada, o presente artigo perfaz um esforço que se dirige para eventos em que a TICC e as CoP se entrelaçam. Volta-se para identificar e descrever quais mecanismos de interação, organização e controle são utilizados por comunidades virtuais de prática, representadas, aqui, por grupos de pesquisa que se situam no âmbito de uma Universidade Federal, incorporando, também, a intenção de verificar como esses mecanismos, que integram o repertório compartilhado de recursos, incidem no funcionamento destas CoVP, afetando-as, eventualmente, nas suas práticas. Essa pesquisa justifica-se por trazer aos estudos organizacionais um melhor entendimento sobre a natureza, o uso e as consequências de mecanismos de gestão em um tipo de organização que em muitos pontos se diferencia daqueles que os modelos formais da administração tentam apreender.

## Revisão de Literatura

Esta seção tem como objetivo a exposição dos principais conceitos e definições que, direta ou indiretamente, interessam ao estudo das CoVP.

### Grupos e Organizações

O conceito de grupos encontra-se fortemente relacionado ao de organizações, sendo dois tipos de grupos que podem ser identificados nestas últimas: os formais, criados deliberadamente, com funções pré-determinadas e atividades controladas; os informais, resultado de uma associação que ocorre naturalmente entre os indivíduos, devido aos seus interesses comuns (ENRIQUEZ, 1997).

As organizações, a seu turno, constituem fenômenos complexos que podem ser compreendidos de muitas maneiras diferentes. No geral, assim como os grupos, as organizações definem-se pela presença de duas ou mais pessoas atuando em conjunto e de forma estruturada para o alcance de objetivos comuns (STONER; FREEMAN, 1999) ou, a partir de uma visão mais elaborada, em que se afirma que a organização é composta por um conjunto de grupos inter-relacionados (MONTANA; CHARNOV, 1998) em sintonia.

A estrutura organizacional compreende o arranjo das diversas unidades que integram a organização e as relações que nela são desenvolvidas, caracterizando a sintonia pré-falada (CURY, 2000). Para Hall (2004), a estrutura é o espaço em que ocorrem todas as ações e constitui a dimensão fundamental do conjunto dos métodos e processos organizacionais.

Os métodos são representados pelas rotinas e procedimentos administrativos (OLIVEIRA, 2009). Os processos são entendidos como a ordenação específica das atividades de trabalho, no tempo e espaço, abrangendo aspectos como início e fim das atividades, delineamento de etapas e cronogramas, insumos e respectivas regras que os transformam em resultados (DAVENPORT, 1994). Já os processos administrativos, de acordo com Stoner e Freeman (1999), compreendem as atividades interativas de planejamento, organização, direção ou liderança e controle.

## Interação, Organização e Controle

A interação acontece em todos os níveis da estrutura das organizações e a todo tempo, através, essencialmente, dos processos comunicativos (RIBEIRO; MARCHIORI, 2008). A necessidade de interação nas organizações é algo frequente, motivada pela valorização do conhecimento e, além disso, em face da realização das atividades colaborativas, que se tornaram muito mais complexas e multidisciplinares nos últimos anos (FARINELLI, 2008). O grande desafio das organizações atuais é o de conseguir criar uma infraestrutura de TI que dê suporte às redes de relacionamento interpessoais, permitindo a criação de novas formas de interação no ambiente de trabalho (FARINELLI, 2008). Segundo Vilaça (2007), a interação mediada pelo uso da TI, que enseja a comunicação entre indivíduos, tem-se mostrado muito proeminente na troca de conhecimentos e na realização de tarefas no ambiente organizacional.

O conceito de organização e controle constituem funções administrativas que foram trazidas pelos estudos clássicos de Fayol (1994), mas que estão presentes na área de gestão organizacional até os dias de hoje, invadindo territórios antes inexpugnáveis (COSTA, 2005).

A organização abrange: atividades de divisão do trabalho, através da diferenciação (diversificação das funções) e da especialização (realização de tarefas especializadas); determinação dos meios de autoridade e responsabilidade; agrupamento das atividades em uma estrutura lógica; designação de pessoas para a execução destas atividades; alocação de recursos e coordenação de esforços. A organização tanto envolve a determinação e combinação de recursos, quanto o estabelecimento das relações de autoridade (FAYOL, 1994). O uso de mecanismos que viabilizam a execução da função organização tem como principal propósito o planejamento racional do ambiente de trabalho (PELISSARI; GONZALEZ; VANALLE, 2007).

Já o controle, em sua visão mais difundida, envolve ações no sentido de fazer com que as atividades realizadas alcancem os objetivos pré-determinados (FAYOL, 1994). Scott (1995) traz uma visão mais aprofundada do conceito que se orienta a partir de três enfoques distintos: o regulador, que se apresenta como o nível mais direto de controle e que envolve normas, leis e sanções; o normativo, que se baseia na certificação, no reconhecimento e na titulação, que são elementos que se apoiam na regulação e na sujeição dos indivíduos às premissas do processo decisório; o cognitivo, que constitui um controle mais complexo, abrangendo processos discretos e difusos que se alicerçam em premissas culturais que levam os indivíduos a exercerem um autocontrole e controle entre pares.

Outros estudos também buscam fazer um paralelo do conceito de controle com o uso de recursos de TI. Esta relação pode ser vista, basicamente, através de duas perspectivas: a primeira, a que envolve o uso da tecnologia para o controle de atividades realizadas pelos indivíduos ou a automatização das mesmas (VALLE, 1996); a segunda, a que abrange o controle já em nível da apropriação e uso da tecnologia, a exemplo do controle de acesso que, segundo Lento, Fraga e Lung (2006), gerencia o acesso aos recursos de um sistema computacional, podendo limitar as ações ou operações que determinado indivíduo executa, e do controle de conteúdo que, de acordo com Moratelli e Valdameri (2002), está associado à gestão do ambiente virtual da organização, através do uso de ferramentas que permitem adicionar, modificar e remover conteúdos.

Mesmo em organizações que se caracterizam por terem uma gestão participativa, que fazem uso de práticas de gestão que valorizam maior autonomia e efetivo envolvimento nas decisões (VALLADARES; LEAL FILHO, 2003), ou em rede, que constituem espaços flexíveis, descentralizados e dinâmicos e que valorizam fortemente as interações de seus integrantes (TOMAÉL; ALCARÁ; DI CHIARA, 2005), o uso desses mecanismos de gestão podem ser percebidos. O uso da TI também é imprescindível nessas organizações, já que facilita tanto na comunicação e na realização de tarefas conjuntas (VILAÇA, 2007), quanto na interação entre os componentes de uma rede (RECUERO, 2004). As CoP, sejam elas presenciais ou virtuais, são estruturas que têm nitidamente características das organizações participativas e em rede, de forma que mesmo que se destaquem pela informalidade das relações, necessitam praticar a autogestão para se manterem em funcionamento, o que justifica o uso dos mecanismos de interação, organização e controle em suas atividades (EGLER, 2007).

## As Comunidades de Prática

Os grupos intitulados de comunidades de prática (CoP), segundo Wenger (1998), são definidos por terem como foco uma atividade ou um conjunto de conhecimentos em torno do qual se organizam; por funcionarem de forma que seus integrantes permaneçam ligados uns aos outros através do envolvimento conjunto em práticas; por produzirem um repertório compartilhado de recursos no decorrer do tempo. Na percepção de Brown e Duguid (1991), as CoP são estruturas informais, que preservam características das organizações participativas e em rede, que se baseiam na autogestão e que atuam como redes de trabalho de pessoas dedicadas a compartilharem conhecimentos em uma área de interesse comum.

Para Gongla e Rizzuto (2001), as CoP passam por cinco fases evolutivas: potencial (início da comunidade); construção (definição de estruturas e processos); engajamento (operação ativa da comunidade); ativa (análise da atuação e da contribuição da comunidade na construção do conhecimento); adaptação (aquisição de maior autonomia, podendo estabelecer novas estruturas, processos e se expandir em outros ambientes). Segundo Wenger (2004), para que um grupo seja uma CoP, três características centrais precisam ser notadas: o domínio (área de conhecimento que o grupo aborda, fornecendo sua identidade); a comunidade (configurações sociais que definem os agrupamentos) e a prática (corpo de conhecimentos, métodos, histórias, casos etc., que os membros compartilham ou desenvolvem em conjunto).

É importante destacar que a prática comum desenvolvida pelos membros das CoP evolui ao longo do tempo através das interações e trocas que acontecem nessas comunidades (PARKER et al., 2010). Essa prática, que é representada pelo repertório compartilhado de recursos, abrange o conjunto de elementos através dos quais os membros desses agrupamentos permutam conhecimentos (COUNTRYMAN, 2009).

Nas CoP, a formação da identidade é fruto da negociação de significados e da participação dos indivíduos que as integram (WENGER, 1998). Essa identidade é definida através da existência de uma área de conhecimento que precisa ser explorada e desenvolvida (WENGER, 2004). As CoP, quando em estágio de desenvolvimento mais avançado, criam uma linguagem própria, o que oportuniza aos seus integrantes uma melhor comunicação e a afirmação da identidade do grupo e das pessoas que dele participam (TERRA, 2003). A existência de identidade é uma questão central no entendimento das CoP, já que toda a sua estruturação ocorre através do trabalho conjunto de seus membros. Esses membros dividem e criam um repertório compartilhado de recursos e formam uma rede em que o conhecimento é integrado e construído coletivamente (MARIA; FARIA; AMORIM, 2008).

Por tudo que produz em seu funcionamento, um conceito relevante no estudo das CoP é o de repertório compartilhado de recursos, conceito este que é uma característica fundamental dessas comunidades já que, em sua essência, os seus membros compartilham uma série de práticas comuns no decorrer do tempo (WENGER, 1998). Essas práticas comuns são representadas por um conjunto de

estruturas, procedimentos, políticas, ideias, ferramentas, informações, estilos, linguagens e documentos que os membros desses agrupamentos permutam, possibilitando o desenvolvimento de experiências e histórias que são formas pelas quais ocorre o intercâmbio de conhecimentos (COUNTRYMAN, 2009). No entendimento de Wenger (1998), o repertório compartilhado de recursos das CoP envolve uma série de elementos (instrumentos, rotinas, atividades, vivências, símbolos etc.) que a comunidade produz ou adota no curso de sua existência e que se torna parte de sua prática. Entendendo o conceito nesta perspectiva, percebe-se então que os mecanismos de interação, organização e controle estudados nesse artigo, por serem usados nas práticas de autogestão das CoP, aparentemente integram o seu repertório compartilhado de recursos.

### As Comunidades Virtuais de Prática

Segundo Bourhis, Dubé e Jacob (2005), as CoP que fazem uso da TI no suporte às suas interações, assumindo um caráter nitidamente virtual e sobrepujando restrições de tempo e espaço, são usualmente denominadas de comunidades virtuais de prática (CoVP).

As tecnologias da informação que dão suporte ao funcionamento das CoVP são aquelas que permitem a criação de um ambiente de colaboração entre as pessoas. Assim sendo, destaca-se nas CoVP o uso das tecnologias da informação e comunicação colaborativas (TICC), que são aquelas que possibilitam altos níveis de interação entre as pessoas por meio de redes de comunicação (MEIRINHOS; OSÓRIO, 2009) e proporcionam a virtualização do ambiente de trabalho, habilitando os indivíduos a se engajarem de forma conjunta em atividades de produção e compartilhamento de conhecimentos (CAMPOS et al., 2003).

Entre as TICC mais conhecidas na intermediação das atividades em grupo estão aquelas denominadas de *groupware*, as quais apoiam a colaboração entre as pessoas de um coletivo através de mecanismos que ensejam as trocas de opiniões, dados, informações, conhecimentos e outros recursos (TURBAN; ARONSON; LIANG, 2005). Mais recentemente, entre as tecnologias de grande destaque nas atividades de grupos aparecem as redes sociais virtuais, que disponibilizam um ambiente que possibilita a interação e a comunicação dos indivíduos no meio digital, trazendo para esse meio as noções de identidade, privacidade, autenticidade, comunidade e sociabilidade (AGUIAR, 2007).

Pioneiramente, Wenger (2001) afirmara que artefatos que permitissem comunicação em tempo real (*chats*, conversações, fóruns), padronizada em repositórios de documentos, com oportunidades de compartilhamento de espaços de interação e armazenamento individual e coletivo, incluindo protocolos de adesão e discussão *online*, aliados a ferramentas de coordenação e recuperação de informações, eram os principais recursos de TI para o suporte às interações dos indivíduos reunidos em CoVP.

Em estudo mais recente e atualizado, Wenger et al. (2005) afirmaram que os recursos de TICC utilizados pelas CoVP prestam-se a servir a cinco classes de atividades: interações assíncronas, interações síncronas, participação individual, cultivo da comunidade e publicação. Como se vê, as ferramentas de TI usadas pelas CoVP permitem a realização de ações que envolvem a comunicação, a colaboração e a coordenação das tarefas que são operacionalizadas. São ferramentas, portanto, que possibilitam a execução de atividades de gestão nesses agrupamentos (MACHADO; TIJIBOY, 2005; AGUIAR, 2007).

### Gestão nas Comunidades de Prática Presenciais ou Virtuais

A autogestão é um traço fundamental das CoP (presenciais ou virtuais) e esteio para realização e evolução das atividades que acontecem no interior destes agrupamentos (CHRISTOPOULOS, 2008). O reconhecimento de que as CoP podem se desenvolver e até assumir uma complexidade maior do que a exibida no seu estágio inicial é aspecto que tem impacto direto no processo de gestão desses coletivos (HUMES; REINHARD, 2006).

A gestão interna das CoP apresenta-se como fenômeno bastante associado aos papéis que são exercidos pelos seus membros. Segundo Braga (2008), esses papéis tanto surgem espontaneamente, como podem ser criados, tornando-se mais intrincados à medida que tais comunidades crescem e se tornam mais formais. Nas CoP, a liderança tem sempre um grande peso, em geral traduzindo-se na capacidade de orientar os demais membros do agrupamento rumo à consecução de objetivos pré-estabelecidos, através do trabalho cooperativo, de forma que o líder precisa conhecer plenamente o domínio da CoP, uma vez que sua atividade é crucial para o crescimento e durabilidade do grupo (MIRANDA; OSÓRIO, 2008).

Além da função de líder ou moderador, outros papéis podem ser identificados nas CoP e nas CoVP. Segundo Braga (2008), esses papéis podem ser formais ou voluntários, mas, de uma forma ou de outra, dependem bastante do modo de gestão do agrupamento. São eles: coordenador, moderador, redator, especialista, facilitador do conhecimento, organizador de eventos, integrador, mentor, coordenador de conteúdos e suporte técnico.

## Procedimento Metodológico

O ambiente institucional tomado como base para a execução deste estudo foi o de uma Universidade Federal, e nela, os grupos de pesquisa acadêmicos com perfil de CoVP. Alguns autores, como Strauhs (2003), já reconhecem que existe uma relação direta entre os grupos de pesquisa e as CoP, apontando várias semelhanças entre esses arranjos, pois ambos voltam-se para aprendizagem com pensamento sistêmico, possuem membros que atuam de forma interdependente, têm uma visão compartilhada e de aprendizagem em equipe, o que *a priori* denota a possibilidade já antevista de equiparar os grupos às CoP.

Por opção, mas também por propriedade, adotou-se o método misto de pesquisa, que contempla algumas das principais idéias presentes tanto nos estudos quantitativos, quanto nos estudos qualitativos (CRESWELL, 2010). Assim sendo, considera-se que existiram dois momentos bem definidos na presente investigação.

O primeiro momento (fase 1) foi aquele no qual foi usado o método quantitativo, através do emprego da estratégia *survey* para levantar as características da população sob análise, de modo a verificar os aspectos de virtualidade dos grupos de pesquisa da Universidade Federal. O segundo momento (fase 2), aquele no qual foi empregado o método qualitativo, em que se lançou mão da estratégia de estudo de casos múltiplos, que teve em mira capturar informações sobre o uso e os efeitos dos mecanismos de interação, organização e controle em voga nos grupos de pesquisa que funcionam assemelhadamente às comunidades virtuais de prática.

A fase 1 desdobrou-se em dois movimentos. De início, foi realizada uma pesquisa documental para identificar os grupos de pesquisa existentes na Universidade Federal. Tal pesquisa realizou-se mediante acesso ao catálogo de grupos, do ano de 2007, existente na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da instituição, e acesso aos *sites* dos departamentos da Universidade como forma de ampliar o catálogo com informações dos grupos de pesquisa que surgiram posteriormente ao ano de 2007. Assim, de 516 grupos de pesquisa detectados até o ano de 2010, foram obtidas informações concretas acerca dos líderes, e seus respectivos *e-mails*, de 400 grupos de pesquisa atuantes na Universidade.

No movimento seguinte da fase 1, adquiridas as informações acima mencionadas e feitos os contatos com os integrantes dos agrupamentos, partiu-se para o levantamento de dados através de questionários, os quais foram enviados por *e-mail* para os líderes dos 400 grupos, com a intenção de obter informações sobre o funcionamento dos mesmos, as semelhanças dos coletivos com o escopo de uma CoP e suas características de virtualidade. O questionário contou com questões de múltipla escolha e com questões em que, através de uma escala tipo *likert*, os respondentes deveriam especificar o seu nível de concordância com determinada afirmação. É

importante destacar que o instrumento foi submetido a um pré-teste antes de ser efetivamente encaminhado para a captura das respostas dos destinatários.

A análise estatística básica dos questionários se destinou a traçar as características gerais de funcionamento dos grupos e a identificar aqueles que por semelhança de critérios se enquadravam no perfil de CoVP. Uma vez identificados os grupos de pesquisa com atuação semelhante às CoVP, foi feita a seleção daqueles que seriam estudados mais aprofundadamente na fase 2. A seleção destas CoVP fundamentou-se em critérios baseados na revisão de literatura empreendida (ver seção 4.1.6).

Ato seguinte, orientou-se a verificar mais detalhadamente a atuação de cada agrupamento selecionado para a fase 2. Tal verificação foi feita através de entrevistas semi-estruturadas, ouvindo um líder e um membro do grupo com conhecimento mais aprofundado do funcionamento do agrupamento. Para a realização dessas entrevistas foi efetuado um contato prévio, por *e-mail*, com os responsáveis pelos agrupamentos selecionados, de modo a agendar o dia e horário para a execução das mesmas.

O roteiro de entrevista foi elaborado tomando-se como referência as principais percepções encontradas na literatura sobre a temática e a preocupação de introduzir perguntas que enfatizassem formas de interação, organização e controle usadas nas comunidades virtuais de prática, em especial aquelas derivadas do uso de TI e também aplicadas na autogestão. Esse roteiro de entrevista foi testado antecipadamente às oitivas.

Os dados colhidos com as entrevistas foram tratados via técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977), após transcrição a cargo da própria equipe de pesquisa. A exploração do material consistiu na busca dos elementos objetivos e conceituais erigidos no trabalho, a partir da presença de palavras e temas encontrados nas transcrições. Aqui o empenho foi no sentido de captar e oferecer uma visão geral do funcionamento dos grupos de pesquisa, discriminando-se os mecanismos de interação, organização e controle existentes nos grupos com perfil de CoVP e os efeitos dos mesmos no funcionamento dessas estruturas, ajustando a discussão aos recortes feitos na interpretação do material.

## Análise dos Resultados

A análise dos resultados guiou-se pela realização de dois passos, envolvendo, de início, os grupos de pesquisa e, na sequência, as CoVP escolhidas como casos múltiplos.

### Análise dos Grupos de Pesquisa

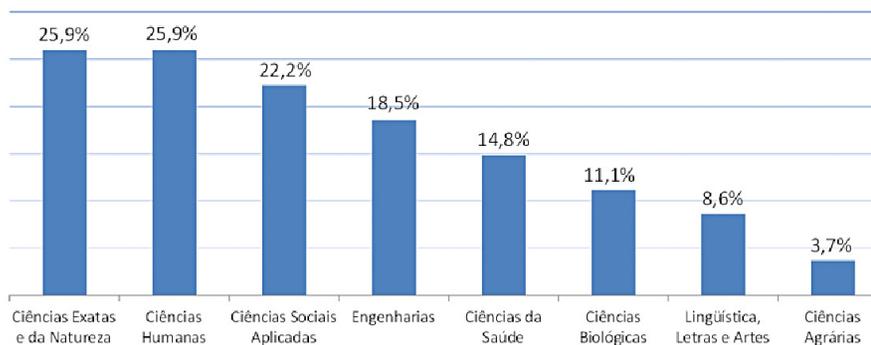
Nesta etapa, procurou-se, através de análise estatística, tanto verificar as características gerais dos grupos de pesquisa, identificando-lhes o formato do arranjo organizacional e a infraestrutura (física e tecnológica) de seus ambientes internos, como realizar o enquadramento dos mesmos como comunidades virtuais de prática. Os grupos enquadrados como CoVP foram também descritos através dos seus traços principais, e concorreram ao processo de seleção das CoVP que vieram a ser objeto do exame pormenorizado na fase 2.

A análise estatística em apreço valeu-se de dados colhidos através de questionários aplicados via *e-mail* nos grupos de pesquisa existentes na Universidade investigada. A amostra totalizou 81 grupos de pesquisa respondentes, de um total de 516 agrupamentos identificados e 400 coletivos efetivamente alcançados pelo envio dos questionários, via *e-mail* aos líderes. Esses dados permitem referir a um conjunto (81 grupos) correspondente a 20% de taxa de resposta, o que é relativamente aceitável em estratégias *survey*.

### Formato dos Grupos de Pesquisa

Vista pelas diferentes áreas de conhecimento, a amostra, conforme demonstra a Figura 1, apresentou a seguinte distribuição do número de grupos.

Figura 1. Distribuição dos grupos por áreas de conhecimento.



Esta primeira distribuição inclui grupos que atuam em áreas multidisciplinares, num total de 15, o que explica uma composição percentual cuja soma extrapola 100%. Como se vê, na amostra de 81 unidades, estão representadas todas as áreas de conhecimento dos grupos existentes na Universidade. Percebe-se na distribuição dos grupos, a preponderância das áreas das Ciências Exatas e da Natureza e das Ciências Humanas, o que de certo modo já era esperado por serem setores mais numerosos em relação à quantidade de especialidades de conhecimento. Também merece destaque o grande quantitativo de grupos na área das Ciências Sociais Aplicadas e o baixo percentual em Linguística, Letras e Artes, área, esta última, que paradoxalmente detém um numeroso quadro de professores.

Em relação ao tempo de existência, observa-se, pela Tabela 1, que a maior parte dos coletivos da amostra, cerca de 93% dos grupos, encontra-se em atuação há mais de 2 anos, contra uma pequena parcela, cerca de 7%, que opera em torno de 2 anos na Universidade. Vale assinalar que 79% das unidades observadas têm tempo de atuação superior a 5 anos, o que permite considerar que as mesmas desfrutam de uma posição mais consolidada quanto ao seu desenvolvimento. Nesse sentido, assim como sucede com as CoP, de acordo com as fases apresentadas por Gongla e Rizzuto (2001), é de se esperar que estes agrupamentos, por serem mais antigos, destaquem-se, institucionalmente, pela forte produção e compartilhamento de conhecimentos e também por exibir identidades mais solidificadas.

Já as evidências da Tabela 2 demonstram que boa parte dos grupos apresenta um número significativo de membros na sua composição, o que provavelmente é um fator concorrente para que esses agrupamentos exibam uma estrutura de gestão mais desenvolvida. Do mesmo modo que acontece nas CoP, estima-se que os grupos com maiores efetivos tenham uma complexidade mais elevada do que aqueles com menor número de indivíduos, o que reflete, diretamente, no processo de gestão desses coletivos. Ainda quanto ao número de integrantes, reproduzido na Tabela 2, constata-se que 84,0% dos grupos possuem efetivos com mais de 5 membros, enquanto quase 15% apresentam quadros compostos por 5 pessoas ou menos.

Tabela 1. Tempo de formação dos grupos

1 ano ou menos	3,7%
Mais de 1 até 2 anos	3,7%
Mais de 2 até 5 anos	13,6%
Mais de 5 anos	79,0%

Fonte: Pesquisa de campo.

**Tabela 2. Número de integrantes dos grupos**

Não responderam	1,2%
2 até 5 membros	14,8%
Mais de 5 até 10 membros	21,0%
Mais de 10 até 15 membros	21,0%
Mais de 15 membros	42,0%

Fonte: Pesquisa de campo.

**Tabela 3. Composição e perfil acadêmico dos grupos da amostra**

Alunos de graduação	79,0%
Alunos de mestrado	84,0%
Alunos de doutorado	71,6%
Especialistas	24,7%
Mestres	59,3%
Doutores / Pós-doutores	91,4%
Técnicos	25,9%

Fonte: Pesquisa de campo.

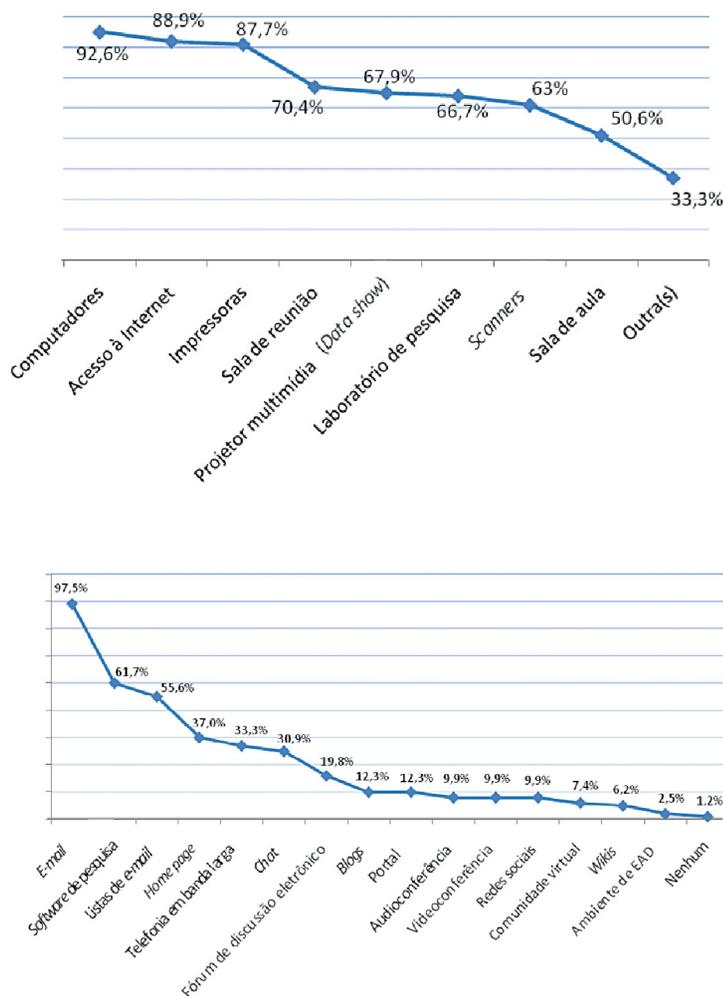
Já a Tabela 3 dá uma ideia da composição e do perfil acadêmico dos grupos. Nesses registros, nota-se a participação expressiva, nos coletivos, de alunos de graduação (presentes em 79,0% dos grupos), alunos de mestrado (presentes em 84,0% dos grupos), alunos de doutorado (presentes em 71,6% dos grupos), mestres (presentes em 59,3% dos grupos) e doutores/pós-doutores (presentes em 91,4% dos grupos). Vale sublinhar que a condição da categoria outro(s), inscrita na tabela 3, diz respeito, em geral, à participação de pessoas com perfis de bolsistas de apoio, bolsistas de gestão, professores da rede pública, técnicos temporários, representantes de movimentos populares e profissionais de saúde.

A preponderância da participação de doutores/pós-doutores nos grupos da amostra é notória. Uma possível explicação para este predomínio repousa no fato de que a maioria desses profissionais encontra-se vinculada, como docente, aos programas de pós-graduação de seus respectivos departamentos, o que gera maior interesse pela publicação de trabalhos de cunho científico, aliado à própria relação desenvolvida com orientandos. Tal contexto impulsiona e facilita a formação de grupos e o consequente fomento da atividade de pesquisa. É importante destacar, ainda com base na Tabela 3, que o traço geral que sobressai refere-se ao que se poderia chamar de uma composição eclética dos grupos. Nessa linha de raciocínio, é admissível se traçar um paralelo entre os grupos de pesquisa e as CoP, pois a diversificação de perfis encontrada é traduzível como um sinal de que grande parte dos grupos encontra-se em estágio avançado no que tange às atividades de criação e intercâmbio de conhecimentos e aprendizado coletivo, através da resolução de problemas, tal qual apregoado por Gongla e Rizzuto (2001) e Humes e Reinhard (2006).

### **Infraestrutura física e tecnológica dos Grupos de Pesquisa**

A questão da infraestrutura física de que se valem os grupos de pesquisa, aqui representada na Figura 2, como ensinara a literatura, abrange tanto os aspectos físicos, quanto os aspectos tecnológicos. De fato, a infraestrutura física relaciona-se com os ambientes e materiais a que os grupos têm acesso e que dão suporte, inclusive, à utilização da infraestrutura tecnológica. Esta, por sua vez, relaciona-se com os recursos de TI utilizados pelos grupos nas tarefas que desenvolvem. Excetuando-se a alternativa outra(s), em que foram citados materiais como câmera fotográfica, filmadora, GPS, som, TV, gravador etc., a característica comum notada, como expõe a Figura a tela, foi que, invariavelmente, sempre mais da metade dos grupos investigados afirmou ter acesso e fazer uso de todas as opções arroladas no questionário, o que demonstra o amplo emprego destes componentes por parte dos grupos em suas atividades.

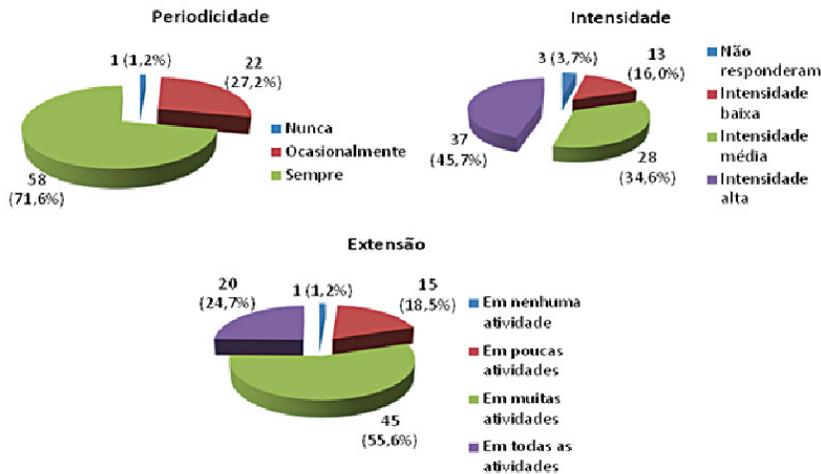
Figura 2. Infraestrutura física e tecnológica utilizada pelos grupos.



A infraestrutura tecnológica de *software*, representada pelos recursos de TI, encontra-se demonstrada também na Figura 2. Evidencia-se que tal infraestrutura dá suporte às atividades de comunicação, colaboração e coordenação, tal como referido por Ellis, Gibbs e Rein (1991). De fato, nos grupos analisados percebe-se o uso intenso de ferramentas que têm importância nos processos de comunicação, representadas pelo *e-mail* e pelas listas de *e-mail*. Além disso, há que se admitir que os recursos de TI empregados nos grupos também sirvam de apoio ao atingimento de seus objetivos, assim corroborando a visão de Campos et al. (2003) e Meirinhos e Osório (2009), para quem essas ferramentas não só fomentam a produção e as trocas de conhecimento, como permitem a formação de redes e de comunidades de trabalho, quando usadas em coletivos informais.

O *construto* magnitude torna possível a identificação da sintonia do emprego da TI e do nível de virtualidade em que os agrupamentos se encontram, abarcando três distintas dimensões: periodicidade, intensidade e extensão. Os 81 grupos integrantes da amostra, quando analisados através do ângulo da magnitude de uso dos recursos de TI, demonstraram fazer um expressivo uso desses instrumentos em suas rotinas, como demonstra a Figura 3.

Figura 3. Magnitude do uso de recursos de tecnologia da informação pelos grupos.



### Autopercepção como Comunidades de Prática

Foi apurada, também, através do questionário, mediante uso de uma escala tipo *likert*, a forma como os grupos se autopercebiam em relação ao conceito de CoP. Para tanto, foram usadas doze questões, baseadas em Terra (2003) e Maria, Faria e Amorim (2008), adaptadas para apurarem a autopercepção dos grupos, que tiveram a ver com a interação e com os aspectos da informalidade, da participação, da colaboração e da autogestão vigentes em CoP. As respostas permitiram a apreciação de eventuais afinidades entre grupos de pesquisa e CoP, no que concerne ao confronto na vivência operacional entre os dois tipos de coletivos.

Houve uma esmagadora tendência dos agrupamentos pela concordância com as afirmações propostas, registrando-se um mínimo de neutralidade e uma inexpressiva discordância. Assim sendo, as seguintes constatações puderam ser feitas: mais de 80% dos grupos manifestaram concordância com dez das doze questões propostas; em uma das questões, referente ao desenvolvimento conjunto de ideias e projetos, esse percentual de concordância ficou em torno de 77%, ou seja, um pouco abaixo do índice de 80% já registrado; somente em uma questão, a relativa à adesão (voluntária e espontânea) ao grupo, o percentual de concordância mostrou-se mais fraco, mas mesmo assim em torno de 60%.

### As Comunidades Virtuais de Prática

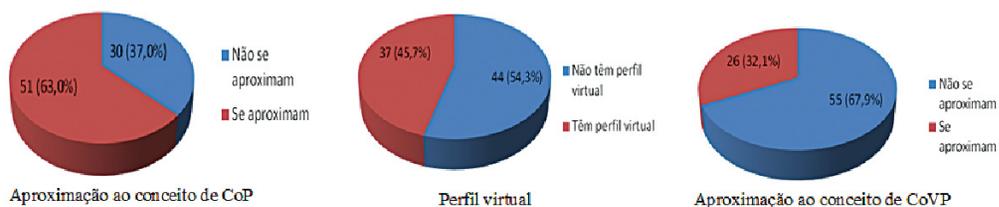
Nesta seção foram identificados os grupos de pesquisa da amostra que se assemelhavam às CoVP. Para a identificação, primeiramente, os agrupamentos foram reenquadrados no perfil de CoP. A aproximação dos grupos ao perfil de CoP foi feita a partir do questionário, obedecendo a um procedimento de contagem simples e fidedigno daqueles grupos cujas respostas às afirmações propostas recaíram na zona neutra ou de concordância. Como se desejava neste instante um ajuste mais fino da autopercepção do grupo como CoP, procedeu-se a eliminação do conjunto autopercebido como CoP, daqueles coletivos que sugeriram a zona de discordância em qualquer uma das doze questões. Como resultado desse processo, foram identificados 51 grupos de pesquisa que se aproximavam do perfil de CoP.

Posteriormente, os grupos foram analisados quanto à sua virtualidade, aplicando-se o critério da magnitude, e separando-se aqueles grupos que afirmaram sempre

empregar recursos de TI nas suas rotinas, em intensidade alta e em muitas ou em todas as atividades, simultaneamente. Nessa análise foram identificados 37 grupos com perfil virtual.

Na interseção dos coletivos reenquadrados como CoP e dos que mostraram ter um expressivo nível de virtualidade foram encontrados os agrupamentos com perfil de CoVP. O efeito final deste procedimento é apresentado na Figura 4.

**Figura 4. Determinação dos grupos que se definiram como comunidades de prática e com atuação virtual.**



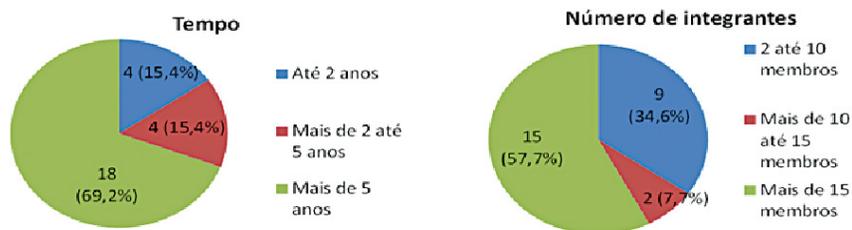
Assim, com este estratagema de interseção, foram encontradas, na amostra, 26 CoP que faziam forte uso da TI no suporte às suas interações, revestindo-se, pois, de um caráter inequivocamente virtual, o que, com base na visão de Bourhis, Dubé e Jacob (2005) permite dizer que tais grupos se conduzem como CoVP.

### Caracterizando as Comunidades Virtuais de Prática

Após esta identificação, iniciou-se um cuidadoso processo de análise de cada um dos questionários dos 26 grupos selecionados, para se chegar à escolha definitiva das CoVP objeto de estudo de casos múltiplos.

Conforme mostra a Figura 5, estes 26 coletivos demonstraram ter, em sua maioria, mais de 5 anos de existência (69,2%) e efetivos de mais de 15 membros (57,7%). Estas evidências autorizam a afirmar que se tratam de CoVP de certa forma maduras e relativamente grandes no que concerne à quantidade de pessoal.

**Figura 5. Características de tempo e composição das comunidades virtuais de prática da pesquisa.**



Pela Tabela 4, que expõe os percentuais referentes à composição das CoVP em função dos perfis acadêmicos dos seus integrantes, nota-se que o destaque concentra-se, outra vez, na presença de doutores/pós-doutores, encontrados em 92,3% das 26 CoVP analisadas.

**Tabela 4. Perfis acadêmicos na composição das comunidades virtuais de prática**

Alunos de graduação	73,1%
Alunos de mestrado	88,5%
Alunos de doutorado	76,9%
Especialistas	30,8%
Mestres	53,8%
Doutores / Pós-doutores	92,3%
Técnicos	30,8%
Outro(s)	11,5%

Fonte: Pesquisa de campo.

**Tabela 5. Áreas de conhecimento das comunidades virtuais de prática**

Ciências Agrárias	7,7%
Ciências Biológicas	11,5%
Ciências da Saúde	38,5%
Ciências Exatas e da Natureza	30,8%
Ciências Humanas	19,2%
Ciências Sociais Aplicadas	11,5%
Engenheiros	38,5%
Linguística, Letras e Artes	3,8%

Fonte: Pesquisa de campo.

Quanto às distintas áreas de conhecimento, de acordo com a Tabela 5, as Ciências Exatas e da Natureza e as Engenharias foram as que congregaram os maiores percentuais de CoVP, ambas, igualmente, reunindo em torno de 38% dos agrupamentos analisados. É importante frisar que a soma dos percentuais de distribuição das CoVP, por área, ultrapassa 100%, pois, assim como aconteceu com os grupos de pesquisa, alguns dos coletivos com perfil de CoVP demonstraram, também, ter uma atuação multidisciplinar. O fato das Ciências Exatas e da Natureza e das Engenharias congregarem os maiores percentuais de grupos que atuam de forma semelhante às CoVP era, de certo modo, algo esperado, uma vez que a área de Exatas da Universidade, com destaque para o Centro de Informática, exibe uma atuação que é referência no cenário nacional, pelas atividades que desenvolve no ramo tecnológico.

Reforça-se que todas essas características das CoVP, com exceção da distribuição dos grupos por área, apresentaram traços convergentes com os resultados alcançados nas análises dos 81 grupos de pesquisa componentes da amostra deste estudo.

### **Indicações para Estudo de Casos Múltiplos**

Com vistas à identificação e escolha das CoVP para estudo aprofundado, aplicaram-se os seguintes critérios, fundamentados na revisão de literatura: antiguidade ou tempo de operação do coletivo (SCHERMERHORN, 1975), que resultaria em CoP em estado evolutivo mais avançado, com processos e métodos mais desenvolvidos e identidade consolidada (GONGLA; RIZZUTO, 2001; TERRA, 2003); densidade ou concentração de integrantes, posto que um público mais numeroso implicaria em um aumento da necessidade do uso interno de mecanismos de gestão (BRAGA, 2008); diversidade ou variação do nível de formação acadêmica dos componentes do agrupamento, pois nesta condição a troca de experiências e conhecimentos poderia conduzir à especialização e à diversificação dos papéis exercidos pelos integrantes dos agrupamentos (BRAGA, 2008); pluralidade ou multiplicidade quanto ao uso de meios de infraestrutura física e tecnológica, qualificando os coletivos a um maior uso de uma ampla gama de recursos de TI na realização de suas atividades (WENGER, 2001).

A efetiva aplicação desses critérios possibilitou determinar o conjunto interseção de CoVP, observadas em função da antiguidade (mais de 5 anos de existência), da densidade (mais de 15 membros), da diversidade profissional (5 ou mais formações acadêmicas) e da pluralidade (uso de 7 ou mais recursos de infraestrutura física e tecnológica). Na interseção surgiram 5 CoVP, então contatadas, através de *e-mail*, para a verificação da disponibilidade do agrupamento (liderança e outro membro) em participar da realização das entrevistas previstas no método. Dos *e-mails* enviados para as cinco CoVP, apenas um não foi respondido, reduzindo, portanto, para 4 o número de unidades a investigar no estudo de casos múltiplos.

### *Análise das Comunidades Virtuais de Prática*

Nesta seção, são examinados os resultados das entrevistas com os integrantes (líder e outro membro indicado pela liderança) das quatro CoVP selecionadas para o estudo de casos múltiplos. Em todos os momentos da análise das entrevistas, por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme sugerido por Bardin (1977), foram procuradas evidências acerca dos mecanismos de interação, organização e controle utilizados nas CoVP, sem perder de vista o suporte dado pela TI aos procedimentos vigentes e, por extensão, os efeitos finais desta sobre o compartilhamento de conhecimentos e a construção da identidade nos coletivos.

Os entrevistados foram identificados da seguinte forma: CoVP de Genética; CoVP de Educação Física; CoVP de Informática; CoVP de Informática em Saúde. Nos quatro casos, como já era esperado, as lideranças demonstraram um conhecimento muito mais sólido das atividades do grupo do que os integrantes indicados por essas respectivas lideranças.

### **Mecanismos de Interação**

Nos coletivos, interage-se e compartilham-se informações e conhecimentos, sobretudo em seminários, reuniões, eventos e outros acontecimentos agregadores. Conforme notado em todos os casos, quando o assunto envolve o público externo, esta interação e este compartilhamento acontecem, em geral, via participação e publicação em eventos (nacionais ou internacionais), produções em revistas científicas, notícias em canais de imprensa ou pelos próprios meios tecnológicos que o agrupamento faz uso, a exemplo da *home page*.

Por reter essas características, nota-se que os grupos analisados têm o perfil de CoP, corroborando as proposições de Wenger, McDermott e Snyder (2002), já que se tratam de coletivos em que as pessoas manifestam real interesse de trabalhar conjuntamente, dentro de temáticas comuns, através de uma interação regular.

Essa forma de atuação em reuniões, seminários, eventos ou no desenvolvimento de projetos constitui momentos em que os integrantes dos grupos exercitam na sua plenitude o esforço de trabalhar de forma colaborativa. Percebe-se, neste aspecto, uma práxis que envolve, além da participação, a formação de redes de cooperação, com notória influência da dimensão informal, confirmando definições postas por Maria, Faria e Amorim (2008). Assim sendo, os grupos de pesquisa analisados demonstraram ter de fato o perfil de funcionamento bastante semelhante ao das CoP, destacando-se nas suas operações as contribuições dadas pelos membros e a atuação integrada dos mesmos em projetos e demais atividades do grupo.

Os agrupamentos analisados exibiram uma forte atuação virtual em matéria de interação. O uso intenso da TICC nas quatro CoVP estudadas acontece principalmente em função da impossibilidade dos membros do grupo conseguirem se encontrar presencialmente e, em certos casos, em virtude da distância que alguns daqueles encontram-se, confirmando as ideias de Sproull e Kiesler (1992) de que a TI dá suporte às redes de comunicação e tem a propriedade de libertar os membros de um grupo das restrições de tempo e de espaço. Os grupos fazem uso, essencialmente, das TICC, as quais, segundo Meirinhos e Osório (2009), possibilitam altos níveis de interação, fornecendo uma infraestrutura que dá suporte ao rápido acesso às informações, à estimulação da criatividade e à promoção da comunicação.

Foram destacados pelos agrupamentos, como suporte da TI às relações e interações desenvolvidas em todas as frentes, na comunicação e nas trocas de documentos, o uso de listas de *e-mail*, *MSN*<sup>®</sup>, *Skype*<sup>®</sup>, *Google Talk*<sup>®</sup>, *Google Docs*<sup>®</sup>, *home page*, *web* e vídeoconferências (estas duas últimas em maior grau nas CoVP de Informática e de Informática em Saúde). Nas CoVP de Genética, de Educação Física e de Informática, mesmo que de modo menos formal e mais restrito, são também usadas redes sociais como o *Facebook*<sup>®</sup>.

O uso predominante do *e-mail* foi o traço comum em todos os quatro casos analisados, sugerindo uma equivalência com o que foi notado na parte quantitativa deste artigo, dado que 97,5% dos 81 grupos componentes da amostra fazem uso desta ferramenta em suas atividades. O *e-mail*, a seu turno, constitui ferramenta de *groupware* que nas percepções de Wenger et al. (2005) está bastante associada ao processo de comunicação e interação dos agrupamentos.

Outro aspecto importante a ser destacado no que se refere à interação é que, nas CoVP estudadas, a diversificação dos perfis acadêmicos demonstrou ser característica contributiva nas interações que estão na base das atividades de produção e das trocas de saberes entre os membros dos coletivos. Em todos os casos apreciados, relatou-se que os mais experientes sempre têm participação direta ou indireta na orientação e na integração dos membros com menos vivência nos grupos, reforçando o processo de troca de experiências e afirmação da identidade das CoVP, características essenciais dessas comunidades (WENGER, 1998; 2004).

## Mecanismos de Organização

No que tange à organização, ficou patente que a autogestão é característica presente e fundamental no funcionamento dos grupos de pesquisa, tal como acontece nas CoP, segundo Christopoulos (2008). Este procedimento configura um tipo de gestão interna que, nos casos analisados, responde a uma necessidade derivada da diversidade de perfis acadêmicos presente nos grupos, do porte numérico dos coletivos e do tempo que os mesmos estão em operação. Em todos os casos, constatou-se um estágio avançado de consolidação dos grupos, à maneira das fases de desenvolvimento das CoP previstas por Gongla e Rizzuto (2001).

Aliada à consciência da atuação em torno de um propósito comum, a postura de cada um dos coletivos evidencia, em relação ao estágio de desenvolvimento em que se encontram, uma acentuada busca do ajustamento de suas estruturas e processos no sentido de produzir e compartilhar conhecimentos e de disseminar influência não só no ambiente operacional mais próximo, mas também em novos e distantes ambientes. Todos os entrevistados admitiram que as ações de seus grupos extrapolam as fronteiras universitárias e isto até lhes garante reconhecimento internacional pela importância das atividades que vêm desenvolvendo.

Em dois casos (CoVP de Informática e CoVP de Informática em Saúde), o estágio de consolidação é tal que lhes é possível agir com seus projetos em moldes empresariais, por meio do desenvolvimento de soluções tecnológicas para fins de mercado. No entanto, asseguraram os entrevistados desses coletivos, que a remuneração ou financiamentos obtidos através dos projetos e negócios são reinvestidos na manutenção dos próprios agrupamentos.

No geral, em todos os casos, no tocante à organização das operações (eventos, reuniões e atividades de desenvolvimento de projetos), a distribuição de papéis demonstrou ser um procedimento relevante, incluindo a designação e a delegação de autoridade e responsabilidades entre os indivíduos e a alocação da infraestrutura física e tecnológica.

Fazendo um paralelo entre os papéis presentes nos coletivos e aqueles citados por Braga (2008), e que podem ser encontrados nas CoP (presenciais ou virtuais), saltam à vista as menções feitas aos encargos de líder ou coordenador, de organizador de eventos, de coordenador de conteúdos, de redator e de função de suporte técnico. Nas CoVP de Informática e de Informática em Saúde, até mesmo pelas estruturas mais desenvolvidas que estas possuem, todos os papéis destacados por aquele autor puderam ser notados.

Ainda quando não revelada (caso da CoVP de Educação Física), a observação de uma hierarquia é um fato notório e está muito associado à experiência dos integrantes do grupo, atribuindo-se, incondicionalmente, lugar mais elevado à liderança. Verifica-se, contudo, que tal hierarquia, baseada na experiência, não suprime, mas, pelo contrário, amplia o espaço para a delegação de autoridade, de competências e responsabilidades nos coletivos. Nesse contexto, a TI atua como um meio que possibilita a interação, o monitoramento e a execução de papéis pelos indivíduos do grupo com grande eficácia (RHEINGOLD, 2002).

A disponibilização e uso das infraestruturas física e tecnológica apresentam-se como aspectos importantes da organização das CoVP e, nos casos examinados, tais elementos são fornecidos, em parte, pela Universidade e majoritariamente obtida através de investimentos decorrentes de projetos ou financiamentos advindos de agências de fomento. Assim, com exceção da CoVP de Informática, todos os outros grupos reconheceram que a Universidade poderia conceder um maior apoio nesse sentido. As CoVP de Genética e de Educação Física revelaram, inclusive, que não realizam *webconferências* ou *videoconferências* pela falta de acesso a uma infraestrutura com boas condições para acomodar tais eventos. Esses grupos costumam utilizar mais chamadas de vídeo através do *Skype*®. Em relação aos recursos de TI usados pelos grupos, os casos, na sua totalidade, demonstraram o uso de meios que são disponibilizados gratuitamente na Internet.

O uso da TICC foi uma constante na organização de todos os coletivos, possibilitando não apenas a comunicação, mas também as atividades de coordenação e colaboração entre os membros do agrupamento, características da tecnologia *groupware* (ELLIS; GIBBS; REIN, 1991). Nas reuniões, por exemplo, a tecnologia foi notada na definição das pautas, passando pelas contribuições que os integrantes dão às mesmas, atingindo até a distribuição das atas ou memórias desses encontros, geralmente via *e-mail*. Além disso, todos os grupos, na visão das lideranças, empregam o *chat*, pelas facilidades que o mesmo traz às reuniões ou encontros mais informais com integrantes do grupo e com os contatos distantes.

Nos grupos que organizam reuniões virtuais com elevada frequência, representados pelas CoVP de Informática e de Informática em Saúde, percebeu-se,

entretanto, que os procedimentos executados não diferiram muito daqueles usuais em encontros presenciais. Se o fator da virtualidade se faz imprescindível em resposta aos impeditivos de ordem geográfica, dada a distribuição do grupo, ainda assim sempre se recorre à figura do mediador e ao registro dos fatos através de uma ata ou memória. As tecnologias mais utilizadas por esses grupos nas reuniões virtuais foram o *Skype*<sup>®</sup>, a *webconferência* e a *videoconferência*.

Na CoVP de Informática em Saúde, em particular, as palestras e cursos virtuais empreendidos exigem requisitos diferenciados. Com efeito, quanto à organização desses eventos, sublinharam os entrevistados, ser crucial a mobilização de pessoas com perfil mais tecnológico, embora subsistam, nesses acontecimentos, componentes de uma estrutura tradicional. Do lado da virtualidade, as demandas são supridas pelo uso do *Moodle*<sup>®</sup>, da *webconferência* e da *videoconferência*, que foram as tecnologias mais mencionadas.

Assim, reconhecendo o ensinamento de Teixeira (2002), a TI, e sua função na organização das atividades dos agrupamentos, foi apontada por reduzir os custos de comunicação nos coletivos; por possibilitar o aumento da produtividade, dada a possibilidade de discussão à distância; por permitir a constituição de uma memória do grupo, graças ao factível registro virtual. Destarte, no que é essencial à organização e ao funcionamento dos grupos, os depoimentos dos casos mostraram-se amplamente favoráveis ao apontarem as vantagens da mediação provida pelas tecnologias, ao fazerem uso de uma diversidade delas tanto na modalidade síncrona, quanto assíncrona, tal como trazido por Wenger (2001) e Wenger et al. (2005).

### **Mecanismos de controle**

O controle foi percebido através de diferentes perspectivas nos casos, estando bastante associado à atividade de coordenação dos grupos, por implementar, principalmente por meio do uso da TICC, a pré-articulação, o gerenciamento e a pós-articulação das tarefas realizadas. Neste particular, todos os agrupamentos demonstraram manter pessoas incumbidas do processo de inclusão cadastral, ou seja, responsabilidade de fazer o cadastramento dos membros que entram no grupo e a exclusão daqueles que dele se desligam, cumprindo ensinamento relativo ao gerenciamento dos recursos de TI e ao uso do ambiente virtual do coletivo, tal como defendido por Lento, Fraga e Lung (2006).

Na CoVP de Informática em Saúde, este controle mostrou-se bem mais desenvolvido, tanto que no ambiente tecnológico utilizado pelo grupo, as redes sociais são bloqueadas, existe catraca eletrônica e os arquivos disponibilizados no servidor, assim como a permissão do uso de espaços virtuais e das funcionalidades das tecnologias, possuem diversos níveis de acesso, de acordo com o perfil do usuário no momento em que este é cadastrado.

Identificou-se, também, o controle relacionado ao gerenciamento de conteúdos. Este, nos casos analisados, tal como diziam Moratelli e Valdameri (2002), apareceu bastante associado à *home page* do coletivo, sempre havendo algum integrante, a exemplo do que sucede na CoVP de Informática em Saúde, responsável pela função de gerir conteúdos das páginas. Mas, vale salientar que, em que pese existir alguém responsável pela função de controle de conteúdo, as informações disponibilizadas no ambiente virtual passam pelo crivo do grupo, que decide coletivamente o que deve ser divulgado ou pela autorização do líder.

Nas CoVP analisadas, o controle de gestão foi observado no uso de diversas práticas tais como cronogramas, programas ou agendas de trabalho e relatórios. Os fatos permitem deduzir que a TI tem um forte papel no acompanhamento de atividades. Como principal tecnologia, citada a propósito destes processos, figura o *e-mail*, com alguma tendência a propiciar o controle eletrônico de agendas. Nas CoVP de Informática e de Informática em Saúde são utilizadas, também, tecnologias mais específicas de acompanhamento de atividades, como o *Project*<sup>®</sup>, para verificação do cumprimento de metas e ações vinculadas a rotinas ou encargos assumidos em determinado projeto.

A realização de reuniões para avaliação de resultados também constitui uma forma de controle de gestão por parte dos agrupamentos. Nos coletivos, todavia, notou-se a ausência do uso de indicadores, com exceção da CoVP de Informática em Saúde, a qual mantém os indicadores em fase de construção, através de um sistema específico e voltado para o acompanhamento de todas as suas atividades e projetos.

Por outro lado, em relação ao controle de participação, dois grupos (CoVP de Genética e de Informática em Saúde) o referiram no molde convencional de frequência, no primeiro, através do livro de ponto, que possibilita a elaboração de gráficos acompanhados pela liderança; no segundo, por meio de catraca eletrônica para registro da presença. Nas CoVP de Educação Física e de Informática, não se citaram registros de frequência, sendo o controle da participação feito mais pela cobrança mútua entre os próprios membros ou pela busca de contato, sempre que algum integrante deixa de aparecer, para se saber o que está acontecendo.

Os mecanismos de controle percebidos nos agrupamentos se enquadram na classificação de Scott (1995), vista na seção Revisão de Literatura.. Em relação aos mecanismos reguladores, a maioria dos casos destacou a existência desses, à exceção da CoVP de Informática, cujos entrevistados conferiram pouca importância a tais procedimentos. Nos grupos em que as regras mostraram-se presentes, em dois deles (CoVP de Genética e de Informática em Saúde) os procedimentos são dispostos em formato digital para acesso de todos os membros, dada a importância que a eles se confere. Na CoVP de Educação Física, em contraposição, essas normas ou regras são mais verbalizadas. Na CoVP de Genética, vale destacar, as normas ou regras estão mais relacionadas ao uso dos equipamentos e do laboratório do grupo do que à convivência das pessoas.

Ainda no que remete aos mecanismos normativos, todos os agrupamentos revelaram acatar uma hierarquia, de forma direta ou indireta, num esquema em que, convém novamente aludir, percebe-se uma maior autoridade dos integrantes em função da vivência e do acúmulo de conhecimentos dos mesmos, tal que nessa hierarquia, as lideranças, são muito respeitadas.

À luz da perspectiva dos mecanismos cognitivos, foram mencionados valores como o profissionalismo, compromisso moral, ética, respeito, solidariedade e honestidade, que convergem no sentido de influenciar os integrantes a um maior comprometimento com as atividades do grupo rumo ao alcance de seus objetivos. O uso da TI foi realçado como meio de reforço desses valores, por melhorar a agilidade na comunicação entre os membros e, de certo modo, criar condições adequadas à integração dos indivíduos em nível interno do grupo.

### **Compartilhamento de conhecimentos e consolidação da identidade nas CoVP**

No que concerne ao compartilhamento de conhecimentos e à consolidação da identidade, objetivos fundamentais das CoP (presenciais ou virtuais) destacados por Wenger (1998; 2004), todos os agrupamentos convergiram no sentido de reconhecer que as atividades que realizam têm possibilitado a produção e as trocas de saberes, e, conseqüentemente, conduzido à consolidação das características e dos valores dos coletivos.

Desse modo, as ações e tarefas realizadas de forma cooperativa e conjunta, como as que foram citadas em todas as entrevistas (seminários, encontros e reuniões, eventos que os membros do agrupamento participam, organizam ou ajudam a organizar, o monitoramento, o acompanhamento e a avaliação das atividades que são desenvolvidas no interior do coletivo, entre outras), não só têm permitido o intercâmbio de informações e de conhecimentos, como também têm propiciado uma maior visibilidade e reconhecimento das CoVP sob estudo.

Nesse sentido, a TI, tal como destacado por todas as CoVP, tem servido como meio que enseja a realização das operações dos grupos. Nessa linha de raciocínio, o uso de TI não apenas tem possibilitado uma maior integração entre os indivíduos rumo ao atingimento dos objetivos do grupo, como também tem fornecido apoio às

relações que o coletivo desenvolve com o seu público externo. Todas as CoVP foram unânimes ao reconhecer que a TI é essencial no compartilhamento de conhecimentos e na consolidação da identidade do grupo.

Em conjunto, portanto, os mecanismos de interação, organização e controle, aliados ao uso da TI, como pôde ser percebido, figuram como meios que têm tido impacto direto em todas as trocas, intercâmbios e produções de informações e de conhecimentos que acontecem tanto dentro quanto fora dos limites dos coletivos estudados. Além disso, são meios que também exercem influência no estabelecimento de contatos, sobrepujando distâncias, no reconhecimento do grupo e na sua visibilidade nos cenários nacional e internacional. Pode-se afirmar, desse modo, que os mecanismos de interação, organização e controle, bem como os recursos de TI, ao se fazerem presentes nas trocas de saberes e na consolidação da identidade das CoP com atuação virtual estudadas na pesquisa, constituem elementos que são adotados por essas comunidades e que se tornaram parte de sua prática, integrando assim o seu repertório compartilhado de recursos, tal como este conceito é definido por Wenger (1998).

### Considerações finais

O presente artigo pautou-se pelo objetivo principal de evidenciar os mecanismos de interação, organização e controle, e seus efeitos, nos grupos de pesquisa de uma Universidade Federal que atuam nos moldes de CoVP. Para tanto, buscou, por meio de estratégia de pesquisa *survey*, conhecer, em meio ao ambiente institucional, as características centrais destes grupos, e, na seqüência, identificar aqueles coletivos com real perfil de CoVP. A partir do levantamento das características centrais das CoVP identificadas, quatro delas, selecionadas com base em critérios pré-estabelecidos, foram levadas a estudo de caso.

No que cabe distinguir como principal aspecto da investigação empreendida, foi marcante a presença de mecanismos de interação nos coletivos analisados. A interação mostrou ser um processo presente em praticamente todas as ações realizadas pelos grupos, abrangendo atividades tais como seminários, reuniões e eventos em nível interno. A interação com o público externo acontece, via de regra, através da participação em eventos nacionais e internacionais, das produções científicas, das notícias veiculadas sobre os grupos em canais da imprensa ou das tecnologias utilizadas pelos mesmos, bem como, por meio de contatos com outras instituições, sobretudo aqueles vitais para o desenvolvimento de parcerias e projetos.

As listas de *e-mail*, *MSN*<sup>®</sup>, *Skype*<sup>®</sup>, *Google Talk*<sup>®</sup>, *Google Docs*<sup>®</sup>, *home page*, *webconferência* e *videoconferência* e as redes sociais, tiveram destaque como ferramentas interativas que possibilitam os contatos de toda ordem dos grupos. Estas TICC também permearam, com graus diferentes de uso, a organização e controle das CoVP estudadas.

Os mecanismos de organização tiveram importância fundamental em várias operações executadas pelos agrupamentos: na organização de seminários, reuniões e eventos; no desenvolvimento conjunto de projetos; no uso da infraestrutura física e tecnológica; na distribuição de papéis e na delegação de autoridade e responsabilidade entre os membros do agrupamento. Aqui, o uso de TICC tem possibilitado o aperfeiçoamento da comunicação, da coordenação e da colaboração entre os membros das CoVP.

Os mecanismos de controle tiveram destaque nas operações de gerenciamento dos recursos de TI, incluindo o controle de acesso e a gestão de conteúdos; nas atividades de gestão, envolvendo o acompanhamento de ações e a avaliação do desempenho, realizados através de reuniões; no controle de programas ou agendas de trabalho, frequência e de participação, de cronogramas e na elaboração de relatórios; no estabelecimento da hierarquia, na elaboração e aplicação de normas ou regras e na difusão dos valores do agrupamento. Os mecanismos de controle, através da TI, incidiram sobre todas essas atividades, não só ao disponibilizar ferramentas que

permitem o monitoramento e a execução de ajustes, mas também ao possibilitar o reforço dos enfoques burocráticos e cognitivos dentro dos coletivos.

Os relatos apurados e analisados no estudo de caso levaram às seguintes observações acerca do conjunto das quatro CoVP examinadas, sumarizadas no Quadro 1.

### **Quadro 1. Principais observações derivadas no exame vivencial das CoVP estudadas.**

São coletivos que exibem maturidade nas atividades e dinâmicas internas desenvolvidas, e quando em estágio avançado de desenvolvimento, aspectos visíveis nas comunidades de Informática e de Informática em Saúde, apresentam bom grau de sofisticação organizacional.

Nas CoVP ditas sofisticadas, os mecanismos de organização e de controle revelaram-se ser mais formalizados e a magnitude do uso da infraestrutura tecnológica mostrou-se mais robusta em virtude da própria forma de atuação desses agrupamentos, que não só funcionam como grupos de pesquisa, mas que também têm projetos e iniciativas de negócios desenvolvidos em parceria com o mercado. Tais CoVP apontaram para uma tendência de que o desenvolvimento e o amadurecimento, quando em circunstâncias como essas, podem levar os grupos de pesquisa a perderem a informalidade e a espontaneidade das relações típicas das CoP e a assumirem os contornos mais próximos de uma unidade organizacional.

Em relação aos mecanismos de interação, nota-se, na totalidade dos casos, independentemente do grau de sofisticação e dos recursos de que as CoVP lançam mão, que a comunicação e as relações desenvolvidas pelos membros dos coletivos se pronunciam como fatores imperativos e percebidos intensamente nas produções e nas trocas de saberes e experiências entre estes membros, constituindo atividades incentivadas, essencialmente, através da participação conjunta e tarefas colaborativas em que os indivíduos se engajam.

Finalmente, é plausível considerar que a autogestão foi um traço notável nos quatro casos estudados, sendo processo responsável pela manutenção da prática das CoVP, que é representada pelo repertório compartilhado de recursos produzido em tais comunidades. Os mecanismos de interação, organização e controle identificados, bases da autogestão, em conjunto com o suporte fornecido pela TICC, revelaram-se como processos que se encontram profundamente relacionados, ou seja, que exercem influências mútuas entre si. Tais mecanismos, assim, revelaram-se presentes em toda a dinâmica dos grupos de pesquisa com perfil de CoVP, então estudados neste artigo e, dessa maneira, são fatores de efeito direto sobre o compartilhamento de conhecimentos e a consolidação da identidade dos coletivos, objetivos essenciais em qualquer CoP, sejam elas presenciais ou virtuais.

Este estudo apresenta algumas limitações, dentre as quais se encontram: não foi possível se ter em mãos os contatos da totalidade dos grupos de pesquisa da IFES investigada para o envio dos questionários; a generalização dos resultados da parte quantitativa e da qualitativa, pois uma vez que esses resultados são reflexos dos grupos de pesquisa do local investigado, impossibilita a extensão das características encontradas com precisão para outros contextos; o fato dos grupos que responderam o questionário e participaram da entrevista, mesmo tendo recebido explicações sobre os interesses dos pesquisadores, não terem conseguido alcançar um nível ideal de compreensão dos conceitos do estudo, o que pode ter acarretado omissões ou imprecisões nas respostas dadas.

A título de direcionamentos futuros, derivados da pesquisa, enumeram-se os seguintes: realizar estudos como esse em outras IFES, comparando os resultados obtidos; desenvolver um estudo mais aprofundado associando os grupos de pesquisa com as CoP ou CoVP, com um embasamento mais qualitativo; realizar uma investigação com um foco mais quantitativo que torne possíveis generalizações, com suficiente grau de confiabilidade, a respeito do tema explorado neste artigo. A pesquisa traz contribuições para os estudos organizacionais, não só por ter como objeto arranjos que diferem dos modelos de organização que a administração comumente estuda, associando a um conceito com grande potencial de análise (CoP e CoVP), mas também por possibilitar um entendimento de práticas de gestão em grupos que se destinam a criar e trocar saberes, o que pode servir para que a gestão acadêmica empreenda ações no sentido de aperfeiçoar as atividades de pesquisa.

## Referências

- AGUIAR, S. Redes sociais na internet: desafios à pesquisa. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS A COMUNICAÇÃO, 30., 2007, Santos. *Anais...* Santos: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2007. p.1-15.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BOURHIS, A.; DUBÉ, L.; JACOB, R. The success of communities of practice: the leadership factor. *Electronic Journal of Knowledge Management*, v. 3, n. 1, p. 23-34, 2005.
- BRAGA, M. M. *Especificação dos serviços essenciais a uma plataforma de software para comunidades de prática*. 2008. 92 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) — Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2008.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of learning, and innovation. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 40-57, 1991.
- CAMPOS, F. C. A. et al. *Cooperação e aprendizagem online*. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.
- CHRISTOPOULOS, T. P. *A sustentação das comunidades virtuais de aprendizagem e de prática*. 2008. 282 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo: EAESP, 2008.
- CORREIA, A. M. R.; PAULOS, A.; MESQUITA, A. Virtual communities of practice: investigating motivations and constraints in the processes of knowledge creation and transfer. *Electronic Journal of Knowledge Management*, v. 8, n. 1, p. 11-20, 2010.
- COSTA, R. On a new community concept: social networks, personal communities, collective intelligence. *Interface (Botucatu)*, v. 9, n. 17, p. 235-48, 2005.
- COUNTRYMAN, J. High school music programmes as potential sites for communities of practice: a Canadian study. *Music Education Research*, v. 11, n. 1, p. 93-109, 2009.
- CRESWELL, J. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CURY, A. *Organização e métodos: uma visão holística*. São Paulo: Atlas, 2000.
- DAVENPORT, T. *Reengenharia de processos*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- EGLER, T. T. C. Redes sociotécnicas, políticas públicas e gestão democrática da cidade. In: EGLER, T. T. *Ciberpólis, redes no governo da cidade*. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2007.

- ELLIS, C. A.; GIBBS, S. J.; REIN, G. L. Groupware some issues and experiences. *Communications of the ACM*, v. 34, n. 1, p. 39-58, 1991.
- ENRIQUEZ, E. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- FARINELLI, F. *Internalizando e externalizando conhecimento em comunidades de prática virtuais*. 2008. 145 p. Dissertação (Mestrado em Administração) — Fundação Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo: Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, 2008.
- FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GONGLA, P.; RIZZUTO, C. R. Evolving communities of practice: IBM Global Services experience. *IBM Systems Journal*, v. 40, n. 4, p. 842-62, 2001.
- HALL, R. H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Pearson. 2004.
- HUMES, L. L.; REINHARD, N. A adoção do software livre na Universidade de São Paulo. *Revista de Administração (São Paulo)*, v. 41, n. 3, p. 221-31, 2006.
- LAURINDO, F. J. B. *Tecnologia da informação: planejamento e gestão de estratégias*. São Paulo: Atlas, 2008.
- LENTO, L. O. B.; FRAGA, J. S.; LUNG, L. C.. A nova geração de modelos de controle de acesso em sistemas computacionais. In: NAKAHARA, J.; LUNG, L. C. (Orgs.). *SBSeg'06 - Minicurso no Simpósio Brasileiro em Segurança da Informação e de Sistemas Computacionais*. Porto Alegre: SBC, 2006. v. 1, p. 151-201.
- MACHADO, J. R.; TIJIBOY, A. V. Redes sociais virtuais: um espaço para efetivação da aprendizagem cooperativa. *Novas Tecnologias na Educação*, v. 3, n. 1, 2005.
- MARIA, A. S. R. I.; FARIA, V. C. M.; AMORIM, M. A. A comunidade de prática da rede nós: colaborando e compartilhando conhecimentos em arranjos produtivos locais. *Organizações & Sociedade*, v. 15, n. 44, p. 149-70, 2008.
- MEIRINHOS, M.; OSÓRIO, A. Contributos para a formação do professor x.0+1. *Revista de Educação*, v. 1, n. 1, p. 26-42, 2009.
- MIRANDA, M. S.; OSÓRIO, A. J. Liderança em comunidades de prática online: estratégias e dinâmicas na @rcacomum. In: CONGRESO IBEROAMERICANO DE INFORMÁTICA EDUCATIVA, 9., 2008, Caracas, Venezuela. *Anais...* Caracas, 2008.
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MORATELLI, A. S.; VALDAMERI, A. R. Sistema de gerenciamento de conteúdo para ambiente web. 2002. 59 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso o de Ciência da Computação) — Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2002.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. São Paulo: Atlas, 2009.
- PARKER, M. et al. From committee to community: the development and maintenance of a community of practice. *Journal of Teaching in Physical Education*, v. 29, n. 4, p. 337-57, 2010.
- PELISSARI, A. S.; GONZALEZ, I. V. P.; VANALLE, R. M. Gestores de pequenas empresas: estudo do papel e das funções gerenciais. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGet, 3., 2007, Resende. *Anais...* Resende: SEGet, 2007. v. 1. p. 1-16.
- PEREIRA, M. T. F. Repensando a função dirigir: uma análise a partir de livros introdutórios de administração. *Gestão.Org*, v. 8, n. 1, p. 61-80, 2010.
- RECUERO, R. C. Teoria das redes e redes sociais na internet: considerações sobre o orkut, os weblogs e os fotologs. In: ENCONTRO DOS NÚCLEOS DE PESQUISA DA XXVII INTERCOM, 4., 2004, Porto Alegre. *Anais eletrônicos...* Porto Alegre: UFRG, 2004.
- RHEINGOLD, H. *Smart mobs: the next social revolution*. Local: Perseus, 2002.

- RIBEIRO, R. R.; MARCHIORI, M. Comunicação organizacional dialógica: uma perspectiva de interação nas organizações. *Comunicação: Veredas*, v. 7, p. 173-190, 2008.
- SCHERMERHORN, J. Determinants of interorganisational cooperation. *Academy of Management Journal*, v.18, n.4, p. 846-56, 1975.
- SCOTT, W. R. *Institutions and organization*. London: Sage, 1995.
- SPROULL, L.; KIESLER, S. Group decision making and communication technology. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 52, n. 1, p. 96-123, 1992.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.
- STRAUHS, F. R. *Gestão do conhecimento em laboratório acadêmico: proposição de metodologia*. 2003. 480 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) — Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2003.
- TEIXEIRA, J. *Comunidades virtuais*. Rio de Janeiro: SENAC-RJ, 2002.
- TERRA, J. C. C. *Comunidade de prática: conceitos, resultados e métodos de gestão*. [S.l.]: Biblioteca TerraForum Consultores, 2003.
- TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; DI CHIARA, I. G. Das redes sociais à inovação. *Ciência da Informação*, v. 34, n. 2, p. 93-104, 2005.
- TRAHAND, J. et al. *Le travail em groupe à l'âge des réseaux*. Paris: Economica. 1998.
- TURBAN, E.; ARONSON, J. E.; LIANG, T. P. *Decision support systems and intelligent systems*. 7. ed. New York: Prentice Hall, 2005.
- VALLADARES, A.; LEAL FILHO, J. G. Gestão contemporânea de negócios: dimensões para análise das práticas gerenciais à luz da aprendizagem e da participação organizacionais. *Revista FAE*, v. 6, n. 2, p. 85-95, 2003.
- VALLE, B. M. Tecnologia da informação no contexto organizacional. *Ciência da Informação*, v. 25, n.1, p. 7-11, 1996.
- VILAÇA, L. E. N. *Determinação de fatores facilitadores para a construção da confiança nas interações virtuais*. 2007. 177 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação). Brasília, DF: Universidade Católica de Brasília, 2007.
- WENGER, E. *Communities of practice: learning, meaning and identity*. New York: Cambridge University Press, 1998.
- \_\_\_\_\_. Supporting communities of practice: a survey of community-oriented technologies. In: REPORT TO THE COUNCIL OF CIOs OF THE U.S. GOVERNMENT, 2001. Disponível em: <<http://www.ewenger.com/tech>>. Acesso em: 10 mar. 2010.
- \_\_\_\_\_. Knowledge management as a doughnut: shaping your knowledge strategy through communities of practice. *Ivey Business Journal*, fev 2004.
- WENGER, E. McDERMOTT, R. SNYDER, W. M. *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- WENGER, E. et al. Technology for communities. In: CENTRE FRANCOPHONE d'INFORMATISATION DES ORGANISATIONS. *Work, learning and networked: guide to the implementation and leadership of intentional communities of practice*. Quebec: CEFRIO, 2005.

**Submissão: 22/03/2013**  
**Aprovação: 01/10/2014**

# PROJETOS DE GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA E A CONSCIÊNCIA DE CLASSE DOS DESEMPREGADOS

## PROJECTS TO GENERATE EMPLOYMENT AND INCOME AND THE UNEMPLOYED WORKERS' CLASS CONSCIOUSNESS

Deise Luiza da Silva Ferraz\*

### Resumo

Objetiva-se analisar o processo de constituição da consciência de classe em desempregados que reivindicaram a implantação de Políticas Públicas de Geração de Trabalho e Renda, operado pelos desdobramentos contraditórios das práticas de trabalho nas periferias das cidades. Para tanto, analisamos as experiências de trabalho protagonizadas pelos integrantes do Movimento dos Trabalhadores Desempregados (MTD) à luz do debate marxista sobre consciência de classe. Filiados a uma abordagem dialético-materialista, recorreremos às seguintes técnicas de pesquisa: entrevistas, observação e análise documental. Concluímos que a disputa pela aplicação dos fundos públicos possibilita o processo de convergência dos interesses imediatos do grupo aos interesses necessários da classe, revelando a mediação do Estado na relação antagônica capital-trabalho. A objetivação dos projetos tem, pelo menos, dois desdobramentos contraditórios: por um lado, os membros do MTD continuam a ser produção necessária para o movimento de acumulação, mecanismo que avança a valorização do capital e a própria condição de existência do modo de produção capitalista, por outro, eles negam este modo antagônico de controle do sociometabolismo da humanidade, manifestando-se como uma possibilidade concreta de organização da classe trabalhadora ao compreender os limites desse modo de produção e oporem-se a ele.

**Palavras-chave:** Políticas públicas de geração de trabalho e renda. Desemprego. Movimentos sociais. Estado. Consciência de classe. Classes sociais.

### Abstract

We aim to analyze the process of formation of class consciousness in unemployed who claimed the implementation of Public Policies for generating Work and Income, identifying the contradictory developments in working practices in the outskirts of cities. Therefore, we analyzed the experiences of working as practiced by members of the Unemployed Workers Movement (MTD) in the light of the debate about Marxist class consciousness. The methodology used in the present work is characteristic of the dialectical-materialist approach, which is based in three assumptions: contradiction, totality and historicity. We conclude that the dispute over the application of public funds enables the convergence of the immediate interests of the group to the necessary interests of the class, revealing the mediation

---

\* *Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) - Professora Adjunta no Departamento de Ciências Administrativas e do Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Cepead/CAD) na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: deiseluiza@face.ufmg.br*

of the state in the antagonistic relationship capital and labor. The objectification of the projects have at least two contradictory: on the one hand, members of the MTD is still needed to produce the movement of accumulation, mechanism that leverages the capital appreciation, and the very condition of existence of the capitalist mode of production; secondly, they deny this so antagonistic control sociometabolismo of humanity, manifesting itself as a concrete possibility of organizing the working class.

**Keywords:** Public Policies for Generation of Work and Income. Unemployment. Social Movements. State. Class Consciousness. Social Classes.

## Introdução

A condição de “exclusão social” é uma das formas de subjetivação da condição concreta em que se encontram os indivíduos-trabalhadores que não possuem um contrato estável de venda da sua força de trabalho. O desenvolvimento das forças produtivas é um dos determinantes que constituiu o espaço social concreto onde os desempregados, apesar de trabalharem, percebem-se como excluídos. No entanto, uma análise menos parcializada das relações sociais demonstra que estes permanecem colaborando para o movimento de (re)produção do capital, estando assim excluídos – no máximo – de seus grupos imediatos anteriores, pelo fato da nova concretude da vida lhes impossibilitar a manutenção dos modos de vida já subjetivados. Se tal condição de exclusão possibilita outras formas de subjetivação das condições concretas de reprodução da vida, ela também desloca a relação antagônica entre capital-trabalho para fora do ente privado empresa, sem, contudo, superar a condição de exploração do trabalhador. Sob a insígnia da reivindicação pela cidadania, o Estado adquire, enquanto agente mediador, protagonismo naquela relação. Os programas de governo com suas múltiplas políticas de investimento e políticas públicas são exemplos de como o fundo público pode ser um móvel de disputa entre as classes, possibilitando a constituição da consciência de classe. O objetivo deste estudo é analisar o processo de constituição da consciência de classe<sup>1</sup> em desempregados que reivindicaram a implantação de políticas públicas de geração de trabalho e renda, operado pelos múltiplos desdobramentos contraditórios das práticas de trabalho nas periferias das cidades oportunizadas por tais políticas.

O Movimento dos Trabalhadores Desempregados (MTD) no Rio Grande do Sul é um exemplo da possibilidade de indivíduos que compõem o exército de reserva, especificamente a superpopulação estagnada, subjetivarem as condições concretas da não-efetivação de contratos estáveis de venda da força de trabalho para além da “exclusão social”. A superação deste modo de subjetivação foi possível por meio da construção de propostas de trabalho para os desempregados das periferias que, sendo objetivadas, manifestaram as contradições entre capital-trabalho, tensionando o movimento de constituição de classe pela necessidade da superação dos interesses imediatos do grupo. Para a análise das reivindicações e experiências de trabalho protagonizadas pelos integrantes do Movimento, utilizaremos o debate marxista sobre consciência de classe, sobretudo, os estudos de Iasi (2006), que se ocupam da constituição do grupo subversivo enquanto negação subjetiva da (re)produção objetiva.

Na próxima seção, ofereceremos considerações sumárias quanto ao método, sucedidas por apresentação do debate teórico sobre consciência de classe com o qual nos identificamos. Optamos por apresentar o método no início do texto por considerarmos que a leitura ganha fluidez quando passamos da discussão teórica aos dados, tendo em vista que são esses que estão em ligação direta com aquela, portanto, trata-se de uma mera alteração de forma de exposição que segue a preferência da autora. Na sequência, item 3, apresentaremos a análise de dados e nossas considerações, acerca do processo de objetivação das subjetividades envolvidas no processo de rompimento com a primeira forma de consciência e do movimento que rumo à consciência de classe.

Os dados foram coletados, ao longo dos anos de 2007 e 2008, por meio de entrevistas com dez integrantes do MTD, observação participante e análise documental. Alguns desses entrevistados integram ou integraram a direção estadual do Movimento, outros ainda não participaram de tal instância. A escolha dos entrevistados ocorreu pelo critério de participação política nas múltiplas instâncias da organização ao longo dos dez anos de existência do Movimento. A identificação desses sujeitos ocorreu por meio da observação participante, ou seja, a inserção no cotidiano da organização foi o que explicitou quem seriam as principais fontes a serem ouvidas formalmente. Cabe ainda destacar que os dados coletados nas entrevistas corroboraram os múltiplos depoimentos ouvidos durante os cursos de formação, as manifestações de rua, os jantares, dentre outros espaços em que a observação participante ocorreu.

Nas análises dos dados, priorizamos a compreensão dos processos de resolução dos dilemas (condicionantes internos e externos) e como esses condicionaram novos dilemas que demandaram novas soluções, tencionando o movimento de constituição da consciência de classe, por meio da problematização das contradições concretas inerentes ao modo de sociabilidade capitalista. Portanto, não serão as discordâncias internas que aparecerão no primeiro plano, mas os momentos de superação dessas. Em virtude disso, quando mencionamos nas análises que: o “MTD agiu, pensou etc.”, não estamos hipostasiando a organização, mas mencionando a *práxis* dos integrantes que preponderaram momentaneamente no movimento de totalização. Destacamos também que, por observarmos o momento da coletividade, não entraremos na discussão sobre os conflitos individuais decorrentes da substância de valor que comporta a psique (a primeira forma de consciência), isso foi realizado em outros dois textos já publicados (FERRAZ et al., 2010; FERRAZ, MENNA-BARRETO, 2012), também não descreveremos o histórico do Movimento, tampouco os condicionantes econômicos e políticos da década de 1990 que possibilitaram o vir-a-ser do movimento. Isso é matéria de texto publicado anteriormente (FERRAZ, MENNA-BARRETO, 2012). Para preservar a identidade dos participantes deste estudo, optamos por atribuir-lhes pseudônimos.

A orientação teórica adotada baseia-se nos pressupostos do materialismo dialético. Parte-se do que “se oferece” à observação, para percorrer o processo contraditório da constituição real do que é mais imediato e atingir o concreto “como um sistema de mediações e de relações cada vez mais complexas e que nunca estão dadas às observações” (CHAUÍ, 1990, p. 48). Deste modo, “O concreto é concreto porque é a síntese de muitas determinações, isto é, unidade do diverso” (MARX, 1996, p. 39). A concepção dialético-materialista em Marx possui três princípios fundantes: a contradição, a totalidade e a historicidade. Na dialética, a concepção de totalidade é o que permite entender a dimensão de cada elemento e a síntese desse conjunto; em suma, a estrutura significativa. A relação do todo com as partes, das partes entre si e das partes com o todo alerta que os diversos aspectos da realidade estão entrelaçados, constituindo unidades contraditórias. Segundo Löwy (1994, p. 17), “Uma análise dialética é sempre uma análise das contradições internas da realidade”. E as contradições são produto da capacidade humana de atividade, o que quer dizer, contra as concepções de uma “essência humana”, que o *ser social só é o que é enquanto está sendo*, condicionado pelo que foi – eis a dimensão da historicidade. Em virtude da economia de espaço, é impossível demonstrar empiricamente em detalhe e por completo a reciprocidade dialética do encadeamento entre essas três dimensões no processo concreto. Passamos, então, às teorias que subsidiam nossas reflexões.

### “As metamorfoses da consciência de classe”

O historiador dos conflitos sociais pode intrigar-se com uma questão que é a seguinte: em determinadas situações, acontecem processos de severos confrontos, episódios violentos (e não nos referimos estritamente à violência física) nos quais tomam parte milhares ou milhões de pessoas, e que depois costumam ser descritos

como “grandes momentos da história” ou algo parecido; esses episódios de rupturas dão lugar a processos de institucionalização, no sentido de que o que foi subversivo passa a ser parte da “normalidade” das coisas. Como entender esses processos senão recorrendo à analogia clássica dos ciclos, que estariam sempre aí a se repetir, eternamente? Essa questão que intriga e inspira o estudo de Mauro Iasi, cujo título indica o terreno em que o autor focaliza o trato do problema: *As metamorfoses da consciência de classe*. “Em nossos estudos, buscamos compreender que essa aparente circularidade só pode ser entendida se incluirmos o fenômeno da consciência no conjunto das relações que determinam o ser social e as classes” (IASI, 2006, p. 16).

É uma problemática ousada à que Iasi (2006) se propõe, pois *consciência* é largo alvo de debate filosófico e sociológico. Consciência enquanto algo como interioridade é uma formulação pós-aristotélica que provém do neoplatonismo estóico, escola que elaborou a consciência enquanto relação privada do homem consigo mesmo, vetor de desligamento das coisas e dos outros e de ligamento consigo. O cristianismo assentaria nesses pressupostos estoicos o entendimento da separação alma-mundo, mas os cristãos não foram os únicos que aderiram à noção de subjetividade (ABBAGNANO, 2000). Nas Ciências Sociais, o debate também se estende em grandes proporções; Marx, Weber, Durkheim, Mauss, Lévi-Strauss, Bourdieu, Giddens, Habermas – só para citarmos alguns estudiosos – trabalham, resguardadas suas peculiaridades, com alguma noção de interior/exterior, subjetivo/objetivo etc. Por vezes, a noção de consciência é preterida em prol de noções como reflexividade, discursividade ou racionalidade, mas todas compartilham a noção de subjetividade.

Iasi (2006) se propõe a estudar o fenômeno da consciência a partir das formulações filosóficas e sociológicas elaboradas por Marx. O tema da subjetividade é uma problemática cara ao debate marxista, porque durante muito tempo a leitura positivista dos escritos de Marx soterrou a discussão da subjetividade, tratando-a como aspecto desimportante dos fenômenos sociais. No debate quanto à consciência de classe não havia muita coisa a debater – cada classe tinha uma consciência própria e, se esta não estava se manifestando “corretamente”, tratava-se apenas de “desperta-la” e ponto final. Na contramão desse entendimento, Iasi (2006) refuta a consciência como essência, seja latente ou manifesta, e também duvida que a classe encontra-se instituída à revelia dos seus próprios agentes. A seguir, reconstruiremos mais sistematicamente os passos desses argumentos.

Como a problemática de Iasi (2006) se inscreve em compreender os processos de subversão das relações de poder, os movimentos de formação de consciência de classe que lhe interessam são aqueles que possibilitam “rompimento com as amarras que prendem nossas mentes à reprodução da ordem que nos conforma” (IASI, 2006, p. 16). Vemos que Iasi (2006) reafirma as considerações de Marx e Engels n’*A ideologia alemã* sobre que a consciência de classe não pode ser compreendida sem apreendermos como as classes estão manifestando-se concretamente em determinado contexto sócio-histórico particular, pois nenhuma classe é “portadora metafísica de uma ‘missão histórica’” (IASI, 2006, p. 26), bem como a consciência de classe não “reside” no indivíduo ou na sociedade – essa polarização tão equivocada quanto recorrente –, mas num conjunto de “mediações que ligam as determinações particulares e genéricas do ser social” (IASI, 2006, p. 25). E a consciência de classe determina ao mesmo tempo em que é determinada pelo ser social, de maneira que podemos defini-la como estrutura estruturante que é ela mesma estruturada<sup>2</sup>.

Temos em jogo aí um *ser social* cuja unidade de estratificação é uma *classe*. Que Iasi quer dizer com isto?

O ser da classe trabalhadora não está somente no momento particular de sua expressão cotidiana, nem na abstração sociológica de um sujeito histórico, mas precisamente no movimento que leva de um até outro. Não está num operário andando com suas mágoas e incertezas pela rua, nem em sua classe agindo como sujeito de um determinado período histórico por meio dos instrumentos criados em sua ação. O ser da classe e, portanto, sua consciência, estão no movimento que leva destas trajetórias particulares até conformações coletivas, de modo que estas são constituídas pela multiplicidade

de ações particulares ao mesmo tempo que as ações particulares são constituídas por cada patamar coletivo objetivado. O ser e a consciência da classe, portanto, estão mais no processo de "totalização" do que na "totalidade" enquanto produto [...] pois aqui também o produto costuma esconder o processo (IASI, 2006, p. 75).

Diríamos, por conseguinte, que a *classe* é unidade sociológica privilegiada para se apreender os movimentos do ser social porque é irredutível ao indivíduo ou à sociedade (seja lá o que signifiquem essas noções...). O que não significa que classe seja absolutamente contingente. Ela também é um determinado tipo de mediação *necessária* devido às condições ontogenéticas da sociabilidade capitalista.

Iasi (2006), a fim de compreender o movimento das mediações que ligam, mobiliza as proposições elaboradas por Freud, Elias e Sartre sem, contudo, eximir-se de problematizar as bases epistemológicas desses autores a partir da concepção ontológica marxiana. Em Freud, Iasi (2006) busca uma teoria da primeira forma de consciência, baseada num padrão de reciprocidade dialética entre *ego* e *superego*; de Elias, adota entendimentos a respeito dos processos contemporâneos de individualização; em Sartre, toma uma teoria da formação dos grupos e busca resolver o impasse da subjetivação da objetividade e objetivação da subjetividade que este vislumbrou. Vejamos tudo isso em pormenor.

Iasi mobiliza Freud porque está intrigado sobre "como se dá a transformação das relações sociais em funções psicológicas", "como este conjunto de relações interioriza e forma nos indivíduos de certa época sua consciência social" (IASI, 2006, p. 134). Freud desenvolveu uma noção de dialética psíquica – cujo vetor de realização é concebido em termos da tríade *id-ego-superego* – que Iasi (2006) julga pertinente à questão. O indivíduo nasce carregado com uma realidade somática pulsional e instintiva (*id*). Ocorre uma frustração nesse indivíduo quando ele percebe que o mundo circundante não é uma extensão do seu corpo e que desejar não basta para acioná-lo. Essa primeira frustração funda o "eu" (*ego*), que cumpre o papel de veículo de mediação subjetiva entre duas objetividades (pulsões somáticas e mundo externo). Inicialmente, o *ego* tem por critério de orientação tão somente o "princípio do prazer", no sentido de que o mundo externo é apreendido apenas na condição de meio para realização das demandas do *id*. Paulatinamente, contudo, o neófito interioriza normas e valores que não implicam necessariamente prazer, e que são demonstrados pelos adultos circundantes, constituindo o *superego*. Agora, o mundo externo não está mais tão externo, digamos, pois se instalam na psique princípios mundanos que não coincidem necessariamente com as demandas por prazer: princípios morais etc. Devido à internalização do mundo social na forma de *superego*, o *ego* passa a mediar duas instâncias que agora são internas à psique. E o *ego* vai tender a priorizar as exigências do mundo externo veiculadas pelo *superego* ante as exigências do *id*; promove a castração dos desejos em troca da sobrevivência (eis o famoso *complexo de Édipo*).

Esse processo da dialética psíquica inaugura uma primeira forma de consciência, que se institui mediada por relações de afetividade vivenciadas por um neófito ainda incapaz de racionalizar sobre o mundo que o cerca. É a família<sup>3</sup> que constitui o primeiro *lócus* mediador por via do qual se dá a primeira internalização do mundo exterior, a mais fundamental para a sedimentação da psique. Esta primeira forma de consciência é o que se manifesta socialmente enquanto aquilo que costumamos referir por senso comum. Um argumento importante no qual Iasi (2006) insiste é o de que esse movimento da dialética psíquica nos permite compreender que o controle social, a dominação, é subjetivado como *autocontrole* e como *carga afetiva*, e não como "meras ideias" que podem ser facilmente substituídas por novas ideias. A primeira forma de consciência é pré-ideológica, é mais uma estruturação das possibilidades de pensar do que os pensamentos propriamente ditos. Essa questão da conversão da ordem social em valores subjetivos remete Iasi (2006) a considerar os estudos de Elias, que se dedicou justamente a estudar problemas sociológicos implicados na relação entre estruturas sociais e estruturas de personalidade.

Elias, em *A sociedade dos indivíduos* (1994), comenta a produção histórica de esse ser social particular que conhecemos por indivíduo<sup>4</sup>. Para ele, o dualismo sociedade-indivíduo decorre da compreensão datada da distinção do homem em

corpo-mente, possível graças ao processo de diferenciação das funções sociais (divisão social do trabalho) caracterizado por crescente complexificação da interdependência e debilitação dos laços grupais. Elias (1994) afirmar que o controle social é internalizado como autocontrole e como repressão dos impulsos, visando oportunizar uma realização do *ideal de ego*. O ideal de *ego* está relacionado ao processo histórico de individualização, em virtude do qual o homem deve experimentar-se enquanto algo distinto e independente do seu grupo, sendo esse processo de autonomização e diferenciação uma realização socialmente exigida (ELIAS, 1994). O processo de especialização das funções sociais não oportuniza a todos as mesmas possibilidades desta realização, criando uma tensão que não resulta de uma presumida relação "entre necessidades não-sociais e naturais do indivíduo e as exigências artificiais de uma 'sociedade' fora dele", mas sim "de tensões e de dificuldades de cada pessoa, ligadas às normas peculiares de comportamento de uma sociedade" (ELIAS, 1994, p. 121), de maneira que "a carga somática pulsional ao se expressar já o faz assumindo uma forma que a condiciona e a distancia da pura existência físico-natural" (IASI, 2006, p. 182). A crítica à Freud aqui é patente, assim como é a instauração do materialismo histórico para a compreensão da carga somática pulsional. Iasi (2006) pondera que, mesmo considerando as limitações da análise de Freud em virtude da naturalização da ideia de indivíduo que promove, a dialética psíquica que este evidencia é fundamental para a compreensão da interiorização do exterior.

Outro desdobramento da exigência de autocontrole, que se intensificou conforme desenvolvimento do processo de divisão social do trabalho, foi que, se por um lado o indivíduo deve autonomizar-se crescentemente, por outro seu grau de interdependência social complexificou-se e sua *identidade-nós* esmaeceu, o que exige, por sua vez, mais reposição de autocontrole... De modo que, atualmente, produzem-se *indivíduos encapsulados*. No momento histórico em que vivemos, a forma preponderante de ser-e-estar no mundo é a das cápsulas de individualidade (ELIAS, 1994). Para Iasi (2006), essa forma particular de ser-e-estar é generalizada pelas "engrenagens do capital" ao longo de um processo de violenta expropriação, no qual a generalidade do ser social particulariza-se e a particularidade, universaliza-se.

A individualização do ser social é uma pré-condição para que os livres vendedores de trabalho se apresentem ao mercado, assim como é essencial para a forma privada de apropriação dos meios de produção e, mediante este ato, também do valor excedente gerado no processo de consumo da mercadoria força de trabalho. No reino da igualdade todos os indivíduos disputam entre si, seja uma vaga no mercado de trabalho, seja na livre concorrência entre capitalistas, e esta guerra é disciplinada pelas "leis do mercado" e suas mãos invisíveis (IASI, 2006, p. 195).

Assim, na sociedade das cápsulas de individualidade, "a consciência imediata só pode assumir a forma de consciência do eu" (IASI, 2006, p. 207), e um "eu" que tenderá a (re)produzir continuamente os parâmetros da primeira forma de consciência. Não é em virtude de alguma grande coerência interna que essa consciência permanece ao longo do tempo, mas porque ela recria a si mesma constantemente, principalmente através da mediação da família (e, posteriormente, dos grupos imediatos), como já aludimos anteriormente, que propicia a vivência primária do ser, tendo como base a afetividade.

A (re)produção social, mesmo de uma consciência encapsulada na forma do "eu", não tem outra maneira de se processar senão coletivamente. A consciência é relacional e por isso mesmo que está plenamente permeada pelas contradições e antagonismos típicos das relações sociais sob o sociometabolismo do capital. Por exemplo: a ética liberal-burguesa do trabalho e da mobilidade social, subjetivada afetivamente, acarreta uma situação em que o trabalhador enxerga na venda de sua força de trabalho a única possibilidade de deixar de fazer parte da classe trabalhadora. Trabalhar mais horas por dia, mais dias por mês, mais meses por ano; trabalhar a serviço de mais de um empregador, ser autônomo, procurar sempre novas oportunidades de emprego; desenvolver competências, ser trabalhador flexível – quantos trabalhadores consomem suas vidas assim, convencidos de que estão se movendo em direção ao abandono da condição de trabalhador? Contudo, essas práticas, que são estratégias de valorização da mercadoria força de trabalho, tendem a produzir duas consequências:

1. Por mais criativos, talentosos e flexíveis que sejamos, é inerente ao processo de (re) produção do capital que “não haja trabalho” para todos; os obstáculos da mobilidade social são, em geral, creditados ao sistema de méritos, o que faz encobrir a questão realmente determinante – é a posição ocupada pelo indivíduo no processo produtivo o condicionante do acesso ou não à qualificações, *networks* e postos de trabalhos mais rentáveis, limitando a muito poucos chances efetivas de “vencer na vida”.
2. Um possível aumento na renda se faz acompanhar pelo aumento do desgaste físico-psíquico, que deteriora a mercadoria vendida (força de trabalho), reduzindo sua possível vida útil para o capital. Inúmeros estudos sobre prazer-sofrimento no trabalho (LADEIRA e COSTA, 2007), qualidade de vida (SALIM, 2003; MARCONDES, 2003), mecanismos de resistência (GRISSI, 2009) e assédio moral (FREITAS, 2007; COSTA, 1995) corroboram essa relação. Por outro, aquele aumento não ocorre sem a correspondência proporcional no aumento da produtividade do trabalho que, por sua vez, intensifica a concorrência intra-classe trabalhadora, tendendo a um decréscimo do valor da mercadoria no mercado de trabalho, isto é, efetiva-se a tendência do decréscimo do possível primeiro aumento do rendimento no âmbito geral. Tal luta heróica e individualizada para “vencer na vida” evolui num crescente de agressividade e tende a resultar em cada vez menos e menores vantagens reais para os vendedores de força de trabalho.

Em um contexto societal onde o trabalhador-indivíduo percebe o outro mediado por relações sociais alienadas, há o obscurecimento de que a ascendência de alguns é realizada à custa do descarte de outros. Neste caso, o problema se resolve sob a aparência de inadaptabilidade às exigências do mercado de trabalho, acionando-se outro conjunto de ideias presente no senso comum e sustentado, sobretudo, pelos estudos desenvolvidos por acadêmicos da administração, e que pode ser resumido no discurso da empregabilidade. Assim, a estrutura do mercado de trabalho existente na sociedade capitalista que não permite à maioria dos trabalhadores a concretização da mobilidade social e que propicia o desgaste físico-psíquico do indivíduo é negada apenas no âmbito da eterna busca por um trabalho melhor. Efetua-se a criação da recriação da sociedade dos indivíduos encapsulados.

A (re)produção do senso comum é alimentada e fortalecida pela tripla correspondência entre as relações concretas, as ideias aceitas pelo grupo imediato e a substância dos valores que compõem o psiquismo (estruturação afetiva *id-ego-superego*). No exemplo arrolado a respeito do senso comum referente à mobilidade social observamos que ele se reproduz porque é sustentado: a) pelos valores constituintes da consciência encapsulada que se manifesta no desejo do ideal de ego exigido socialmente de “vencer na vida;” b) pelas ideias aceitas pelo grupo imediato do que representar “vencer na vida” e c) pelas possibilidades concretas no mercado de trabalho – às vezes, de fato, algum trabalhador “atinge o sucesso”, que será exaustivamente propagandeado, em que pese essa eventual ascendência de alguns só se realizar a custa do descarte de muitos, como já mencionado.

Essa tripla correspondência é operante na (re)produção de todo senso comum. Espaços sociais concretos e consciência individual só podem se processar coletivamente, por certo, os grupos imediatos são a mediação primordial desse “se processar coletivamente”. Onde reside, então, alguma possibilidade de ruptura subversiva com o senso comum praticado pelo ser social? Quando há *crise* em algum dos pólos dessa tripla correspondência. Esse é o momento para irmos à Sartre, acompanhando os passos de Iasi (2006).

O Sartre que ele mobiliza não é aquele de *O Ser e o Nada* (1943), que se ocupava com o desenvolvimento de uma fenomenologia extremamente subjetivista, mas o Sartre de *Crítica da razão dialética* (1960), que havia se aproximado razoavelmente de Marx, sem abandonar, contudo, alguns pressupostos caros à fenomenologia. Sartre propõe a noção de *projeto*: o indivíduo encontra-se diante de um “campo de possibilidades” determinadas a partir do qual pode agir em direção ao “ainda não existente”, consumir um projeto por via de uma *práxis*; e toda *práxis* é, ao mesmo tempo, negativa, porque pretende superar as determinações, e positiva, porque instituído por meio dos possíveis. Trata-se de uma dialética do objetivo e do subjetivo, onde a *práxis* enquanto execução de um projeto

[...] é um passo do objetivo ao objetivo por meio da interiorização; o projeto como superação subjetiva da objetividade em direção à objetividade, entre as condições objetivas do meio e as estruturas objetivas do campo dos possíveis, representa em si mesmo a unidade movente da subjetividade e da objetividade, que são as determinações cardinais da atividade. O subjetivo aparece então como momento necessário do processo objetivo (SARTRE *apud* IASI, 2006, p. 208).

Há, dessa maneira, aquilo que Sartre denomina movimento de *totalização*, cuja notação pode ser representada enquanto objetividade ↔ subjetividade ↔ objetividade, e assim sucessiva e ininterruptamente, pois o indivíduo é o ato que empreende em devir de totalização. A *práxis* negativa tem o caráter de negação da negação, porque nega as determinações que negam o que seria a livre *práxis* do projeto, mas sob a condição de não ter por onde romper totalmente com o que nega.

Nossa atual configuração de divisão social do trabalho, marcada pela concorrência generalizada entre indivíduos encapsulados, é caracterizada por Sartre como uma pluralidade de solidões onde estamos reunidos, mas não integrados. Isso é o que Sartre denomina situação de *serialidade*. "Um membro da série pode ser trocado por outro, ou mesmo todos, que a natureza da série não se altera, indicando que a serialidade é individualizante e, ao mesmo tempo, absolutamente impessoal" (IASI, 2006, p. 216).

Essa serialidade é possível em virtude das individualidades encapsuladas, introjetadas já na constituição da primeira forma de consciência. Mas, na busca pela realização dos projetos de vida que são constituídos na relação subjetiva do indivíduo com a objetividade alienada, há também a possibilidade do rompimento com a primeira forma de consciência – quando o "tripé" imbricado na (re)produção do senso comum, já supracitado, conhece uma crise, definida como uma "não-correspondência entre a antiga visão de mundo e o mundo real em movimento" (IASI, 2006, p. 231).

Em resumo, em determinados momentos da vida, os indivíduos percebem – ainda que não tenham essa percepção formalmente sistematizada em seu intelecto – que os projetos de vida manifestam as contradições existentes entre as relações sociais e materiais concretas, seja porque não nos tornamos o que almejávamos, seja porque as relações sociais que estabelecemos demonstram que o pretendido não se concretizará. A inquietude trazida por tais percepções abre o campo de possibilidades (condicionadas), onde as ações dos indivíduos podem tanto movimentar-se rumo ao devir de uma criação-recriada da sociedade dos indivíduos (criação recriada, porque o recriado, por mais que mantenha a mesma substância, jamais coincide com sua forma anterior) pela conformidade e amoldamento do movimento de mediação ao sociometabolismo do capital ou de negação a esse amoldamento – à criação da rebeldia –, a qual carrega consigo o devir da constituição da consciência de segunda ordem.

Ora, se a situação de consciência encapsulada e de respectiva serialidade provém da internalização das relações sociais objetivas, a inserção em novas relações sociais acarretará novas internalizações, que podem ou não ser de qualidade diferente. Como o movimento sociometabólico só se realiza enquanto mediação pela via dos grupos imediatos, os grupos são *lócus* fundamentais de consumação de alguma ruptura subversiva do senso comum, pois operam como as mediações fundamentais de realização da objetividade e possibilitam o local de criação de novas trípliques correspondências entre os elementos de formação da consciência. É nesse sentido que os grupos operam como mediadores no movimento de totalização da consciência: da consciência individual rumo à constituição da consciência de classe.

Iasi (2006) elabora, a partir das teorizações sobre o movimento de totalização mediado pelo grupo de Sartre, uma série de considerações acerca das possibilidades do grupo, instituído por meio da primeira negação da serialidade, tanto instituir-se e movimentar-se rumo ao regressividade na progressividade-avançada, recriando a sociedade de indivíduos-seriais no grupo, quanto avançar na progressividade-avançada. Segundo Iasi (2006), o que possibilita o avanço na progressividade é a reflexividade dos membros do grupo de que o complexo das contradições em que estão envolvidos vai além do auto-interesse ou dos interesses imediatos do grupo, pois são contradições essenciais do controle antagônico do metabolismo social. Esse movimento do auto-interesse aos interesses necessários da classe é mediado por inúmeros momentos

de inquietudes entre a subjetividade dos *projetos-ideados*, sua objetivação e a subjetivação dos *projetos-objetivados*. A explicitação desses múltiplos momentos do movimento de totalização rumo à consciência de classe pode ser encontrada nas propostas de práticas de trabalho do Movimento dos Trabalhadores Desempregados que vislumbram a emancipação humana, como veremos a seguir.

### A Objetivação dos Projetos Ideados: manifestação das contradições capital-trabalho por meio da relação com o Estado

Um grupo de trabalhadores desempregados constituiu um movimento social no Rio Grande do Sul em 2000, o MTD. O rompimento com a primeira forma de consciência destes indivíduos é possibilitado pela convergência de inúmeros determinantes, dos quais destacamos dois, quais sejam: 1) a impossibilidade da perpetuação da venda da força de trabalho em virtude da reestruturação na produção efetuada no Estado em meados de 1990, ou seja, trata-se do desemprego estrutural enquanto uma condição concreta que nega ao trabalhador a livre *práxis* do projeto de reprodução dos indivíduos encapsulados que buscam “vencer na vida”; e 2) a intencionalidade de um grupo de militantes de dar continuidade ao projeto de negar a forma de sociabilidade instaurada pela relação antagônica entre capital-trabalho, projeto que fora realizado por meio de grupos organizados nas décadas de 1970 no Brasil, mas que em meados de 1990 encontravam-se no movimento de regressividade na progressividade avançada, tais como: o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra, a Central Única dos Trabalhadores, o Partido dos Trabalhadores e a Pastoral Operária.

O projeto geral do MTD pode ser resumido com a oposição ao movimento de acumulação do capital e ao modelo de desenvolvimento que estava sendo adotado pelo estado gaúcho, enquanto particularidade daquele que construiu a condição concreta do desemprego estrutural, ou seja, a negação da livre *práxis* do projeto dos indivíduos encapsulados. A negação desses dois movimentos de avanço do capital é mediada pela elaboração de projetos que viabilizem, num primeiro momento, os interesses imediatos do grupo: reprodução da existência dos sujeitos sem submissão a um patrão; pois com a reestruturação produtiva, o projeto individual de mobilidade social via emprego, foi-lhes negada. Com essa primeira ruptura na tríplice correspondência que sustenta o senso comum dos indivíduos encapsulados, o ingresso no Movimento proporcionou a cada indivíduo a interiorização de novos ideais que se concretizam nos projetos elaborados e efetuados no e pelo Movimento. Contudo, esses novos projetos não estão isentos e salvaguardados das contradições inerentes à sociabilidade capitalista, condição que nega a livre *práxis* dos mesmos, como veremos. E, reside no movimento de totalização (objetividade ↔ subjetividade ↔ objetividade) que envolvem cada um deles – os Projetos Frentes Emergenciais de Trabalho (FETs), Coletivos de Trabalho (CT) e Pontos Populares de Trabalho (PPT) – a possibilidade de constituição da consciência de classe, como veremos a seguir.

### As Frentes Emergenciais de Trabalho (FETs): o trabalho precário por meio do Estado

O rompimento com a primeira forma de consciência dessa parcela da população proveio da impossibilidade da venda da força de trabalho a um capitalista: a condição de desempregado permitia verificar que o modelo de desenvolvimento econômico não garantiria oportunidade a todos de satisfazerem suas necessidades. Negando o emprego enquanto concretização da submissão do trabalho ao capital pela manifestação personificada dessa relação em um contratante burguês e em um contratado proletário, os militantes do MTD elaboram o projeto de trabalho via negociação com o governo gaúcho. “As FETs, a ideia que nós tínhamos: bom o estado é responsável! É responsável

e, nós queremos trabalhar, nós não queremos cesta básica. Contra a história de cesta básica, nós queremos trabalhar!” (Rosa).

Assim, a substância de valor que compõe o psiquismo, ou seja, a estrutura psíquica afetivamente constituída sustentada na “certeza” de que a venda da força de trabalho é a única forma de reproduzir a existência e de “vencer na vida” está em dissonância com as relações concretas vivenciadas pelos indivíduos desempregados. Essa dissonância abre espaço para a criação do porvir, e os membros do MTD sustentado em outra ideia comum: o Estado enquanto representantes dos interesses gerais e, portanto, responsáveis pela minimização das mazelas em que vivem os trabalhadores, constroem um projeto onde possam executar a *práxis* negativa, ou seja, negar a necessidade de vender a força de trabalho a um capitalista como meio de reproduzir a existência. Afinal, fora a impossibilidade de manterem-se empregados (venderem força de trabalho) que os tornaram militantes do MTD. Era contra isso que eles precisavam lutar e, nesse sentido, a problematização da naturalização da relação patrão-trabalhador constitui-se como um momento em que o movimento de totalização da consciência de classe pode ser sintetizado, trata-se de um “primeiro” avanço na progressividade: trata-se do movimento da consciência do indivíduo serial à ideia do grupo de trabalhadores portadores de direitos que vão além do ser força de trabalho livre para o capital.

Desse avanço, criar as condições objetivas de trabalho que permitissem a (re) produção da vida foi a bandeira levantada pelo Movimento, por meio da proposta da compra da força de trabalho pelo Estado e, após inúmeras manifestações públicas, reuniões com os representantes do Estado, o MTD conseguiu a aprovação da Lei Estadual denominada oficialmente Coletivos de Trabalho em 2001, mas que permaneceu sendo conhecida pelos integrantes do Movimento como FETs.

No primeiro ano da efetivação das FETs, em 2002, aproximadamente 500 integrantes do Movimento foram contratados pelo período temporário de seis meses para “faxinar a cidade” (Bartolina). A experiência vivenciada pelos militantes do MTD na concretização do trabalho tensionou uma reflexão quanto aos limites desse projeto. As FETs proporcionavam a satisfação de necessidades básicas sem assistencialismo, mas não se diferenciavam do processo de trabalho sob o comando direto do capitalista. “Aí, saíamos pela manhã, faça chuva, faça sol, puxando o carrinho e batendo nas casas pedindo se tem garrafas e coisas assim” (Joana). Na objetivação do projeto ideado de trabalho sem um patrão, os militantes permaneciam subordinados ao capital pela mediação do Estado. O movimento, que nasceu negando o emprego, nesse contexto reflete sobre a alternativa que ajudou a construir.

A fala da militante Bartolina revela novos questionamentos acerca do espaço social concreto construído a partir dos trabalhos efetivados no âmbito das FETs: “Nós não queremos terceirização. Nós também não queremos que as Frentes tirem o trabalho de pessoas contratadas”.

As atividades que submetem os membros do MTD a um trabalho precário – operando como uma forma de diminuir os custos dos serviços públicos efetuados pelo Estado através da eliminação de contratações de indivíduos concursados – potencializou a reflexão posta da condição de superexploração a que os membros do exército de reserva estavam submetidos, como também a atuação específica deles como substitutos de força de trabalho que deveria ser contratada pelo Estado segundo as regras de sociabilidade formal-legal. Segundo os dados do IBGE sobre o mercado de trabalho brasileiro, os trabalhadores do setor público são os que, em média, possuem os melhores rendimentos, como também o acesso garantido à seguridade social. Contudo, as atividades destinadas às FETs, de um modo geral, tendem a não ser mais totalmente efetuadas por servidores públicos, pois parte delas é repassada a outras empresas via contratos de concessão a terceiros, sejam estes entes privados ou cooperativas. Como demonstra o trabalho de Santos et. al. (2009), a terceirização da limpeza urbana trouxe inúmeras mazelas à saúde do trabalhador, além de precarização jurídica, social e econômica. O que presenciamos, portanto, é que as atividades de limpeza e manutenção dos espaços públicos encontram seu mais alto grau de precarização quando realizadas através das FETs.

O Movimento, mesmo sem a intencionalidade, colaborou para o barateando do preço da força de trabalho e, se no plano do projeto ideado, os militantes não querem viver em uma sociedade onde a força de trabalho seja mercadoria, na objetivação do *projeto*, as atividades laborais concretizaram-se por meio da venda da força de trabalho ao Estado a um baixo valor de troca. Se na subjetividade do *projeto* eles negam-se enquanto indivíduos na busca de um comprador para sua mercadoria, na objetivação da negação as relações sociais estabelecidas concretizam a superexploração da força de trabalho, se (re)produzem enquanto um mecanismo que pressiona o salário para baixo.

Soma-se à objetivação da FET, enquanto um trabalho precário, a não realização da requalificação profissional dos contratados prevista em lei. Os cursos não ocorreram junto à prestação dos serviços em função de problemas na licitação de entidades educadoras. A morosidade do Estado manifesta nos entraves burocráticos impôs ao Movimento a necessidade de criticar a instituição justamente no que era negado pelo MTD: a preparação do trabalhador para a venda da força de trabalho. As ações públicas, as reuniões de avaliações das mobilizações nos bairros colocaram os militantes em face de um dilema: o que fazer se a requalificação reivindicada permitisse que os membros do MTD se tornassem pequenos empreendedores? O Movimento produzindo o opressor? E quanto às atividades laborais nas FETs? Eles haviam refletido e estavam cientes de que se tratava de trabalho precário. Mas, o que fazer se o governo expandisse o programa? Para os membros do exército de reserva era um meio de garantir a satisfação de algumas necessidades sem depender do assistencialismo; mas, perpetuar-se nele era se tornar um pseudo servidor público, era ter o que negavam: um patrão.

Se a dificuldade de implementar o projeto das FETs aparece como uma derrota do Movimento na luta de classes mediada pela e na relação com o Estado, ela demonstra: 1) a limitação do instrumento elaborado pelo Movimento em conjunto com as secretarias como um mediador para a superação da auto-alienação do trabalho; 2) que, se no plano do desejo, o Movimento busca tal superação, na prática ele nega apenas as decisões políticas de alocação das verbas públicas; 3) que a proposta de uma destinação diferente tende, se efetuada em sua plenitude, a submeter os membros do MTD a um trabalho precário e a deprimir os salários; 4) que a requalificação efetuada pelas entidades contratadas colabora para o reforço do senso comum, da superação individual da condição de desemprego. Com isso, o Movimento, de espaço de negação à ordem vigente transformar-se-ia em um agente fornecedor de mão de obra barata e requalificada – seria o amoldamento à ordem negada, o movimento de regressividade na progressividade avançada. Mas a impossibilidade posta pelo governo de concretizar as Frentes atuou como um catalisador nas reflexões entre os integrantes do MTD e, conforme destacam os militantes, “[...] à medida que tu vai tendo o governo que dê contra o projeto, não tem condições de andar. Então acaba sendo espaço de resistência e o projeto vai modificando” (Caneca).

A experiência com as FETs corroborou, para o Movimento, algo já intuído pelos membros do MTD mais antigos: o problema social do desemprego ou a existência de um contingente populacional excedente não é eliminado pelo aumento da qualificação individual nem por projetos assistencialistas ou políticas públicas paliativas. Esses últimos não devem ser desejados como uma forma de superar a autoalienação no trabalho, mas, no máximo, como um meio de mantê-los vivos para dar continuidade ao movimento que rompe com a consciência parcializada do grupo dirigindo-se ao universal: a consciência dos interesses necessários da classe, pois como lembra Marx e Engels (2006, p. 53), em *A Ideologia Alemã*, “[...] todos os homens devem estar em condições de viver para poder ‘fazer história’”. Com o objetivo de aprimorar o projeto mediador, eliminando a contradição que aflorou entre a negação da venda da força de trabalho a um “patrão” e a concretização dessa venda ao Estado enquanto personificação do capital, o grupo elaborou outra forma de organizar o labor e, pela possibilidade aberta pela lei que levou o nome de Coletivos de Trabalho, organizou-se os grupos de produção.

## Os Grupos de Produção: a superexploração mediada pela “auto-exploração”

A nova proposta construída pelo MTD é um aporte financeiro do Estado para a organização de grupos de produção. Pretendeu-se com esse projeto – organização da produção coletiva – negar a realização de uma atividade com caráter individual e precário submetido à lógica do capital mediado por um contrato estabelecido com o poder público, pois a experiência anterior permitira romper com a ideia de Estado enquanto representantes de interesses gerais e percebê-lo enquanto uma entidade que constituída pela sociedade burguesa, a seus interesses necessários não se opõe. Eis uma nova ruptura, desta vez rompe-se com uma consciência coletiva ainda parcial da realidade concreta, mas o Movimento avança na progressividade avançada rumo ao universal. Tal movimento constituiu-se pela observação de que a luta pelas verbas públicas deveriam proporcionar ao trabalhador uma autonomia, tal como ao capitalista, e não a reprodução da exploração pela venda da força de trabalho.

Na concepção dos desempregados do MTD, o novo projeto deveria viabilizar a eliminação da venda da força de trabalho, seja ao capitalista, seja ao poder público. Ideia-se assim a formação de grupos de produção, onde, sendo os proprietários dos meios de produção, coletivamente, poderiam decidir quando e como seria a organização do trabalho, qual seria o produto resultante deste e como seriam distribuídos os ganhos financeiros adquiridos com a comercialização. Em 2003, após uma sequência de reivindicações públicas, o MTD conseguiu que o governo estadual cumprisse o previsto em lei: a destinação anual de um determinado percentual da receita pública para o Programa Coletivos de Trabalho, doravante PCT. Esse programa liberava bolsas-auxílio, garantindo assim as condições básicas da reprodução da vida (força de trabalho) para que os trabalhadores desenvolvessem grupos de trabalho sem a figura do patrão.

Nós tínhamos o grupo de produto de limpeza. Aí a gente fazia e sai vender nas ruas. Tinha dias que a gente só fazia e dias que a gente só vendia. E tinha também o coletivo que plantava [...] e quando dava bastante, a gente vendia pra vizinhança (Maria).

A gente queria a usina de triagem. Então foi uma luta até conseguir, mas depois, a gente ganhou a permissão de coletar o material reciclado nos bairros. Aí tinha um grupo que saía de manhã para bater nas casas e conseguir o material, lá pelas 15 horas voltava para o galpão e ajudava o outro que tinha ficado no galpão separando (Clara).

Destes relatos, destacam-se dois pontos: a natureza do trabalho desenvolvido e as decisões coletivas. A realidade concreta de pauperização dos trabalhadores membros do MTD reflete as conseqüências da divisão social do trabalho. Na oportunidade de desenvolverem uma atividade “autônoma”, ingressam nos setores menos especializados da economia. São, em suma, atividades que demandam mais habilidades físicas do que mentais; contudo, a organização da execução dessas tarefas exige dos membros do MTD algo que não era requerido deles em outras experiências profissionais: decidir. Mais do que isso, decidir coletivamente. O que produzir? Quando produzir? Para quem vender? Quanto cobrar? Como comprar a matéria-prima? Quem produz e quem vende? Ou todos vão fazer tudo? Todas essas questões tensionam alterações nas relações entre os membros e evidenciam os limites deste projeto. Dois são os primeiros limites identificados pelos trabalhadores: a falta de infraestrutura para o desempenho das atividades e a submissão as determinações concorrenciais de mercado. Eis a condição concreta que nega a livre *práxis* do PCT e, assim, impõe-se como uma nova fissura na correspondência que constituía a consciência do grupo acerca das relações sociais.

O PCT repassa aos grupos as bolsas-auxílio no valor de um salário mínimo destinada à satisfação das necessidades das famílias. Contudo, para fazer artesanato, detergente etc., são necessários alguns meios de produção e matéria-prima que não estavam previstos no convênio. Assim, a bolsa passa a atuar como capital de investimento. Após conseguir uma quantidade de matéria-prima para iniciar as atividades, os grupos verificavam que não tinham onde produzir, que não tinham instalações nem maquinário (leia-se: agulhas de costuras, máquinas de costura,

misturadores para produtos químicos etc.). Algumas saídas: conseguir com vizinhos, produzir na casa de um dos membros do grupo ou conseguir espaços públicos.

Alguns grupos, segundo depoimento, conseguiam efetivar suas atividades e concretizar os primeiros produtos do grupo, outros não avançavam.

Então na real, na real, paga por mês as pessoas, mas não dá nenhuma ferramenta de trabalho, não dá nenhuma matéria-prima. [...] Então, o que aconteceu, as pessoas passavam os seis meses fazendo de conta que tava fazendo alguma coisa. Alguns grupos até conseguiram se juntar, catar doações de retalho, de uma máquina velha [...] Então, era um estresse. [...] Então as pessoas se reuniam e faziam de conta, com o pouco que se tinha.

Por um lado, o “fazer de conta” alimenta o senso comum de que a destinação de verbas públicas para as atividades do projeto era investir em “fundo perdido”, por outro possibilita alguns questionamentos: “por que temos que ficar aqui produzindo se não vamos conseguir vender? Costurando algo que não vai chegar ao mercado? Por que o governo dá incentivos para as empresas, mas não concede máquinas de costura para o projeto?”. Eis as questões que os membros dos grupos de trabalho levavam para os demais membros do Movimento. A essas indagações, foram acrescentadas as que estavam sendo realizadas nos grupos que “deram certo”, aqueles que conseguiram, por doação ou empréstimo, certa infraestrutura que possibilitou a realização das atividades. Nestes grupos, a concretude concorrencial entre os capitalistas determinavam a falência futura dos grupos de trabalho ou sua reprodução, como também reflexões sobre o devir do MTD.

Os grupos que definiram, no início da implementação do PCT que realizariam atividades como confecção de roupas ou a fabricação de detergentes encontraram a limitação do mercado concorrencial. O resultado do trabalho não é escoado para os centros de comercialização, pois isso aumentaria o custo do produto e, em face dos importados *made in China*, eles não conseguiriam compradores. Assim a comercialização fica restrita à vizinhança que possui rendimentos quase tão ínfimos quanto os membros do MTD. Enquanto a bolsa-auxílio é fornecida, os produtos são vendidos a um baixo preço, mas o que fazer quando terminar o projeto? Manter o preço traria como ônus uma redução significativa dos rendimentos familiares; aumentá-los, impossibilitaria a venda, zeraria o rendimento. Entre o pouco e o nada, os grupos persistem na produção e comercialização. Eis um exemplo das atividades desenvolvidas pelos membros da superpopulação estagnada auxiliando na reprodução do capital por meio do barateamento de produtos de subsistência da força de trabalho “da ativa”. Os militantes não possuem ciência desse subsídio que o trabalho efetuado por eles fornece ao movimento de (re)produção do capital, mas esboçam questionamentos que podem ir ao encontro dessa manifestação das relações sociais sob o modo capitalista de produção, ao ponderarem a repartição dos valores auferidos com a venda dos produtos: “E a própria questão da remuneração. Nós não estamos dando lucro para um capitalista, nós estamos repartindo tudo. Só que esse repartir é menos, porque você não tem o direito trabalhista garantido” (Bartolina).

Bartolina pondera a perda de direitos por parte da classe trabalhadora. Menciona que as atividades desenvolvidas no e pelo Movimento que nega a força de trabalho enquanto mercadoria, na *práxis* corresponde ao trabalho desenvolvido por muitos membros do exército ativo e de reserva, trabalhos que não garantem a seguridade social, nem rendimentos suficientes para a satisfação das necessidades do ser humano. O que diferencia é a possibilidade do controle na concepção do trabalho que ocorre no MTD, a despeito das dificuldades de objetivá-lo. Sendo que é a possibilidade da concepção do trabalho nos grupos e a sua impossibilidade de concretização que tensionam o processo de constituição do devir da consciência de classe pela reflexão da limitação de sua consciência contingente enquanto mediadora da necessidade histórica de transcendência da auto-alienação do trabalho, conforme expressa Bartolina:

Pra tornar mais consciente tudo isso. Primeiro, isso, a lógica do capitalismo o que é? Estudar mesmo, a economia, a política. Como se dá esse processo? Como é que se dá a questão das empresas, a concorrência, como se barateia custo? Para as pessoas terem bem presente isso: tá, e nós? Pra caírem a ficha de dizer assim: oh! Nesse

sistema não tem alternativa! Como é que então assim, bom, então quer dizer que a gente não tem que fazer nada. E vamos viver de quê? Nós temos que usar essa experiência dos empreendimentos, da cooperação e tal como forma de ir sobrevivendo, de ir se juntando, de ir vendo, mas tendo presente todos esses limites [...] Usar isso como um meio e não como um fim, né?

Nas palavras dessa militante, resume-se o movimento da consciência parcializada rumo ao universal. A falta da infraestrutura e a concorrência foram condições concretas que negaram a possibilidade de autonomia aos grupos de trabalho, que viabilizaram uma nova ruptura com a consciência coletiva (consciência de segunda ordem) ainda que não universal. A *práxis* negativa imposta por essa nova ruptura demandava, nesse momento, negar não somente a figura do patrão ou o estado capitalista, mas o próprio sociometabolismo do capital. Como lembra Mészáros (2006), para superar o sociometabolismo do capital é preciso romper com o tripé Estado-Trabalho-Capital. Os militantes do MTD haviam, portanto, compreendido que seus interesses não eram os dos trabalhadores desempregados, mas os interesses da classe trabalhadora. E as reflexões de Bartolina expressaram o sentimento de todos os entrevistados, trata-se agora de construir um projeto que seja meio de articulação da classe e não uma mera oportunidade de proporcionar sobrevivência aos desempregados que se organizaram no Movimento. E, assim, em meados de 2008 tem-se uma nova ideiação: os Pontos Populares de Trabalho – PPTs<sup>5</sup>.

### Os Pontos Populares de Trabalho: Fronteira com a Economia Solidária (ES)

Os PPTs enquadram-se na política pública fomentada em âmbito nacional pelo Partido dos Trabalhadores denominada Economia Solidária (ES). A discussão sobre a efetividade dessa política para a classe trabalhadora é bastante polêmica no Movimento, mas é consensual que ela possibilita reivindicar, através do Ministério do Trabalho e Emprego, justamente o que se apresentou como limitadores da realização das atividades no Projeto Coletivos de Trabalho: a infraestrutura e o maquinário, em suma, os meios de produção. O Movimento, intentando superar os limites do projeto anterior, idealiza, ainda que parcialmente, uma reivindicação necessária ao fim da submissão do trabalho ao capital: a socialização dos meios de produção, isto é, um dos pressupostos ao sociometabolismo do capital, o direito da propriedade privada. Para tanto, o Movimento elaborou um programa negociado no âmbito daquela política, buscando conciliar o que eles denominam de dimensões estruturais, econômicas e sociais.

A dimensão econômica refere-se às condições objetivas de trabalho, pois desempregados estruturais necessitam diariamente criar as condições de reprodução da vida, diante deste quadro faz-se necessário: subsídio econômico/bolsa mensal por família beneficiada, condicionada a participação no conjunto do projeto, infraestrutura para desenvolver as atividades produtivas [...] incluindo reformas e construções, podendo estas ser legalmente usadas na forma de concessão de uso por parte dos governos, equipamentos, máquinas conforme o projeto de cada grupo, matérias-primas para o processo de qualificação e produção (MTD, 2007, p. 1).

A justificativa para reivindicarem a realização do projeto demonstra a ciência dos membros do Movimento sobre suas posições no mercado de trabalho: desempregados estruturais que necessitam trabalhar para (re)produzirem a vida. O desemprego estrutural é um dos fatores que determina o *quantum* de indivíduos que não estão inseridos presencialmente no lócus produtivo que se manifesta enquanto ente jurídico empresa; como também condiciona a possibilidade dos indivíduos estabelecerem, ou não, contratos de trabalho que seguem as regras de sociabilidade formal.

No que tange às dimensões estruturais e sociais, o Movimento menciona que, em virtude dos membros dos grupos de trabalhos serem, em sua maioria, mulheres, faz-se necessário que os mesmos englobem creches e cozinhas comunitárias, e a efetivação de

um projeto educacional que vise a possibilidade de elas “reconstruírem sua dignidade, sobrevivendo do seu próprio esforço” (Projeto Pedagógico MTD, 2008, p. 2).

Segundo o Movimento, a forma de realizar conquistas para a classe trabalhadora é possibilitada e está condicionada pela política da ES. Em julho de 2008, o MTD convidou inúmeras organizações para debater o projeto dos PPTs e a viabilidade daquela forma de economia que, para alguns autores manifesta-se como uma alternativa ao capitalismo (SINGER, 2003), para outros como uma alternativa no capitalismo (FRANÇA-FILHO, 2004). Nesse encontro estavam representantes do Ministério do Trabalho e Emprego, de universidades (UFRGS e Unisinos), de pastorais da Igreja Católica, de Organizações Não-Governamentais, de cooperativas da Economia Solidária e membros do MTD de todas as regiões do estado. Cerca de 300 pessoas participaram do evento e múltiplas opiniões e exemplos foram postos em pauta. O debate mais polêmico emergiu do depoimento do representante de uma das cooperativas de trabalho ligadas à ES, que buscou ressaltar como a experiência em questão estava “dando certo”. As palavras do cooperado podem assim ser resumidas: 1) a cooperativa especializou-se na fabricação de determinado produto, por meio das políticas de responsabilidade social empresarial, fidelizou duas grandes empresas; 2) a remuneração de cada cooperada varia de 500 a 800 reais/mês, elas trabalham de oito a dez horas por dia, dependendo da demanda produtiva; 3) em virtude da exigência da qualidade dos produtos, foram contratados técnicos para organizarem a produção, cujas responsabilidades são de definição e distribuição das tarefas, equalização entre demanda e carga horária de trabalho etc.; 4) os técnicos, por sua maior qualificação, recebem uma remuneração superior a das cooperadas; 5) assembleias acontecem anualmente, quando se define o ano produtivo seguinte.

A descrição desta cooperativa contrasta com outras experiências narradas, cujos rendimentos individuais mensais estão aquém de um salário mínimo e cuja organização produtiva não se encontra tão “profissionalizada”, segundo cooperados dos demais empreendimentos. Para o MTD, manifesta-se empiricamente um problema elencado na elaboração do projeto PPT: a economia solidária, para ser autossustentável, necessita reproduzir *ipsis literis* as relações capitalistas de produção – o que não é desejado pelo Movimento –, caso contrário, não passa de mais uma forma de trabalho para a sobrevivência que não tensiona reflexões sobre as limitações da política pública para a luta de classes. Ferraz e Dias (2008), em estudo sobre as experiências da ES e a prática da autogestão nos empreendimentos, destacam que, de um modo geral, trata-se mais de uma alternativa reformista do que revolucionária.

Na avaliação dos membros do MTD, uma das limitações do projeto dos grupos de trabalho pode ser superada com o ingresso nos programas de ES por meio dos Pontos Populares, ainda que este se mantenha amarrado às limitações econômicas daquele. O esforço do Movimento seria de romper com as amarras políticas e, para isso, não poderia entender a ES como um fim em si mesmo, mas como um meio para a continuidade de problematizações que desvelem a contradição essencial do modo antagônico de controle do metabolismo social, conforme menciona Margarida.

Mas nós, agora, e isso [a reflexão], já tá na base, já tá indo pra vila, de que nós estamos nos organizando hoje não mais, com essa leitura de ser por frente de trabalho, porque não vai ser. O que vai ser? Vai ser os pontos populares de trabalho? A gente vai dar conta? Bom, aí a gente não sabe, mas aí a gente vai continuar em movimento. E seria o meio pra alcançar o fim. Continua sendo o meio, as nossas brigas aí eu acho, pelo que eu entendo, as nossas brigas, todas são o meio. O fim seria uma nova sociedade. O fim é um novo homem e uma nova mulher.

Uma das maneiras de viabilizar as problematizações estaria contemplada na própria proposta dos PPTs, pois em um fator ele se difere das demais iniciativas da ES, seu caráter político-pedagógico. Construiu-se junto a essa proposta de trabalho um programa educacional cujos três eixos centrais são: social, gestão e produção. Os eixos sobrepõem-se em alguns aspectos, visando complementarem-se. No eixo gestão, o projeto menciona a necessidade de:

Fazer acompanhamento político-pedagógico dos Grupos priorizando aspectos relacionados à administração, contabilidade, organização política e relações Humanas, visando

à organização autogestionária dos Grupos de Produção. [...] Tarefas [dos educadores e educadoras]: ajudar o GP a fazer combinações coletivas (regimento interno, atribuições dos postos de trabalho e outras combinações que perceber necessárias), implementar uma organicidade nos núcleos e grupos de produção [...] estudo de temas a partir das situações-limite observadas no Grupo de Produção (MTD, 2008, p. 5)

O acompanhamento político-pedagógico também é mencionado no eixo social. Neste, se enfatiza a formação política e humana, aprofundando conhecimentos acerca da constituição sócio-histórica do “povo brasileiro” em seus embates de classe.

Em virtude das propostas educacionais, o Movimento menciona que as experiências dos grupos na ES não superarão as limitações econômicas de submissão do trabalho ao capital, mas configuram-se como um meio concreto para problematizar com o contingente do exército de reserva que reside nas regiões periféricas dos grandes e médios centros urbanos e que se agrega ao Movimento questões como a situação da mulher, dos negros, dos jovens no mercado de trabalho e nas relações sociais gerais. Por esse motivo, o Movimento dá sequência à elaboração e discussão dos PPTs, desejando também que suas práticas, no âmbito da ES, potencializem a problematização nos demais grupos não vinculados ao MTD. Temos, assim, nesse projeto ideado, a manifestação do desejo de potencializar o movimento da constituição da consciência de classe nesse estrato da população. Diferentemente do ocorrido com a objetivação do primeiro projeto, as FETs, nos PPTs os integrantes do MTD já conseguem conceber junto ao desejo do fim da submissão do trabalho ao capital as possibilidades da manifestação das contradições dessa relação e, com isso, conseguem antecipar-se e idear formas de superar essas contradições. Contudo, as contingências objetivas que possibilitarão a objetivação do PPTs são inúmeras e, em grande parte, escapam à agência de seus agentes ao mesmo tempo em que o MTD só se tornou possível pela ação de pessoas que construíram uma consciência comum a respeito da situação comum em que se encontravam; uma consciência de ser uma classe.

### Considerações (ainda que não) finais

A negação de um modo de produção somente pode ser efetuada a partir deste modo de produção; é condicionada pelo que nega e, ao mesmo tempo em que é o pólo negativo da contradição, também contém, internamente, tal contradição. Sendo que é a manifestação da contradição no interior do pólo que a nega, que mantém tensionado o movimento de constituição da consciência de classe: do interesse imediato do grupo – seu entendimento parcial das relações sociais – ao interesse necessário da classe, em um processo que pode ter tanto momentos em que há regressividade na progressividade avançada, como avanço nessa progressividade, posto que a consciência guarda relação de reciprocidade com o as condições concretas de reprodução das relações classistas, tendo ela a mediação do Estado ou não. Presenciamos isso nas contradições experienciadas pelos integrantes do MTD que, a cada objetivação dos projetos, demonstram como o rompimento com o senso comum impescinde da crise em um dos pólos da tripla correspondência, crises que potencializam o movimento de constituição da consciência de classe. A efetivação das propostas alternativas de trabalho demonstra os limites do desejo de emancipação humana sob o modo de produção capitalista, por outro lado aponta a possibilidade de manter o *projeto* da transcendência da autoalienação do trabalho enquanto um desejo partilhado pelo grupo imediato determinando a *práxis negativa* no Movimento que tenciona o avanço da constituição da consciência na progressividade avançada.

A gente fez a avaliação da luta, [...] [as militantes] sentiram que o mais difícil de tudo, era assim: sair de manhã cedo, ir para a parada de ônibus ouvindo a vizinhança escutando a Rádio Viva, que chama [a gente] de vagabundo. [...] Então, as vizinhas ouvindo o cara lá xingando e sabendo que elas tava indo pegar o ônibus para vir para a luta. [...] e, daí elas se sentiam super constrangidas. [...] Mas também quando chegava ali [no local da manifestação] e se juntava com os outros, mesmo que passasse outros e xingassem parece que não atingia. Porque tava em grupo, fortalecido (Bartolina).

A reestruturação da psique sustenta-se nos novos projetos elaborados reflexivamente no e pelo Movimento que, estando cada vez mais ciente dos limites de cada projeto, supera as contradições de um, mas sabe que, em outros, novas contradições surgirão, pois não se superou a contradição essencial, a contradição capital-trabalho. No atual contexto sócio-histórico, superar as contradições de cada projeto torna-se o meio de continuar avançado rumo à superação da contradição capital-trabalho, torna-se meio de organização da classe trabalhadora. Assim, a negação da submissão ao patrão, a negação ao direito à propriedade privada, a negação dos projetos do Movimento como um fim em si mesmo e a afirmação deles enquanto um meio de potencializar a constituição da consciência de classe revelam os múltiplos momentos do movimento de avanço na progressividade avançada. Sendo assim, percebemos que a disputa pela aplicação dos fundos públicos possibilita o processo de convergência dos interesses imediatos do grupo aos interesses necessários da classe, revelando a mediação do Estado na relação antagônica capital-trabalho. Destacamos então que o movimento de rompimento da consciência parcializada dos desempregados rumo a constituição da consciência de classe é operada pelas práticas de trabalho nas periferias e a crítica às mesmas. A consciência constitui-se, então, no processo reflexivo acerca das condições e relações precárias a qual o trabalhador está submetido na relação capital-trabalho e, nesse caso, por tratar-se de desempregados, relação mediada pelo Estado. Estado que replica, por meio das políticas públicas, a precarização do trabalho seja nas Frentes Populares, seja na Economia Solidária. Os integrantes do MTD têm consciência disso, mas, ainda assim, só se pode negar o capital por meio das possibilidades criadas no e pelo capital, de modo que, sendo o Estado, ou melhor, os governantes, a "personificação" do capital no fenômeno estudado, o avanço do movimento de totalização se perpetua pela disputa da aplicação do Fundo Público, disputa realizada valendo-se da política de ES. Decorre que não é a migração do mercado formal à economia solidária que permite a constituição de uma consciência de classe, isso seria uma análise mecanicista e ingênua, mas o modo como essa condição concreta de reprodução da existência é subjetivamente apreendida e refletida no coletivo, são as reflexões coletivas que constituem, na esfera da ideia, as condições desejadas e que não se concretizam quando os projetos são efetivados. Em suma, a consciência de classe é engendrada pela *práxis* coletiva.

Ademais, a objetivação desses projetos de Políticas Públicas de Geração de Trabalho e Renda tem, pelo menos, dois desdobramentos contraditórios: se, por um lado, alavancam o processo de totalização rumo à superação da auto-alienação do trabalho, por outro alavancam o movimento de (re)produção do capital, pois recriam a superexploração do trabalho no âmbito do movimento global do capital, colaborando para a diminuição do preço da mercadoria força de trabalho. Dessa forma, os membros do MTD, ao objetivarem seu desejo de projetos mediadores na construção da emancipação humana, continuam a ser **produção necessária** para o movimento de acumulação, **mecanismo que alavanca** a valorização do capital, e a própria **condição de existência** do modo de produção capitalista, ao mesmo tempo em que o negam. É deste modo que o MTD manifesta-se como uma possibilidade concreta de organização da classe trabalhadora, por meio da organização do exército de reserva. Eis um momento da constituição contingente da classe negando-se enquanto condição necessária para o sociometabolismo da humanidade.

## Referências

- ABBAGNANO, N. *Dicionário de filosofia*. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- COSTA, S. G. *Assédio sexual: uma versão brasileira*. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 1995.
- ELIAS, N. *A sociedade dos indivíduos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.
- FERRAZ, D. L. S.; BIASOTTO, L.; TONON, L. A centralidade do trabalho no processo de construção da identidade: um estudo com membros do movimento

dos trabalhadores desempregados. In: GARCIA F. C.; LEAL, D. H.; HONÓRIO, L. C. (Orgs.). *Relações de poder e trabalho no Brasil contemporâneo*. Curitiba: Juruá, 2010. p. 109-31.

FERRAZ, D. L. S.; DIAS, P. Discutindo Autogestão: um diálogo entre os pensamentos clássicos e contemporâneos e as influências nas práticas autogestionárias da economia popular solidária. *Organizações & Sociedade*, v. 15, n. 46, p. 99-117, 2008. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302008000300005>

FERRAZ, D. L. S.; MENNA-BARRETO, J. A organização dos trabalhadores desempregados como mediação para a consciência de classe. *Organizações & Sociedade*, v. 19, n. 61, p. 187-207, abr./jun. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302012000200002>

FONSECA, C. Olhares antropológicos sobre a família contemporânea. In: ALTHOFF, R.; ELSEN, I.; NITSCHKE, R. G. (Orgs.). *Pesquisando a família: olhares contemporâneos*. Florianópolis: Papa-Livro, 2004. p. 55-68.

FONSECA, C. Ser mulher, mãe e pobre. In: DELPRIORE, M. (Org.). *História das mulheres no Brasil*. São Paulo: Contexto, 1997. p. 510-53.

FRANÇA FILHO, G. C.; LAVILLE, J.-L. *Economia solidária: uma abordagem internacional*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

FREITAS, M. E. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? *RAE eletrônica*, São Paulo, v. 6 n. 1, jan./jun. 2007.

GRISCI, C. L. Trabalho imaterial bancário e a dinâmica dos dilemas pessoais contemporâneos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM

IASI, M. L. *As metamorfoses da consciência de classe: o PT entre a negação e o consentimento*. São Paulo: Expressão Popular, 2006.

LADEIRA JUNIOR, W.; COSTA, S. G. A vivência da dicotomia prazer/sofrimento em vilas de funcionários. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 6, n. 1, p. 1-15, 2007. <http://dx.doi.org/10.5329/RECADM.20070601>

LÖWY, M. *As aventuras de Karl Marx contra o Barão de Münchhausen: marxismo e positivismo na sociologia do conhecimento*. São Paulo: Cortez, 1994.

MARCONDES, W. B. et al. O peso do trabalho "leve" feminino à saúde. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 91-101, abr./jun. 2003.

MARX, K. *Para a crítica da economia política*. São Paulo: Nova Cultura, 1996. (Coleção Os pensadores)

MARX, K. *O 18 brumário e cartas a Kugelman*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MARX, K.; ENGELS, F. *A ideologia alemã*. São Paulo: Martin Claret, 2006.

MÉSZÁROS, I. *Para além do capital*. São Paulo: Boitempo, 2006.

MOVIMENTO DOS TRABALHADORES DESEMPREGADOS – MTD. *Projeto MTD*. Rio de Janeiro, 2007. (Caderno de Estudo).

MOVIMENTO DOS TRABALHADORES DESEMPREGADOS – MTD. *Projeto pedagógico*. Rio de Janeiro, 2008. (Caderno de Estudo).

SALIM, C. A. Doenças do trabalho: exclusão, segregação e relações de gênero. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 11-24, jan./mar. 2003.

SANTOS, M. C. O.; LIMA, F. P. A.; MURTA, E. P.; MOTTA, G. M. V. Desregulamentação do trabalho e desregulação da atividade: o caso da

terceirização da limpeza urbana e o trabalho dos garis. *Produção*, v. 19, n. 1, p. 202-132009. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132009000100013>

SINGER, P. Economia solidária. In: CATTANI, A. D. *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz, 2003. p. 116-25.

---

<sup>i</sup>Cabe ressaltar os nomes de estudiosos desse tema de suma importância, tais como: Georg Lukács, Alain Touraine, André Gorz, dentre outros. Por limitações de espaço, as proposições deles não serão apresentadas, tendo em vista que demandariam um debate mais profundo sobre as concepções, os limites e as contribuições de cada um deles, em relação à escolha teórica efetuada.

<sup>ii</sup>A fórmula da estrutura estruturada e estruturante foi bastante difundida através do trabalho do sociólogo francês Pierre Bourdieu, que a reputava como uma das elaborações mais caras à sociologia. Há uma famosa passagem de Marx na qual ele demonstra operar com a mesma lógica, que é a de considerar a ação humana como instituinte instituída: "Os homens fazem sua própria história, mas não a fazem como querem; não a fazem sob circunstâncias de sua escolha e sim sob aquelas com que se defrontam diretamente, legadas e transmitidas pelo passado. A tradição de todas as gerações mortas oprime como um pesadelo o cérebro dos vivos. E justamente quando parecem empenhados em revolucionar-se a si e às coisas, em criar algo que jamais existiu, precisamente nesses períodos de crise revolucionária, os homens conjuram ansiosamente em seu auxílio os espíritos do passado, tomando-lhes emprestado os nomes, os gritos de guerra e as roupagens, a fim de apresentar e nessa linguagem emprestada." (MARX, 1997, p. 21).

<sup>iii</sup>Convém frisar as limitações da concepção de família que Freud considera – núcleo burguês "tradicional", composto por pai, mãe e prole. Contemporaneamente, encontram-se uma multiplicidade de formas de configuração familiar que demonstram não ser a família burguesa "a" família. À guisa de exemplo, estudos como os de Fonseca (1997) comunicam distintos arranjos familiares. Contudo, cremos que essa limitação não altera o sentido do argumento de Freud, que é o de indicar o papel "socializador" do grupo próximo com que o neófito convive regularmente em seus primeiros anos de vida.

<sup>iv</sup>O tema é extremamente profícuo em Elias, de maneira que não consideraremos com maior detalhe suas discussões sobre individuação e individualismo. Para tanto, indicamos ainda a leitura de *O processo civilizador*.

<sup>v</sup>O Projeto dos Pontos Populares de Trabalho foi concluído no ano de 2009, porém até o presente momento não recebeu a devida atenção dos órgãos federais e a experiência segue efetivada de forma incipiente com os escassos apoios dos governos estadual e municipais, qual é o caso.

**Submissão: 01/02/2012**

**Aprovação: 10/10/2014**



A FACE OCULTA DA “ÉTICA DO MEDO” NO PODER PÚBLICO: A AÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS NA ÁREA TRIBUTÁRIA LIMITADA PELO MEDO

THE HIDDEN FACE OF THE “ETHICS OF FEAR” IN GOVERNMENT: THE ACTION OF PUBLIC SERVANTS IN THE TAX AREA LIMITED BY FEAR

**Adolfo de Oliveira Rosa\***  
**Antonio Lopo Martinez\*\***  
**Moisés Balassiano\*\*\***

Resumo

**E**ste trabalho analisa se as ações dos entes públicos em investigações fiscais são limitadas pelo medo. Por hipótese, a ação de servidores públicos honestos é condicionada pelo medo de serem qualificados como aqueles com conduta reprovável. Sob a perspectiva das teorias do medo, da ética teleológica e da Ação Racional, descreveu-se esse fenômeno, a partir da variável *legal enforcement*, integrante das teorias da evasão fiscal. Por meio de entrevistas com magistrados, auditores fiscais, advogados e contadores, constatou-se que toda ameaça, pressão social e riscos provocam medo no tomador de decisão tributária, que tenderá a não mais decidir contra os interesses do Fisco.

**Palavras-chave:** Ética do Medo. Servidores Públicos. Sonegação fiscal. Execução jurídica.

Abstract

**T**his paper examines whether the actions of public entities in tax investigations are limited by fear. By hypothesis, the action of honest public servants is conditioned by the fear of being qualified as those with misconduct. From the perspective of theories of fear, and teleological ethics of Reasoned Action, described this phenomenon, from the legal enforcement variable, belonging to the theories of tax evasion. Through interviews with magistrates, tax auditors, lawyers and accountants, it was found that any threat, pressure and social risks cause fear in the tax decision maker, who tend not to decide more against the interests of the Treasury.

**Keywords:** Ethics of fear. Public Servants. Tax evasion. Legal execution.

---

\* *Mestre em Ciência Contábeis (Planejamento Tributário) pela Fucape Business School - MBA em Direito da Economia e da Empresa (FGV-RJ) - Fucape Business School. E-mail: adolfobb.dr@gmail.com*

\*\* *Doutor em Contabilidade pela FEA-USP - Doutor em Administração (Finanças) pela EAESP-FGV - Fucape Business School. E-mail: lopo@fucape.br*

\*\*\* *PhD em Psicologia Quantitativa pela University of Illinois at Urbana-Champaign - Fucape Business School. E-mail: mbalassi@hotmail.com*

O presente estudo preocupa-se, primordialmente, com a “aplicação da lei” (*legal enforcement*) e suas limitações. Não a aplicação da lei no sentido jurídico de subsunção do fato à norma (DINIZ, 2003, p. 409-417), mas o grau de confiança que as pessoas esperam com a qualidade de execução das leis com base no seu primado (lícito/ilícito), a eficácia, a imparcialidade e a previsibilidade das cortes (KAUFMANN; KRAAY; MASTRUZZI, 2005; RICHARDSON, 2008).

Almeja-se investigar se a aplicação da lei, quando exercida com excessos ou abusos, por meio da ação dos seus agentes (Polícia Federal, Civil, fiscalizações fazendárias, Ministério Público etc.), pode, nessas circunstâncias, criar um estado de “ética do medo”, expressão derivada da tese de Jonas (1984). Embora inaugurada no campo do ambientalismo, Jonas (1984) propõe, com a “heurística do medo”, uma ética que, a partir de certas ameaças ou privações, o homem tenha sua capacidade de ação limitada, para que não se torne uma maldição para si mesmo ou para a coletividade.

Neste artigo, a expressão “ética do medo” é utilizada para definir o resultado comportamental decorrente da “aplicação da lei” com base no seu primado, que faz com que membros do Poder Público (auditores e analistas tributários, juízes, promotores, etc.), corruptos ou com desvios de comportamento ético – que chamaremos de “maus servidores” – responsáveis pela fiscalização ou julgamento de matérias tributárias, deixem de assim agir. Suas ações ilícitas são limitadas ou cessadas pelo medo de serem os próximos a serem detectados e punidos, por envolvimento com esquemas de sonegação fiscal (RICHARDSON, 2008), embora criando a falsa impressão de que agora passaram a agir com ética. No entanto, é uma ética do medo (JONAS, 1984), na sua face explícita. Face explícita, por ser um resultado conhecido e esperado da “probabilidade de detecção do ilícito” e da “aplicação da lei” baseada em sanções, aspectos já consagrados como integrantes das teorias de evasão fiscal (ANDREONI; ERARD; FEINSTEIN, 1998, p.818).

Richardson (2008), porém, ao utilizar, teórica e empiricamente, a variável “aplicação da lei”, interpretou os dados coletados considerando somente a face explícita dela esperada (ética do medo), ou seja, quando aplicada com base no *primado da lei* e somente sobre os “maus servidores” e sobre os contribuintes sonegadores de impostos.

Este trabalho detectou a existência de outro fenômeno, derivado da “aplicação da lei”, propondo-se que pode haver outra face da mencionada “ética do medo”. Uma face oculta, silenciosa, mas com possibilidade de gerar efeitos colaterais e perniciosos para um Estado Democrático. Examina-se se a referida face oculta pode decorrer dos efeitos de ações exercidas com excessos, sensacionalismos ou mesmo com abuso de poder, verificadas em algumas investigações policiais, ministeriais ou fazendárias no combate à sonegação fiscal. Nessas situações, nasce a possibilidade de que essas ações impactem pessoas inocentes que se encontram nos arredores do alvo da “aplicação da lei”: os membros do próprio Poder Público, íntegros e sem desvio de comportamento ético, que chamaremos de “bons servidores”. São aqueles servidores responsáveis, diariamente, pelo exame de projetos de planejamento tributário, seja na esfera administrativa, seja um Magistrado na esfera judicial.

Como exemplo, cita-se as ocasiões das famosas operações que detectam grandes esquemas de sonegação de tributos, em que se usa a prática de divulgar, precipitadamente, por meio de estrondosos *flashes* na mídia em geral, os nomes de todos os envolvidos, inclusive pessoas suspeitas, muitas vezes sem provas, fatos concretos ou mesmo tecnicamente mal interpretados (SANTOS, 2007). Dentre esses suspeitos se inclui, não raro, o nome de servidores públicos responsáveis pela análise de projetos de planejamento tributário (cisões, incorporações, reestruturações societárias etc.), inclusive na esfera judicial (pedidos de liminar em ações e em mandados de segurança, todos em matéria tributária). Muitas vezes, esses membros do Poder Público são posteriormente inocentados, mas tiveram suas decisões equivocadamente mal interpretadas como instrumentos de acumpliciamento em esquemas de sonegação, quando, na verdade, não passa de trabalho cotidiano e de cunho técnico, às vezes

de alta complexidade, o que inclusive pode ensejar equívocos de interpretação (SINDIFISCO, 2011).

Possivelmente, os colegas desses "bons servidores", que em outras situações foram confundidos como sendo "maus servidores", após assistirem o martírio alheio, onde a mídia figura como principal carrasco (PEREIRA, 2004; GLASSNER, 2003; GARCIA, 2005), podem ser tomados de medo (ZAFFARONI, 1999; AINSWORTH, 1981; MORRIS; KRATOCHWELL, 1983). Se acometidos pelo medo, possivelmente adotarão sistemas defensivos específicos (DEJOURS, 1998), tendendo a não mais tomar decisões que os exponha a esse risco (FISHBEIN; AJZEN, 1975; AJZEN; FISHBEIN, 1980; SPIELBERGER, 1985; HUNT; VITELL, 1986; REST, 1986; JONES, 1991; FREITAS; DANTAS, 2014).

A propósito, a causa do medo desses bons servidores serem confundidos com membros corruptos, denomina-se, neste artigo, de medo de "probabilidade de confusão ou equívoco".

Logo, levantam-se as seguintes questões:

1. Eventuais excessos, ações abusivas ou arbitrárias dos agentes responsáveis pela aplicação da lei pode gerar medo nos membros do próprio Poder Público, íntegros e sem desvio de comportamento ético, tomadores de decisão em matéria tributária?
2. Se positivo, esse "medo" pode afetar, de algum modo, as suas decisões em matéria tributária, levando-os a decisões extremamente conservadoras ou ao indeferimento de pleitos legítimos de economia de tributos?

O presente artigo analisará se as investigações policiais ou fiscais, em que se utilizam métodos que possam ferir direitos e garantias fundamentais de pessoas, podem gerar um estado de medo nos membros do próprio Poder Público ("bons servidores") que ainda não foram alvo dessas investigações. Se positivo, se o medo pode afetar, de algum modo e de que maneira, as suas decisões em matéria tributária. Não é, portanto, um trabalho empírico com abordagem quantitativa, pois não busca enumerar ou medir eventos, nem emprega instrumental estatístico para análise dos dados.

Os estudos quantitativos em que se utilizou a variável "aplicação da lei", na tentativa de explicar os motivos que levam os contribuintes de diversos países a sonegar tributos (JACKSON; MILLIRON, 1986; PORCANO; PRICE, 1993; ANDREONI; ERARD; FEINSTEIN, 1998; BRUNETTI; WEDER, 2003), especialmente o trabalho de Richardson (2008), consideraram somente a reação comportamental dos contribuintes propensos à sonegação fiscal e dos membros corruptos do Poder Público ligados à área tributária ("maus servidores").

Desta forma, este estudo justifica-se porque propõe que a variável "aplicação da lei" também venha a ser interpretada sob um novo prisma: o medo do que aqui chamamos de "probabilidade de confusão ou equívoco", sobre os "bons servidores".

O trabalho encontra-se estruturado em cinco seções. Na seção 1, a introdução, contendo a contextualização do tema, a formulação do problema, a apresentação dos objetivos, as justificativas e contribuições. No Capítulo 2, o referencial teórico. No Capítulo 3, a metodologia. No Capítulo 4, são analisados os dados coletados, apresentados e interpretados os resultados encontrados. Por fim, no Capítulo 5, são apresentadas as conclusões, as limitações do trabalho e as sugestões para futuras pesquisas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Aplicação da lei e sanções

A "aplicação da lei" ou "execução jurídica" (*legal enforcement*) é uma regra de indicador de lei produzida por Kaufmann, Kraay e Mastruzzi (2005) para o World Bank, calculado baseando-se em vários índices que medem a extensão da confiança das pessoas de cada país para com as regras da sociedade, tais como a qualidade de

execução legal com base no primado da lei (lícito/ilícito), a eficácia, a imparcialidade, e a previsibilidade das cortes e a probabilidade de corrupção, detecção e punição (RICHARDSON, 2008). Não se trata, portanto, de aplicação da lei no sentido jurídico, que seria a aplicação do direito ou aplicação jurídica por um órgão competente (juiz, tribunal, autoridade administrativa ou particular) que consiste em submeter um caso particular ao império de uma norma jurídica, ou seja, aqui não se trata de analisar os efeitos da subsunção do fato à norma (DINIZ, 2003, p. 409-417).

Portanto, ao utilizá-la como uma variável independente – aplicação da lei ou execução jurídica (LEGAL) - Richardson (2008) ressalta que o aspecto aplicação jurídica, baseada no primado da lei, prevê uma base importante para a prevenção das formas desviantes de comportamento, tais como a corrupção e a evasão fiscal. O aspecto “aplicação da lei” como importante medida nos estudos em torno da evasão fiscal também é apoiada em diversos estudos (BRUNETTI; WEDER, 2003).

## A Teoria da Ação Racional

A Teoria da Ação Racional reconhece que os seres humanos são racionais e valem-se das informações disponíveis, avaliando riscos e implicações de suas ações e comportamentos, a fim de decidirem sua realização. Considera que as pessoas comportam-se de forma racional, avaliando o que têm a perder e a ganhar com a concretização de suas ações, onde ideias, metas pessoais, valores, crenças e atitudes influenciam o seu comportamento no trabalho (FISHBEIN; AJZEN, 1975).

De acordo com Sobral (2009), essa teoria sustenta que uma parte significativa do comportamento humano tem um fundamento racional que o torna previsível por meio da análise da intenção de agir, a qual é fortemente influenciada pela atitude perante o comportamento em questão e pela norma subjetiva – ou pressão social – associada a esse comportamento. Assim, muitos comportamentos são antecipados por uma intenção de agir que resulta de uma avaliação racional da realidade (FISHBEIN; AJZEN, 1975).

A Teoria da Ação Racional tem dois determinantes básicos que são a **atitude comportamental** e a **norma subjetiva**, onde a atitude seria o fator pessoal e a norma subjetiva seria o fator social (DIAS, 1995). Há quem defenda, ainda, que o **juízo moral**, sendo uma avaliação individual sobre a aceitabilidade ética de um determinado comportamento, também integra a Teoria da Ação Racional (REINDENBACH; ROBIN, 1988, 1990). Por exemplo, o indivíduo crê que fazer o que deseja pode proporcionar uma satisfação inicial, por julgar que decorre de um procedimento eticamente correto, mas que, posteriormente, há riscos de que essa mesma ação possa lhe atrair consequências prejudiciais e mais intensas do que os benefícios obtidos, o que não valeria a pena (FISHBEIN; AJZEN, 1975). Foi assim que esse modo racional de se avaliar cada decisão deu o nome à Teoria da Ação Racional, porque enseja uma avaliação racional do comportamento a cada instante (D’AMORIM, 1995).

## Esforço teórico conjugado

Busca-se um esforço teórico conjugado entre as teorias da ética teleológica, do medo e da Ação Racional, as quais servirão de base à análise e possível solução da problemática levantada neste trabalho e darão consistência aos resultados das entrevistas e da pesquisa documental, adiante abordados.

Para se examinar o comportamento do tomador de decisão em matéria tributária, num ambiente de ameaça, pressão ou exposição a riscos, utiliza-se da teoria da ética teleológica, a ética da responsabilidade. (WEBER, 1992; SROUR, 2003). Segundo seus princípios, havendo consequências da ação, surgirão dúvidas e questionamentos, fazendo com que o tomador de decisão avalie os possíveis riscos de sua possível ação (SROUR, 2003). Assim, o processo decisório será lento e complexo, obedecendo a um método indutivo, onde se medirá as consequências da ação (SARMENTO; FREITAS; VIEIRA, 2008).

Os interesses privados inseridos no contexto das esferas públicas podem gerar resultados desalinhados ao esperado pela sociedade. Tal situação se opõe à nova lógica

gerencial que se mostra necessária, a fim de superar os desafios exacerbados pelo crescimento das expectativas individuais dos usuários e pela necessária prestação de contas e responsabilização dos agentes públicos (CABRAL; BARBOSA; LAZZARINI, 2008).

A possibilidade desses riscos ou ameaças afetarem a integridade do tomador de decisão será examinado pelas teorias do medo. Essa emoção pode surgir como reação natural diante de um perigo real, como consciência de uma ameaça a sua integridade (DELUMEAU, 1999; HERSEN, 1973; AINSWORTH, 1981; MORIS; KRATOCHWILL, 1983), pois considera que todo ser humano é suscetível ao medo (DELUMEAU, 1999; BARLOW, 2002; EKMAN; DAVIDSON, 1994; LEWIS; HAVILAND, 2000; PLUTCHIK, 2003; FREITAS; DANTAS, 2014), inclusive tomadores de decisão.

Conjuga-se a teoria do medo com a da ética teleológica. Desta última extrai-se a premissa de que todo ser humano, posto entre um desejo e o medo de prosseguir, diante da existência de riscos no caminho, faz com que reconheça que esse conflito constitui-lhe um dilema de natureza ética (HUNT; VITELL, 1986; REST, 1986, SOBRAL, 2009). As teorias do medo afirmam que esse ser humano tende a adotar sistemas defensivos específicos, notadamente não mais prosseguir comportando-se do modo anterior que o exponha a tais riscos (DEJOURS, 1998; 1999, CUNHA; MAZZILLI, 2005).

Dejours buscou responder como fazem os trabalhadores para não adoecer diante de situações de trabalho precário. Assim, a maioria dos trabalhadores consegue se manter na normalidade, buscando defesas para superar esse sofrimento, pois, mesmo quando não surgiam doenças mentais, eram constatadas consequências mentais. Esse efeito é denominado fator enigmático (NUNES; LINS, 2009).

A aplicação da Teoria da Ação Racional (*Theory of Reasoned Action*) afirma que o comportamento desse mesmo ser humano terá um fundamento racional, que o torna previsível por meio da análise da sua intenção de agir sem riscos, totalmente influenciado pela pressão situacional (FISHBEIN; AJZEN, 1975). Dessa maneira, seu comportamento será antecipado por uma intenção de agir que resulta de uma avaliação racional da realidade (FISHBEIN; AJZEN, 1975; EAGLY; CHAIKEN, 1993; AJZEN, 2001; MAROT, 2003; SOBRAL, 2009).

A Teoria da Ação Racional (TAR) é adotada em estudos comportamentais para esclarecer a relação entre atitude e comportamento. Entretanto, embora possua resultados positivos no modelo proposto, a teoria encontra críticas significativas dada suas limitações. Na TAR, as atitudes são um preditor de intenções comportamentais. Atitudes são as avaliações globais do comportamento do indivíduo. A TAR também especifica as normas subjetivas como o outro determinante das intenções. As normas subjetivas consistem nas crenças de uma pessoa sobre outros significados que ela acha que pode influenciar no comportamento. Essas normas subjetivas são assumidas para avaliar as pressões sociais sobre os indivíduos a realizar ou não realizar um determinado comportamento (CHAVES, 2013; BERTOLIN; ZWICK; BRITO, 2013).

Enfim, é possível que venha a agir sob uma ética do medo, na medida em que, sob tais ameaças, terá sua capacidade de ação limitada, para que não se torne uma maldição para si mesmo (JONAS, 1984).

Ainda no estudo do medo, conclusão principal de Perri 6 (2001, p. 443) se coaduna com tais proposições teóricas, de que "toda estratégia política em torno da percepção e aversão ao risco é uma forma racional de se temer". Essa conclusão parece estar em concordância com a base principiológica da Teoria da Ação Racional, que sustenta que uma parte significativa do comportamento humano tem um fundamento racional que o torna previsível por meio da análise da intenção de agir, quando muitos comportamentos são antecipados por uma intenção de agir que resulta de uma avaliação racional da realidade (FISHBEIN; AJZEN, 1975).

## Metodologia

De início, esclareça-se que a coleta de dados primários e secundários, realizada neste trabalho, não tem o propósito de uma constatação empírica abrangente, porque não envolve testes estatísticos. Com a amostragem indicativa do fenômeno estudado,

propiciada com os dados coletados, procura-se reforçar as proposições teóricas encontradas na pesquisa bibliográfica e vice-versa, alternando-se a reflexão entre teoria e fatos.

Para análise e tratamento dos dados coletados, notadamente quanto aos objetivos deste estudo, utilizou-se o método indutivo, onde o processo e seu significado são os focos principais da abordagem (LUDKE; ANDRÉ, 1986; ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999; FLICK, 2004).

A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas com as pessoas sujeitas ou que vivenciam o problema pesquisado. Ao todo, foram realizadas 20 (vinte) entrevistas, sendo 18 (dezoito) no Estado do Espírito Santo e 2 (duas) no Estado do Rio de Janeiro, a saber: Categoria A: 5 (cinco) magistrados, sendo um desembargador federal, 3 (três) juízes federais e um juiz estadual, todos já tendo atuado em varas fiscais; Categoria B: 3 (três) auditores fiscais e 2 (dois) analistas tributários; Categoria C: 5 (cinco) advogados tributaristas e 5 (cinco) contadores consultores em planejamento tributário.

As entrevistas ocorreram de forma individualizada, algumas pessoalmente, outras, à distância por meio do envio do roteiro por e-mail ao longo do segundo semestre de 2010. O caráter individual da entrevista apresenta-se nas posições sócio-mentais de cada entrevistado, refletidas da sua vivência profissional, passada e presente, diante do tema.

Desse modo, as entrevistas foram divididas em duas partes. A primeira, foca a visão externa do entrevistado para o problema apresentado, sem que tenha contato com a segunda parte, que foca a visão interna do entrevistado, a sua percepção dentro do problema. Essa divisão teve o propósito de evitar vieses em suas respostas, pela possível influência mental antecipada pelo conhecimento da segunda, que afeta o "eu" do entrevistado. As entrevistas foram guiadas pelas seguintes apresentações, cujas perguntas, construídas pelo autor, constam da no Quadro 1, mais adiante:

**Primeira Parte:** No estudo da evasão fiscal, analisaram-se os diversos aspectos que influem no comportamento do contribuinte quanto às obrigações tributárias, dentre eles aspectos culturais, políticos, religiosos e legais. Sobre o aspecto legal, criou-se uma medida (variável) denominada "aplicação da lei" (*legal enforcement*), que se destina a medir o grau de eficiência que o Poder Público (Fisco, Polícias, Ministério Público, Judiciário, etc.) exerce sobre os indivíduos para detectar e punir sonegadores de impostos. Dependendo do nível de aplicação da lei, estudos concluíram que o Poder Público pode gerar um estado de "ética do medo", que seria o cumprimento das obrigações tributárias pelo medo de ser detectado e punido, tanto em relação aos contribuintes, como aos membros do Poder Público responsáveis pela fiscalização e aplicação da lei em matéria tributária (policiais, auditores, promotores, juízes). No campo do combate à corrupção, ligado à evasão fiscal, também se espera a mesma reação dos membros do poder público com desvio de comportamento ético: cessar as atividades criminosas pelo medo de ser detectado e punido.

**Segunda Parte (realizada somente após concluída a fase anterior):** O presente estudo, por outro lado, examinou a possibilidade de haver outra face da "ética do medo" e suas possíveis influências em torno do fenômeno da evasão fiscal. Essa outra face seria a reação dos membros do Poder Público sem desvio de comportamento ético, num ambiente de pressão e ameaças. Falando do aspecto "aplicação da lei", um ambiente de pressão e ameaças talvez possa ocorrer nas situações em que órgãos do Poder Público venham a exercê-la utilizando meios ou diligências que ofendem certos direitos individuais constitucionalmente garantidos, ou mesmo de forma abusiva. Como exemplo, citam-se as operações da Polícia Federal, Fisco e Ministério Público, etc. Sem falar nas escutas telefônicas, é comum a divulgação na mídia, no início das operações, do nome de todos os envolvidos, alguns deles magistrados lotados em varas fiscais, promotores, auditores fiscais, dentre outros servidores, todos responsáveis por pleitos judiciais ou extrajudiciais visando a redução de tributos. Alguns foram posteriormente inocentados, tidos como meros suspeitos de práticas ilícitas ou confundidos com servidores corruptos. Alguns já declararam que dificilmente se recuperarão do estigma social sofrido com a divulgação de seus nomes na mídia. A psicologia mostra que

toda ameaça, pressão social ou riscos provocam medo em qualquer ser humano, por se encontrarem na oposição entre dois desejos, o de prosseguir e o de recuar, terminando por adotar sistemas defensivos, notadamente o de não tomar decisões que o exponha a tais riscos.

As entrevistas foram tratadas de forma coletiva. Preocupou-se não só em descrever os resultados percentuais globais, mas também com o propósito de decifrar o conjunto de significações das falas dos entrevistados e mesmo a carga de emotividade com que responderam as questões (FLICK, 2004; ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999).

A coleta de dados secundários foi realizada por meio de pesquisa documental. Abrangeu pesquisa de reportagens e matérias jornalísticas, relatando fatos, depoimentos e comportamentos de pessoas das quais não se teve acesso direto, bem como notas e manifestos de órgãos de classe de pessoas ou de grupo de pessoas expostas ao problema levantado, divulgadas em seus sítios na internet ou por meio da mídia em geral (BAILEY, 1982; LUNA, 1999). Os documentos foram tratados de forma individual, pelo método de análise de conteúdo (BARDIN, 1977, p. 42).

## Resultados Encontrados

O resumo dos resultados das entrevistas e da pesquisa documental é apresentado na Quadro 1 e Quadro 2 a seguir. Em relação às entrevistas, o Quadro 1 apresenta o percentual da maioria das respostas dos entrevistados das categorias "AB" e "C", bem como a média (u) entre estas. Nos resultados considerou-se, ainda, o sentido e a intenção das falas dos entrevistados:

O Quadro 1, nos resultados das questões 1, 2 e 3, da primeira parte das entrevistas, e nos das questões 1 e 2, da segunda parte, indicam que os agentes responsáveis pela "aplicação da lei", no combate à evasão fiscal, muitas vezes agem de modo abusivo, cometendo excessos e arbitrariedades, violando direitos e garantias fundamentais de servidores investigados e não investigados. Ainda no Quadro 1, nos resultados das questões 1, 2, 4 e 5, da segunda parte das entrevistas, confirma que se a "aplicação da lei", no combate à evasão fiscal, for exercida com excessos, abusos ou arbitrariedades, pode gerar um estado de medo entre os membros do próprio Poder Público, em princípio íntegros e sem desvio de comportamento ético, tomadores de decisão em matéria tributária. Nos resultados das questões 1, 3, 4 e 5, da segunda parte das entrevistas, extrai-se a confirmação de que um ambiente de ameaças ou pressão, causado pela ação abusiva ou arbitrária dos agentes da lei, gerando medo, pode afetar de algum modo, as decisões judiciais ou administrativas em matéria tributária, nas quais se pleiteiam economia de tributos (planejamento tributário). A maneira como as decisões são afetadas foram relatadas pelos entrevistados igualmente de modo expressivo (80% de ambos os grupos entrevistados), qual seja, de que indefeririam o pedido liminar, deixando para apreciar o pedido judicial de economia de tributos para o final do processo (sentença de mérito) ou postergaria para um momento posterior ao início da ação. Outros 40% desses 80%, afirmaram que as decisões condicionariam a concessão de liminares (os magistrados) ao prévio depósito em dinheiro ou garantia real equivalente, no montante envolvido. Dentre os auditores, relataram que agiriam, como têm agido, com extremo rigor e conservadorismo e provavelmente indefeririam pleitos de economia de tributos ou projetos de reestruturação societária quando não restasse demonstrado um propósito comercial de fundo, ainda que escorado em leis civis ou comerciais.

Segundo os contadores entrevistados, os auditores afetados pelo medo quase sempre decidem em favor do fisco, mesmo quando o contribuinte trilha seu processo de economia de tributos dentro da lei. Todavia, relataram que esse medo que acomete os auditores reside no risco que sentem de ter suas decisões tidas por suspeitas de favorecerem esquemas de sonegação. Terminam por atuar o contribuinte, lançando inconformidades. Prefere o auditor fiscal que o caso seja julgado pelo Conselho de Contribuintes do que "deixar o seu pescoço na reta". A expressão "deixar o seu pescoço

na reta”, extraída *ipsis literis* da entrevista não só de um contador, mas de um dos auditores entrevistados, embora vulgar, tem importante significado científico para o presente trabalho, porque pode ser tecnicamente decodificada. Por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 1977; BAILEY, 1982), pode ser traduzida como a adoção de um sistema defensivo causado pelo medo, frente a um perigo imaginário ou real (DELUMEAU, 1999; HERSEN, 1973), qual seja, do auditor ser taxado de complacente ou condizente com esquemas de sonegação fiscal. Prefere não decidir sozinho.

### Quadro 1 - Resumo do Resultado das Entrevistas – Categorias “AB” e “C”

<b>1ª Parte das entrevistas</b>					
<b>Qt. nº</b>	<b>Objeto da Pergunta</b>	<b>Resultado</b>	<b>Ab %</b>	<b>C %</b>	<b>Ab/C % (U )</b>
1	Você concorda com as constatações desses estudos? (concorda que existe uma “ética do medo”)	Concordam	100	80	90
		Discordam / concordam em parte	0	20	10
2	Como vê a aplicação da lei (detecção/punição) no Brasil, em torno do combate à evasão fiscal?	Eficiente, porém muitas vezes acompanhada de arbitrariedades	80	70	75
		Deficiente ou ineficiente	20	30	25
3	O que você acha dos meios utilizados para aplicar as leis nesse sentido?	Eficientes para detecção/punição/ desestímulos, mas sensacionalistas e abusivos	80	80	80
		Deficientes/Ineficientes ou não sabem	20	20	20
5	Alguma vez já percebeu, de alguma forma, a ocorrência dessa “ética do medo” no Judiciário ou no próprio Fisco?	Já perceberam	10	80	45
		Não sabem afirmar ou não perceberam	90	20	55
<b>2ª Parte das entrevistas</b>					
<b>Qt. nº</b>	<b>Objeto da Pergunta</b>	<b>Resultado</b>	<b>Ab %</b>	<b>C %</b>	<b>Ab/C % (U )</b>
1	Acha que isso pode ocorrer (ação abusiva gerar medo a ponto de afetar as decisões dos tomadores de decisão em matéria tributária)?	Sim, esse medo pode ocorrer	100	90	95
		Não sabem dizer	0	10	5
2	Se positivo, alguma vez já percebeu ambientes de ameaça entre os magistrados/ auditores fiscais p/ ações desse tipo?	Sim, já perceberam	90	100	95
		Não perceberam	10	0	5

3	Ambiente de ameaças/pressão pode afetar, de algum modo, suas decisões fiscais/em torno de planejamento tributário?	Sim, acha possível	80	100	90
		Não sabem dizer	20	0	10
4	Já observou alguma ocorrência em sua jurisdição/área de atuação?	Já observaram	80	40	60
		Não observaram	20	60	40
5	Um ambiente de ameaças/pressão já lhe afetou de algum modo? De que maneira?	Sim, de diversas maneiras	70	100	85
		Não	30	0	15

Fonte: os autores.

No Quadro 2, procurou-se sintetizar as situações ou episódios fáticos em que os agentes da lei excederam-se ou comportaram-se de modo abusivo, empregando meios arbitrários durante investigações ou ações. Por fim, preocupou-se em extrair o sentido das comunicações e o comportamento das pessoas alvo das reportagens jornalísticas, buscando-se a sua significação com o problema levantado neste trabalho (BARDIN, 1977).

O resultado da pesquisa documental complementa o resultado verificado nas entrevistas. A pesquisa documental, resumida no Quadro 2, corrobora os resultados das entrevistas, na medida em que os órgãos representativos de classe de magistrados (AJUFE, 2004; BERGAMO, 2011), de auditores fiscais (SINDIFISCO, 2011), de advogados (OAB-SP, 2005) e até mesmo a própria Advocacia Geral da União (SOUZA, 2011), emitiram sinais de repúdio e preocupação com ações dos agentes da lei, que estariam sendo abusivas, arbitrárias e injustas. Denunciaram

### **Quadro 2 - Resumo do Resultado Individual do Conteúdo dos Documentos**

<b>1ª Parte das entrevistas</b>			
<b>Fato / Episódio Constatado</b>	<b>Métodos Denunciados</b>	<b>Reação/ Emoção do Emissor</b>	<b>Nº Documento/ Fonte</b>
Diligências policiais em servidores apenas suspeitos, posteriormente inocentados.	Diligências e ações abusivas, prisões e apreensões injustas, que geraram estigma social em inocentes.	Repúdio e preocupação.	1. SINDIFISCO NACIONAL
Invasão de escritórios de advocacia que não foram alvo de investigações.	Ações arbitrárias, abuso de poder e violação de direitos e garantias fundamentais.	Repúdio e preocupação.	2. OAB-SP
Declaração do Governador do Esp.Santo taxando um Juiz Federal de suspeito de integrar esquemas de sonegação, inconformado com uma decisão.	Conduta excessiva e abusiva, que gerou estigma social pela mídia num Juiz Federal reputado íntegro e sem desvio de comportamento ético.	Repúdio.	3. AJUFE

Denúncia do Banqueiro Daniel Dantas contra o Juiz De Sanctis.	Intimidação pelos políticos ou pessoas que exercem influências.	Medo de julgar políticos ou pessoas influentes e que esse medo afeta decisões.	4. Folha/ AJUFE
Ações do Ministério Público Federal sobre servidores do IBAMA. Estariam confundindo improbidade com divergência de entendimento.	Intimidação, arbitrariedades, ameaça. Assédio Moral. Constrangimentos.	Repúdio. Medo. Terror.	5. Folha /AGU.

Fonte: os autores.

que, em muitos casos, essas ações geraram um império do medo, além de estigmas sociais em servidores que, inicialmente tidos como suspeitos e posteriormente inocentados, foram marcados para o resto de suas vidas com o resultado da "aplicação da lei" feito dessa forma (Documentos nº 01, 02, 04 e 05).

### Conclusões teóricas sobre os resultados

Os resultados das entrevistas e da pesquisa documental confirmaram que os agentes responsáveis pela "aplicação da lei", no combate à sonegação fiscal, muitas vezes cometem excessos e agem de modo abusivo ou arbitrário. Esse modo de agir pode gerar medo nos membros do próprio Poder Público, tomadores de decisão tributária, afetando, de algum modo, suas decisões, retardando-as ou indeferindo pleitos de economia de tributos.

O esforço teórico conjugado, da base principiológica das teorias da ética teleológica, do medo e da Ação Racional, explicam as causas e os efeitos dos resultados encontrados.

Apoiado pela teoria da ética teleológica é possível afirmar que o comportamento do tomador de decisão, encontrando-se num ambiente de ameaça, pressão ou exposição a riscos, refletirá com a ética da responsabilidade. (WEBER, 1992; SROUR, 2003). Segundo seus princípios, havendo consequências da ação, surgirão dúvidas e questionamentos, fazendo com que avalie os riscos de sua possível ação (SROUR, 2003). Assim, o processo decisório será lento e complexo, obedecendo a um método indutivo, onde se medirão as consequências da ação (SARMENTO; FREITAS; VIEIRA, 2008).

Se as decisões contra os interesses do Fisco podem gerar riscos ou "probabilidade de confusão ou equívoco", o medo surgirá como reação natural diante desse perigo real, como consciência de uma ameaça a sua integridade (DELUMEAU, 1999; HERSEN, 1973; AINSWORTH, 1981; MORRIS; KRATOCHWILL, 1983). Todo ser humano é suscetível ao medo, inclusive os tomadores de decisão (DELUMEAU, 1999; BARLOW, 2002; EKMAN; DAVIDSON, 1994; LEWIS; HAVILAND, 2000; PLUTCHIK, 2003).

Conjuga-se a teoria do medo com a da ética teleológica. Desta última extrai-se a premissa de que todo ser humano, posto entre um desejo e o medo de prosseguir, diante da existência de riscos no caminho, faz com que reconheça que esse conflito constitui-lhe um dilema de natureza ética (HUNT; VITELL, 1986; REST, 1986; SOBRAL, 2009). Nos resultados encontrados, o dilema consiste entre o desejo de julgar imparcialmente, segundo o primado da lei (lícito/ilícito) e o medo de, se assim proceder, expor-se ao risco de "confusão ou equívoco".

As teorias do medo afirmam, ainda, que esse ser humano, sob ameaça, tende a adotar sistemas defensivos específicos, notadamente não mais prosseguir

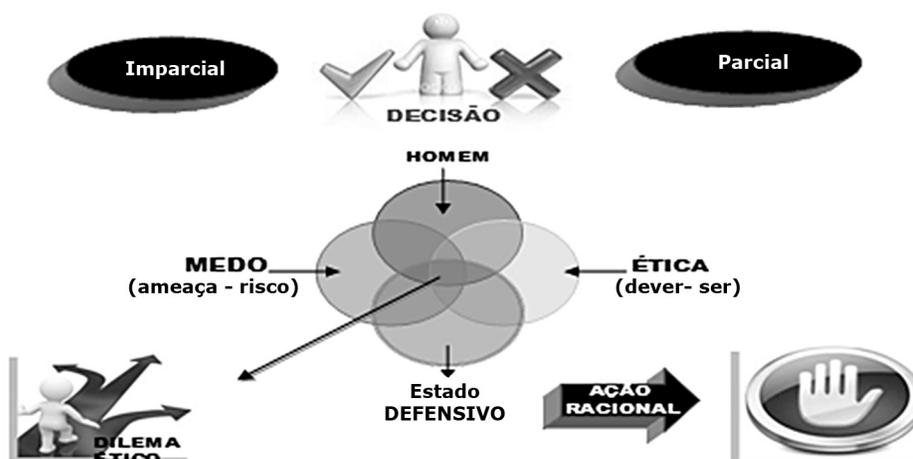
comportando-se de uma maneira que o expunha a tais riscos (DEJOURS, 1988, 1999, CUNHA; MAZZILLI, 2005). Os resultados dos dados coletados mostram que esses servidores públicos, acometidos pelo medo, tenderão a não mais proferir decisões contrárias aos interesses do Fisco. Considere-se, ainda, a possibilidade da mídia também influenciar essas decisões, exercendo uma pressão que pode prejudicar o exercício do poder discricionário na aplicação do primado da lei, proporcionando a parcialidade nas decisões, fazendo que direito e garantias fundamentais sejam violados (COUTINHO, 2002; BATISTA, 2003; BUJES, 2008).

Escorando-se nos princípios de base da Teoria da Ação Racional, pode-se concluir que o comportamento do servidor público, acometido pelo medo de "probabilidade de confusão ou equívoco", terá um fundamento racional, que o torna previsível por meio da análise da sua intenção de agir sem riscos, totalmente influenciado pela pressão situacional (FISHBEIN; AJZEN, 1975; SOBRAL, 2009). Dessa maneira, seu comportamento será antecipado por uma intenção de agir que resulta de uma avaliação racional da realidade (FISHBEIN; AJZEN, 1975; EAGLY; CHAIKEN, 1993; AJZEN, 2001; MAROT, 2003; SOBRAL, 2009). Enfim, pode-se concluir que esse servidor público agirá sob uma ética do medo, na medida em que, sob tais ameaças, inclusive de ser estigmatizado socialmente por meio da mídia (PORCANO; PRICE, 1993) terá sua capacidade de ação limitada, para que não se torne uma maldição para si mesmo (JONAS, 1984).

A relação entre o medo, o dilema ético surgido e ação racional do ser humano tomador de decisão tributária, pode ser esquematizado por meio da Figura.

O centro das esferas, na Figura, demonstra o estado de medo, que resulta num dilema ético, consistente entre o desejo de julgar imparcialmente, segundo o primado da lei (lícito/ilícito) e o medo de, se assim julgar, expor-se ao risco de "probabilidade de confusão ou equívoco". Toda ameaça, pressão social ou riscos provocam medo em qualquer ser humano (DELUMEAU, 1999; BARLOW, 2002; EKMAN; DAVIDSON, 1994; LEWIS; HAVILAND, 2000; PLUTCHIK, 2003). Trata-se de uma oposição entre dois desejos, entre dois sistemas, o consciente e o inconsciente (DEJOURS, 1998, 1999). No presente caso, conflita-se o magistrado julgador e o auditor fiscal, íntegros, com o desejo de cumprir o primado da lei, garantindo o direito dos contribuintes, em contradição com a ameaça ou risco de serem confundidos com "maus servidores". Essa hesitação e esse conflito respondem

**Figura - O medo, o dilema ético surgido e a ação racional consequente.**



Fonte: Os autores.

por aspectos concretos da realidade, no caso, a estigmatização ocorrida com outros colegas, deste modo exigindo sistemas defensivos específicos (DEJOURS, 1998). A consciência da ameaça de ser confundido com servidores desonestos é traduzida pelo medo, podendo assumir inúmeras formas (AINSWORTH, 1981), ou mesmo assumindo uma reação emocional mais ou menos intensa diante de um perigo específico, no caso real, ou mesmo se imaginário fosse (MORRIS; KRATOCHWELL, 1983).

Observadas tais constatações na dimensão ética, considerando o dilema entre o dever e o risco, tal como antes demonstrado, os resultados das entrevistas e dos documentos examinados convergem com os das proposições teóricas existentes, no sentido de que fatores de natureza individual e contextual influenciam o julgamento moral e as intenções comportamentais das pessoas expostas a esses dilemas éticos (JONES, 1991; REST, 1986). Desse modo, constata-se que a estigmatização social equivocada de servidores honestos, leva outros servidores a agir com autoproteção, pela patente existência subjetiva de riscos (PEREIRA, 2004), intimamente relacionada com a mídia (GLASSNER, 2003). Via de consequência, afeta seres humanos tomadores de decisão, judicial ou administrativa, pois na atualidade impera o sentimento coletivo de medo e insegurança (ZAFFARONI, 1999; BUJES, 2008), inclusive o medo da polícia, no caso de ser injustamente estigmatizado (ROAZZI; FEDERICCI; CARVALHO, 2002).

Na Figura, a seta indicativa da "ação racional" e o desenho da mão indicando "pare", representam a explicação da Teoria da Ação Racional (FISHBEIN; AJZEN, 1975) sob o comportamento final do servidor público que se encontra sob o medo e sob um dilema de natureza ética. Sendo homens racionais, o medo causado pelo risco de que suas decisões sejam mal interpretadas e serem confundidos com servidores com desvio de comportamento ético, com o risco de serem estimatizados, constitui-se num fundamento resultado de uma avaliação racional da realidade. Tal avaliação torna previsível sua reação diante de tais ameaças, notadamente cessando ou paralisando-se diante desse perigo, ou seja, não mais tomando decisões contra o Fisco e que, assim, os exponha a esses riscos.

Por fim, traz-se a conclusão principal de Perri 6 (2001, p. 443), que se coaduna com a Teoria da Ação Racional, de que "toda estratégia política em torno da percepção e aversão ao risco é uma forma racional de se temer".

## Considerações finais e Sugestões

Os resultados encontrados são consistentemente sustentados e confirmados pelas proposições teóricas extraídas da pesquisa bibliográfica, a partir dos quais se pode concluir que a "aplicação da lei", se exercida com excessos, abusos ou arbitrariedades, provoca medo nos membros do próprio Poder Público, mesmo naqueles íntegros, sem desvios de comportamento ético ou que ainda não são alvo de investigações.

Infere-se, ainda, que esse estado emocional de medo pode afetar as decisões desses membros do Poder Público. O medo de que suas decisões sejam mal interpretadas, por acolher teses jurídicas que proporcionam economia lícita de tributos e, assim, serem apontados como suspeitos de integrarem esquemas de sonegação, fazem com que prefiram decidir em favor do Fisco. Agem, assim, racionalmente, cujo comportamento pode ser antecipado, na medida em que sopesará o que tem a ganhar, entre agir com a ética da imparcialidade, ou a perder, pelo risco de ser estigmatizado socialmente como corrupto, inclusive pela mídia.

No combate à evasão fiscal, é esperado, pelos Governos, que com a "aplicação da lei", com base no seu primado (lícito/ilícito) e de modo eficiente, o seu alvo seja atingido. No seu campo de impacto, esperam atingir os verdadeiros sonegadores, dentre eles eventuais servidores públicos corruptos, que compactuam e colaboram com esquemas de sonegação fiscal. Com isso, cria-se um estado de ética do medo entre esses "maus servidores". Todavia, se a "aplicação da lei" for executada com excessos, abusos ou arbitrariedades extrapolará, consideravelmente, a área alvo de impacto, em cujos arredores encontram-se pessoas inocentes, os "bons servidores".

Muito embora o propósito da "aplicação da lei" seja o de fazer justiça tributária, combatendo a sonegação, se exercida com excessos, abusos ou arbitrariedades pode produzir um efeito potencialmente colateral – a parcialidade nas decisões tributárias – o que gera injustiça tributária. Este fenômeno faz com que o primado da lei ceda lugar ao primado da força. Gera, portanto, um efeito colateral não esperado, nem desejado, por um Estado Democrático de Direito, onde o Poder Público deveria agir somente *secundum legem*, ou seja, segundo a lei.

Deste modo, a importância dada por Richardson (2008) aos dados coletados a partir da variável "aplicação da lei" deve ter o seu campo de interpretação ampliado, porque se limitou a considerá-la somente quando baseada no seu primado (lícito/ilícito) e sobre os "maus servidores" e demais sonegadores. Não imaginou a possibilidade de desvios na sua execução, nem os efeitos decorrentes. Logo, as explicações dos aspectos que influenciam no aumento ou diminuição da evasão fiscal não devem desprezar o provável efeito do medo nas decisões em matéria tributária, que provoca a desvirtuação do princípio do primado da lei.

Vale dizer, se os pleitos de economia lícita de tributos (elisão fiscal) forem indeferidos, postergados ou de algum modo negativamente afetados pela influência do medo, a pré-disposição desse comportamento pode ser notada pelo contribuinte, possivelmente desestimulando-o de recorrer aos métodos de planejamento tributário. Se assim for, não terá outra alternativa senão a de pagar o tributo.

A consequência lógica leva a crer que esse comportamento talvez leve ao aumento da arrecadação fiscal, o que geraria a falsa impressão de que se está aumentando o nível de eficiência do aspecto "aplicação da lei" no combate à evasão fiscal. Seriam dois efeitos paradoxais decorrentes da aplicação da lei. Um deles é desejado pelo Estado Democrático: o aumento da arrecadação fiscal pelo combate à sonegação. Outro, oculto, repudiado e não esperado pelo mesmo Estado Democrático: o aumento da arrecadação fiscal pela via da parcialidade, pela imposição do poder, pelo cerceamento do direito ao planejamento tributário.

Deste modo, propõe-se que, ao lado da variável independente **aplicação da lei** (LEGAL), passe a ser considerado os efeitos do medo de **probabilidade de confusão ou equívoco** e sua provável influência sobre as decisões judiciais e administrativas envolvendo o planejamento tributário. Essa proposição é justificável, na medida em que a variável "aplicação da lei", ao se destinar a medir a confiança com a qualidade de execução das leis, a eficácia, a imparcialidade e a previsibilidade das cortes, bem como a probabilidade de detecção de ilícitos (KAUFMANN; KRAAY; MASTRUZZI, 2005), este trabalho demonstrou que há um efeito potencialmente colateral que afeta essa credibilidade de eficácia, de imparcialidade e de previsibilidade das cortes, o que justifica sua importância.

Enfim, espera-se ter contribuído para aumentar o ângulo de visão e o campo de interpretação dos dados coletados a partir da variável "aplicação da lei" e a melhoria da compreensão dos efeitos que dela pode se esperar, com isso abrindo novos horizontes para futuras pesquisas. Se esse medo e suas consequências ocorrem no Brasil, pode estar ocorrendo em outros países.

Algumas limitações de pesquisas devem ser consideradas. Dentre elas, o número limitado de pessoas entrevistadas e de documentos analisados, nada obstante a intenção de coletá-los a título de apoio à pesquisa bibliográfica.

Observa-se, ainda, que esta pesquisa não se utilizou de métodos estatísticos, por não ter o propósito quantitativo. Logo, as constatações são limitadas ao campo descritivo, por ser este o seu propósito, razão de se ter utilizado a base principiológica das teorias de base, inclusive da Teoria da Ação Racional. Por exemplo, não se testou empiricamente, pelos métodos de pesquisa empírica adotados pelos modelos da TAR, as atitudes das pessoas sujeitas aos dilemas éticos causados pelo medo de probabilidade de confusão ou equívoco. Segundo D'Amorim (1995), o método básico de medição desses comportamentos, pela TAR, consiste na utilização de questionários especificamente elaborados para essa finalidade.

Consequentemente, futuras pesquisas quantitativas poderão testar, empiricamente, as atitudes das pessoas sujeitas aos dilemas éticos causados pelo

medo de probabilidade de confusão ou equívoco, pelos métodos de pesquisa empírica adotados pelos modelos da Teoria da Ação Racional e, assim, suprir uma das limitações desta pesquisa.

## Referências

AINSWORTH, S. *O poder emocional positivo: como governar seus sentimentos*. São Paulo: Cultrix, 1981.

AJUFE defende juiz criticado pelo governador do ES. *Consultor Jurídico*, 9 jan 2004. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br>>. Acesso em 25 out 2010.

AJZEN, I. Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*, v. 52, p.27-58, 2001.

AJZEN, I.; FISHBEIN, M. *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1980.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

ANDREONI, J.; ERARD, B.; FEINSTEIN, J. Tax compliance. *Journal of Economic Literature*, v. 36, n. 2, p. 818-60, 1998.

BAILEY, K. D. *Methods of social research*. 2. ed. New York: Free Press, 1982.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARLOW, D. H. *Anxiety and its disorders: the nature and treatment of anxiety and panic*. 2 ed. New York: Guilford, 2002.

BATISTA, N. *Mídia e sistema penal no capitalismo tardio*. 2003. Disponível em <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/batista-nilo-midia-sistema-penal.pdf>>. Acesso em: 25 mai. 2009.

BERGAMO, M. *CNJ arquiva denúncia de Daniel Dantas contra De Sanctis*. Folha de São Paulo, 7 jun 2011. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/poder/926466-cnj-arquiva-denuncia-de-daniel-dantas-contra-de-sanctis.shtml>>. Acesso em 15 jul 2011,

BERTOLIN, R. V.; ZWICK, E.; BRITO, M. J. Aprendizagem organizacional socioprática no serviço público: um estudo de caso interpretativo. *Revista de Administração Pública*, v. 47, n. 2, p. 493-513, 2013.

BRUNETTI, A.; WEDER, B. A free press is bad news for corruption. *Journal of Public Economics*, v. 87, p. 1801-24, 2003.

BUJES, J. S. A mídia no banco dos réus: apontamentos acerca da influência dos meios de comunicação de massa nas decisões judiciais de processos criminais. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE PLURALISMO JURÍDICO E DIREITOS HUMANOS, 2008, Florianópolis. *Anais...* [S.l.: s. n., 2008]. v. 1, [página inicial](#)-[página final](#).

CABRAL, S.; BARBOSA, A.; LAZZARINI, S. Monitorando a Polícia: um estudo sobre a eficácia dos processos administrativos envolvendo policiais civis na Corregedoria Geral da Bahia. *Organizações & Sociedade*, v.15 n. 47, p. 87-105, 2008.

CHAVES, C. S. *Percepção de aspectos éticos no serviço público: um estudo descritivo sob a ótica dos servidores públicos do Município de Lavras – MG*. 2013. 155 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas do Estado) — Universidade Federal de Lavras. Lavras: Universidade Federal de Lavras, 2013.

- COUTINHO, J. N. M. Efetividade do processo penal e golpe de cena: um problema às reformas processuais. In: WUNDERLICH, A. *Escritos de direito e processo penal: homenagem ao Prof. Paulo Cláudio Tovo*. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2002.
- CUNHA, E. G.; MAZZILLI, C. A gestão do medo: o mal como instrumento de gestão na ótica da psicodinâmica do trabalho. *Gestão e Planejamento*, v. 6, n. 11, p. 32-46, 2005.
- D'AMORIM, M. A. A teoria da ação racional. *Revista Ciências Humanas*, v. 18, p. 92-106, 1995.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1998.
- \_\_\_\_\_. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- DELUMEAU, J. *A história do medo no ocidente: 1300 – 1800*. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.
- DIAS, M. R. *AIDS, comunicação persuasiva e prevenção: uma aplicação da teoria da ação racional*. 1995. n.º páginas. Tese (Doutorado em Psicologia Social e do Trabalho) — Universidade de Brasília. Brasília: Universidade de Brasília, 1995.
- DINIZ, Maria Helena. *Compêndio de introdução à ciência do direito*. 15. ed. São Paulo: Saraiva; 2003.
- EAGLY, A. H.; CHAIKEN, S. *The psychology of attitudes*. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich College, 1993.
- EKMAN, P.; DAVIDSON, R. J. *The nature of emotion: fundamental questions*. Oxford: Oxford University Press, 1994.
- FISHBEIN, M.; AJZEN, I. *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*. Reading: Addison-Wesley, 1975.
- FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004
- FREITAS, M. E.; DANTAS, M. Medos sociais dos brasileiros. *Organizações & Sociedade*, v. 21, n. 68, p. 893-910, 2014.
- GARCIA, R. M. A sociedade do risco e a (in)eficiência do direito penal na era da globalização. *Revista de Estudos Criminais*, v.5, n. 17, p.77-104, 2005.
- GLASSNER, Barry. *A cultura do medo*. São Paulo: Francis, 2003.
- HERSEN, M. Self-assessment of fear. *Behavior Therapy*, v. 4, p. 241-257, 1973.
- HUNT, S.; VITELL, S. A general theory of marketing ethics. *Journal of Macromarketing*, n. 8, p. 5-16, 1986.
- JACKSON, B. R.; MILLIRON, V. C. Tax compliance research: findings, problems and prospects. *Journal of Accounting Literature*, n. 5, 125-65, 1986.
- JONAS, Hans. *The imperative of responsibility: in search of an ethics for de technological age*. Chicago e London: The University of Chicago Press, 1984.
- JONES, T. M. Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, v. 16, p. 366-395, 1991.
- KAUFMANN, D.; KRAAY, A.; MASTRUZZI, M. *Governance matters IV: governance indicators for 1996-2004*. Washington, DC: World Bank, 2005. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/wbi/governance/govdata>>. Acesso em: 03, out 2010.
- LEWIS, J.; HAVILAND-JONES, J. M. *Handbook of emotions*. 2. ed. New York: Guilford, 2000.

- LUNA, S. V. *Planejamento de pesquisa: uma introdução*. 2. ed. São Paulo: EDUC, 1999.
- LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.
- MAROT, R. S. V. *A consistência entre as atitudes e as intenções dos internautas em relação à aprovação da terapia online no Brasil*. 2003. Dissertação (Mestrado em Psicologia) — Departamento de Psicologia da Universidade Gama Filho. Rio de Janeiro: Universidade Gama Filho 2003.
- MORRIS, R.J.; KRATOCHWILL, T.R. *Treating children's fears and phobias*. New York: Pergamon, 1983.
- NUNES, A. V. L.; LINS, S. L. B. Servidores públicos federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. *Revista Psicologia: Organização e Trabalho*, v. 9, n. 1, jun. 2009.
- ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL DE SÃO PAULO - OAB. *OAB-SP repele invasões de escritórios em nova operação da PF*. Brasília, 2005. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/noticia.asp?id=4568>>. Acesso em 25/10/2010.
- PEREIRA, F. G. Os crimes econômicos na sociedade de risco. *Revista Brasileira de Ciências Criminais*, v. 12, n. 51, p. 105-31, 2004.
- PERRI 6. Review essay: can there be a unified science of fear? *Journal of Risk Research*, v. 4, n. 4, p. 431-45, 2001.
- PLUTCHIK, R. *Emotions and life: perspectives from psychology, biology, and evolution*. Washington, DC: American Psychological Association, 2003.
- PORCANO, T. M.; PRICE, C. E. The effects of social stigmatization on tax evasion. *Advances in Taxation*. v. 5, 197-217, 1993.
- REINDENBACH, R.E.; ROBIN, D.P. Some initial steps toward improving the measurement of ethical evaluations of marketing activities. *Journal of Business Ethics*, v. 7, p. 871-9, 1988.
- \_\_\_\_\_. Toward the development of a multidimensional scale for improving evaluations of business ethics. *Journal of Business Ethics*, v. 9, p. 639-53, 1990.
- REST, J. R. *Moral development: advances in research and theory*. New York: Praeger, 1986.
- RICHARDSON G. The relationship between culture and tax evasion across countries: Additional evidence and extensions. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, v. 17, p. 67-78, 2008.
- ROAZZI, A., FEDERICCI, F. C. B.; CARVALHO, M. R. A questão do consenso nas representações sociais: um estudo do medo entre adultos. *Psicologia Teoria e Pesquisa*, v. 18, n. 2, p. 179-92, 2002.
- SANTOS, O. Cortando na própria carne. *Jornal "O Liberal"*, Belém, 29 abr. 2007. Disponível em: <<http://www.soleis.adv.br>>. Acesso em: 29 out 2010.
- SARMENTO, A. C. C.; FREITAS, J. A. S. B.; VIEIRA, P. R. C.. Códigos de ética empresarial: uma análise de fatores que influenciam sua efetividade. In: EnANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. [página inicial-página final](#).
- SINDICATO NACIONAL DOS AUDITORES FISCAIS DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL - Sindifisco Nacional. *Nota*. 10 jan 2011. Disponível em: <<http://www.sindifisconacional-se.org/>>. Acesso em: 30 jul 2011.

SOBRAL, F. Relação dinâmica entre confiança, competitividade e o processo de tomada de decisão ética em negociação. In: ENANPAD, 33., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009. [página inicial-página final](#).

SOUZA, J. União tenta impor limites à atuação de procuradores. *Blogs da Folha*: Josias de Souza: batidores do poder, 27 maio 2011. Disponível em: <[http://josiasdesouza.folha.blog.uol.com.br/arch2011-05-01\\_2011-05-31.html#2011\\_05-27\\_06\\_58\\_48-10045644-0](http://josiasdesouza.folha.blog.uol.com.br/arch2011-05-01_2011-05-31.html#2011_05-27_06_58_48-10045644-0)>. Acesso em: 27 jul 2011.

SROUR, R. H. *Ética empresarial: a gestão da reputação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SPIELBERGER, C.D. Anxiety, cognition and affect: a state-trait perspective. In: Tuma A.; Maser J. D. (Eds.). *Anxiety and the anxiety disorders*. Hillsdale: Earlbaum, 1985. [página inicial-página final](#).

ZAFFARONI, E. R. *Em busca das penas perdidas*. 4. ed. Rio de Janeiro: Revan, 1999.

WEBER, J. Scenarios in business ethics research: review, critical assessment, and recommendations. *Business Ethics Quarterly*, v. 2, n. 2, p.137-59, 1992.

**Submissão: 30/03/2013**  
**Aprovação: 01/10/2014**



# OS LUGARES DAS EMPREGADAS DOMÉSTICAS

## THE HOUSEMAIDS' PLACES

**Juliana Cristina Teixeira\***  
**Luiz Alex Silva Saraiva\*\***  
**Alexandre de Pádua Carrieri\*\*\***

### Resumo

Quais são os lugares das empregadas domésticas? Buscando solucionar essa questão, este artigo utiliza a noção de lugar como espaço social e simbólico que se relaciona à territorialidade e à identidade. Para o estudo, foram entrevistadas empregadas domésticas em uma abordagem qualitativa de pesquisa, sob o método de história de vida, considerando que as noções de tempo e de memória estão diretamente relacionadas às de lugar, território e identidade. Pelas trajetórias de vida das empregadas, percebemos maior identificação e sentimento de pertencimento com os lugares atuais de trabalho e de moradia. No lugar de trabalho, a casa enquanto esfera produtiva, há, ao mesmo tempo, proximidade física e distanciamento simbólico entre empregadas e patrões. O que se destaca nos depoimentos é a recorrente negação da condição de empregada doméstica para se permitirem pertencerem aos lugares. Os resultados reforçam tanto o simbolismo do lugar quanto sua pluralidade, já que são lugares, no plural, os ocupados pelas empregadas domésticas e reforçam, sobretudo, a diferenciação entre estar fisicamente em um lugar e simbolicamente a ele pertencer. Além disso, observamos que as empregadas, como qualquer sujeito social, podem experimentar diversas noções de pertencimento e territorialidade ao longo de suas vidas.

**Palavras-chave:** Lugares. Empregadas domésticas. Identidade. Território. História.

### Abstract

What are the places of the housemaids? Seeking to answer this question, this paper uses the notion of place as a social and symbolic space which relates to territoriality and identity. For the study, housemaids were interviewed in a qualitative research approach. The chosen method was life story, because the notions of time and memory are directly related to the place,

---

\* *Doutoranda em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD/FACE/UFMG) – Professora Assistente do Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis da Universidade Federal de São João del-Rei – (DECAC/UFESJ). E-mail: julianacteixeira@yahoo.com.br*

\*\* *Doutor em Administração pelo CEPEAD/FACE/UFMG – Professor adjunto do Departamento de Ciências Administrativas e do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD/FACE/UFMG). E-mail: saraiva@face.ufmg.br*

\*\*\* *Doutor em Administração pelo CEPEAD/FACE/UFMG – Professor titular do Departamento de Ciências Administrativas e do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD/FACE/UFMG). Líder do NEOS (Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade). E-mail: alexandre@face.ufmg.br*

territory and identity. By the life trajectories of the housemaids, we realize a greater identification and sense of belonging with the current places of work and housing. In the workplace, the home as a productive sphere, there are at the same time a physical proximity and a symbolic distance between housemaid and employers. What stands out in their statements is a recurring denial of the condition of housemaid to allow themselves to belong to the places. The main contributions of this study reinforce both the symbolism of the place as its plurality, since they are places, in the plural, occupied by the housemaids; and reinforce especially the differentiation between being physically in a place and symbolically belong to this place. Furthermore, we observed that the housemaids, like any social subject, may experience different notions of belonging and territoriality, according to the different stages of her lives.

**Keywords:** Places. Housemaids. Identity. Territory. History.

## Introdução

 O objetivo neste artigo é buscar responder à seguinte questão: quais são os lugares das empregadas domésticas? Elas são trabalhadoras que cotidianamente transitam entre lugares distintos do ponto de vista social, econômico e simbólico. Além do contexto social em que vivem, sua atividade invoca sentimentos de afetividade e de familiaridade relativos a outras pessoas e territórios, como “a casa dos patrões”, por exemplo. Entendendo lugar no sentido de um espaço social e simbólico que se relaciona à construção de identidades e de territorialidade, objetivamos analisar a forma como elas se relacionam com os diversos lugares nos quais estiveram e estão presentes ao longo de sua trajetória de vida. Adotamos, assim, a noção de lugar no sentido de “meu lugar” ou “nosso lugar”.

O fato das empregadas domésticas transitarem comumente entre realidades sociais econômica e simbolicamente distintas e somarem “uma grande quantidade de variantes de exclusão social, tais como gênero, raça, poder aquisitivo e o próprio tipo de trabalho exercido” (SANTOS, 2010, p. 12) faz com que pensar qual é o seu lugar se torne uma tarefa interessante. Além disso, a própria peculiaridade de seu trabalho, também realizado em um espaço privado, a casa se tornando esfera produtiva, faz com que em seu cotidiano não haja uma delimitação precisa entre o que é privado e público. Para responder à questão da pesquisa, foram entrevistadas empregadas domésticas residentes na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, no intuito de conhecer suas histórias de vida.

As empregadas domésticas pertencem a uma categoria de trabalhadores que representa no Brasil, de acordo com o IBGE (2010a), 6,9% da população economicamente ativa, cerca de 6,65 milhões de brasileiros. No entanto, mesmo nessa categoria, estão em desvantagem, já que a falta de reconhecimento social de sua atividade faz com que seu emprego adquira características de subtrabalho ou, ainda, de não-trabalho. Falamos aqui em empregadas domésticas, no feminino, porque as relações de gênero constituem um tema central ao se falar de trabalhadores domésticos, pois 93,2% deles são mulheres (IBGE, 2010a). Assim, optamos por escolhê-las como sujeitos da pesquisa. Do total de mulheres economicamente ativas, 14,26% são trabalhadoras domésticas, dentre as quais 59,3% negras e 40,3% brancas, o que faz acrescentar também a dimensão racial na realidade dessas mulheres.

Nesse cenário, destacamos a contradição da situação dessas mulheres, que são, ao mesmo tempo, trabalhadoras que não desfrutam de reconhecimento social e que, em contrapartida, são gestoras cotidianas no mundo privado.

Além de gestoras, poderíamos dizer que são também artistas, fazendo uma analogia com a abordagem de Certeau (1998) sobre as artes de fazer dos sujeitos. Pois são mulheres que cotidianamente desenvolvem estratégias e táticas de sobrevivência no trabalho.

Com este artigo, fazemos então um convite para que se explore o universo dessas mulheres gestoras do cotidiano, ainda que o estudo realizado tenha compreendido apenas uma microanálise da vida dessas mulheres. Assim como pesquisadores da administração adentram outros territórios, como os da sociologia, o convite é para que se faça o movimento inverso, que mulheres que são comumente sujeitos em pesquisas sociológicas possam também adentrar o campo dos estudos organizacionais. Para responder à questão de pesquisa, utilizamos um referencial teórico sobre o conceito de lugar no sentido de espaço socialmente construído e que tem intrínsecas relações com as noções de identidade e de território. Além disso, empreendemos uma discussão que se insere no campo da sociologia das profissões e visamos, além disso, destacar a proximidade física e o distanciamento simbólico que existe nas relações entre as empregadas domésticas e seus empregadores.

## A empregada doméstica no Brasil

A definição de trabalhadora doméstica não é um consenso do ponto de vista jurídico. Os dissensos giram principalmente em torno do critério de continuidade do trabalho. Assim, discute-se, por exemplo, se a diarista é ou não uma trabalhadora doméstica. A divergência se deve à interpretação do termo "natureza contínua" que aparece na definição de empregado doméstico no artigo 3º do Decreto Lei nº 71.885 de 09 de março de 1973: "considera empregado doméstico aquele que presta serviço de natureza contínua e de finalidade não lucrativa à pessoa ou à família, no âmbito residencial destas" (BERNARDINO-COSTA, 2007, p. 19).

Culturalmente, o emprego doméstico é considerado um lugar feminino. Mesmo com o recente crescimento de homens nessas atividades, mais de 90% do contingente é de mulheres (OLIVEIRA, 2009). É a principal atividade na qual as mulheres brasileiras estão alocadas, representando um quinto do total de mulheres que trabalham (OLIVEIRA, 2009). A condição social de inferioridade dessas mulheres diz respeito não apenas ao fato de serem trabalhadoras domésticas, mas também à própria condição de gênero. A atribuição do lugar doméstico, seja no âmbito privado ou no âmbito do trabalho, relaciona-se à disseminação do patriarcado por todas as esferas sociais, não mais restrito à esfera pública (SAFFIOTI, 2004).

A origem da profissão da doméstica no Brasil tem relação com a abolição da escravatura, época em que se tornou a principal fonte de emprego para as então ex-escravas. O caráter de precariedade desse tipo de trabalho remonta a esse período, principalmente em relação ao tipo de emprego no qual se recebe benefícios, e não dinheiro. "Com o processo de urbanização e industrialização, a chamada ajuda vira serviço doméstico em troca de casa e comida, principalmente para as mulheres migrantes do meio rural, e posteriormente transforma-se numa atividade assalariada" (OLIVEIRA, 2009, p. 10). De lá para cá, houve uma redução nesse tipo de trabalho, embora ainda constitua uma importante atividade econômica.

Santos (2010) discute a terminologia utilizada para designar essas trabalhadoras. Ela se posiciona a favor do termo trabalhadora doméstica e não empregada doméstica porque "o termo 'empregada' remete a contextos de ausência de reconhecimento profissional e político" (SANTOS, 2010, p. 13). No entanto, utilizamos aqui empregada doméstica (exceto quando se refere aos termos presentes na legislação) para que se diferenciem essas mulheres das donas de casa, que são também trabalhadoras domésticas, embora não remuneradas. Acreditamos que não é apenas uma mudança de terminologia que garantirá a essas mulheres o devido reconhecimento social. Trata-se de uma construção social do que é trabalhar em domicílios, o que envolve várias outras dimensões relativas à identidade e alteridade. Há ressignificações que são necessárias e que não perpassam apenas pela mudança na sua nomenclatura.

## O trabalho doméstico nas hierarquias profissionais e sociais

Em termos de hierarquias profissionais e sociais, há que se destacar, em primeiro lugar, a própria condição de desigualdade em que se encontram as mulheres no mundo privado e também do trabalho. Nesse sentido, o próprio fato da maioria de trabalhadores domésticos serem do sexo feminino já nos diz a quem é atribuído, socialmente, o lugar e as tarefas domésticas. Além dessa própria condição de gênero, o trabalho das empregadas domésticas dentro da hierarquia profissional pode nem mesmo ser considerado uma profissão, se levarmos em conta as perspectivas funcionalistas da sociologia das profissões.

Em uma sociedade na qual a educação escolar é base tanto de socialização quanto de hierarquização, e em que os certificados acadêmicos são um instrumento importante de distinção dos grupos profissionais (BARBOSA, 2003), o que se dirá dos status conferidos a empregadas domésticas, trabalho para o qual não se exige escolaridade? O próprio fato de ser realizado no espaço da casa, lugar privado, já reduz sua distinção dentro da sociedade.

Além disso, estamos falando de um trabalho manual. Tivemos historicamente a construção social dos trabalhos manuais como trabalhos hierarquicamente inferiores, em contraposição àqueles atrelados aos certificados acadêmicos e, simbolicamente, ao "pensar". Campos e Alverga (2001) argumentam que uma visão classista histórica atribuiu um status de indignidade aos trabalhos manuais.

Larson (1977) considera que as profissões são uma das principais formas de organização da desigualdade social. Vivemos em uma sociedade que se organiza de acordo com a lógica de sistemas de dominação e de exploração (BERNARDES, 1992, p. 26) ou, de forma mais simplificada, um sistema denominado patriarcado-racismo-capitalismo (SAFFIOTI, 1987). Quando falamos de mulheres (sobretudo negras e pardas, mas também brancas), já ocorre, por si só, um predomínio do trabalho feminino em atividades precárias e informais (BRUSCHINI, 2007).

Há uma permanência das responsabilidades femininas pelos afazeres domésticos e cuidados com filhos, o que demonstra a continuidade de modelos familiares tradicionais (BRUSCHINI, 2007), ainda que este não seja mais, na realidade, o modelo mais comum. Como se observa nos dados do IBGE (2010b), 39% das famílias atualmente no Brasil são chefiadas por mulheres, o que se desvincula do modelo tradicional e patriarcal de família.

Aspectos que comumente caracterizaram o trabalho doméstico ao longo dos anos foram as longas jornadas de trabalho, os baixos níveis de rendimento e a ausência de formalização, "embora em relação a esses dois últimos aspectos haja alguns sinais promissores de mudanças" (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2000, p. 67).

A dificuldade para se obter reconhecimento legal por parte das empregadas e o pouco reconhecimento social se deve muito ao modo como surgiu o próprio conceito de profissão. Sua noção emerge de uma perspectiva funcionalista, desenvolvida principalmente nos anos 1950 e 1960 na sociologia norte-americana, momento no qual se produziu vários esquemas classificatórios isolando as profissões das demais ocupações (GONÇALVES, 2007). Às profissões, foram conferidos atributos exclusivos como a posse de conhecimentos científicos e técnicos, especializados e complexos obtidos após uma longa formação universitária, cujos exemplos paradigmáticos são os médicos e os advogados, que assumem a função de um "tipo ideal para a seleção e identificação de ocupações em geral" (GONÇALVES, 2007, p. 179). Nessa concepção, o trabalho das empregadas domésticas é visto então como ocupação e não profissão.

Além disso, predomina outro elemento importante dos esquemas classificatórios funcionalistas: "a concepção das profissões como instrumentos de resposta às necessidades sociais que concorrem para a integração e coesão sociais nas sociedades capitalistas" (GONÇALVES, 2007, p. 179). Nesse sentido, podemos questionar por que o trabalho das empregadas não pode ser considerado um instrumento de integração nas sociedades capitalistas se sua atividade é um meio de sustentação da própria atividade

econômica. Se considerarmos que exercem atividades que mulheres (e homens!) não têm tempo para exercer por estarem no mercado de trabalho, seu trabalho se insere sim na dinâmica capitalista.

No entanto, é importante ressaltar que a própria consideração do trabalho doméstico como um trabalho que contribui para o exercício da atividade econômica é perigosa. Pois pode implicar a visão do trabalho como apoio para a realização do "autêntico trabalho, este sim, verdadeiramente produtivo, posto que consubstancia em produtos cujos valores são monetarizáveis" (MARCONDES et al., 2003, p. 93).

O problema é que, além de não ser um trabalho que gera lucro e sim ônus para as famílias, uma das principais fontes de legitimidade social das profissões, além da posse de conhecimentos científicos e técnicos, é o ideal de serviço à coletividade (GONÇALVES, 2007). As empregadas exercem suas atividades no contexto privado e

a mesma hierarquia que organiza, pelo valor, as diferenças entre trabalhos realizados por homens e por mulheres, possibilitou o não reconhecimento dos trabalhos que ocorrem na esfera doméstica e são relacionados ao mundo privado. Os cuidados, geralmente atribuídos às mulheres, com as crianças, a casa e seus moradores, não são considerados trabalhos [...] (MARCONDES et al., 2003, p. 93).

O monopólio de uma área de conhecimento especializado e institucionalizado é considerado um dos elementos fundamentais para sustentar o poder da profissão (GONÇALVES, 2007). Não sendo o trabalho da empregada institucionalizado, ele ocupa uma posição marginal no que se refere às hierarquias profissionais e sociais, embora seja essa uma ocupação muito presente em nossa sociedade.

Houve, por parte de interacionistas simbólicos, como Hughes, uma ruptura com essa perspectiva funcionalista das profissões. Os interacionistas passaram a privilegiar profissões menos distintivas socialmente utilizando métodos de pesquisa como a observação participante e a história de vida. No entanto, a influência da visão funcionalista é ainda significativa, e o enfoque micro-sociológico de análise dos interacionistas é alvo de críticas por não envolver uma leitura sistêmica das profissões (GONÇALVES, 2007).

## Lugar, identidade e território

A noção de lugar que aqui se utiliza tem relação com a noção de pertencimento e de território, bem como com a noção de identidade. O lugar é construído social e simbolicamente pelos indivíduos e, havendo em relação a ele, um sentimento de pertencimento, nos referimos ao lugar como território. Utilizamos o termo lugar no sentido de algo que transcende o aspecto geográfico e físico dos espaços. O lugar é uma dinâmica construída socialmente e não uma representação estática do mundo natural (DASKALAKI; STARAB; IMAS, 2008). Ele é uma parte do espaço apropriada de vida, um produto humano continuamente produzido e reproduzido, possuindo, assim, identidade (CASTROGIOVANNI, 2007). Por meio de representações e símbolos, o espaço se converte em lugar.

Questionamos quais são os lugares das empregadas domésticas porque o lugar se torna uma personificação e um meio de vida (DASKALAKI; STARAB; IMAS, 2008), "é onde se enraízam as experiências; territorialidade e identidade" (SPINK, 2001, p. 16). A referência de lugar que será utilizada para as categorias analíticas do trabalho diz respeito, em primeiro lugar, a um espaço físico, como o local do trabalho, da família de origem, da escola e da casa, mas o sentido que se atribui a esses espaços transcende esse aspecto físico. Trata-se de lugares que são fonte de carga afetiva e social (CHANLAT, 1996) e que invocam sentimentos e noção de pertencimento (ou ausência deste).

Nesse sentido, o lugar (antropológico), para Augé (1994), é uma construção concreta e simbólica do espaço, envolvendo as vicissitudes e as contradições da vida social. Ele possui um sentido para quem nele vive e inteligibilidade para quem o observa. Há um simbolismo envolvido nos lugares porque as formas simbólicas são representações da realidade (HALL, 2006) que se tornam espaciais quando são

constituídas por fixos e fluxos, por localizações e itinerários (CORRÊA, 2007). No lugar, “realiza-se o cotidiano, o momento, o fugidio, mas também a história, o permanente, o fixo” (ALBAGLI, 2004, p. 51), é o “o espaço passível de ser sentido, pensado, apropriado e vivido por meio do corpo” (CARLOS, 1996, p. 20). Na concepção de Agnew e Ducan (1989), o lugar reúne três dimensões: econômica, enquanto espaço de atividades produtivas; de perspectiva microsociológica (espaço de interação social) e macrosociológica (espaço de conformação de estruturas sociais); e antropológica e cultural (identificação do indivíduo com o espaço que habita).

Dois noções guardam relações diretas com a noção de lugar e são fundamentais para se compreender o aporte teórico que aqui se utiliza: identidade e território. A identidade, um processo em construção permanente (HALL, 2006), “não é uma substância ou atributo individual ou coletivo, mas uma elaboração determinada pelas estruturas mentais e processos psíquicos a partir das interações com outros indivíduos, grupos e comunidades”, remetendo “ao geral e ao particular, ao coletivo e ao individual” (FREITAS, 2010, p. 12-13). Há, nesse sentido, identidades pessoais e sociais. A identidade pessoal é uma “construção individual do conceito de si e a social, o conceito de si a partir da vinculação da pessoa a grupos sociais” (MACHADO; KOPITKE, 2002, p. 2).

Podemos dizer que o lugar é identitário porque representa para as pessoas que nele vivem um conjunto de possibilidades, prescrições e proibições (AUGÉ, 1994). Ao lugar, as pessoas atribuem significados e constroem identidade local, havendo nele uma dinâmica simbólica que se baseia no senso coletivo. Além de identitário, o lugar é relacional – um espaço existencial e experiencial – e histórico, pois implica memória (AUGÉ, 1994). Quando as entregadas, ao contarem sua história de vida, se referem aos lugares nos quais já viveram, há uma referência sentimental a eles atribuída por acontecimentos e sensações que ficaram em suas memórias. Os lugares representam símbolos da alteridade do passado em relação ao presente (CARDOSO, 2007) e, por meio de processos de identificação, recebem sentido (RICHARDSON, JENSEN, 2003), tornando-se história codificada (STEWART; STRATHERN, 2003). É no lugar que os sujeitos produzem suas subjetividades, pensando a partir dele “o viver, o trabalhar, formar laços sociais e identificar-se com os semelhantes” (VILHENA, 2002, p. 50).

As características de identitário, relacional e histórico que Augé (1994) atribui aos lugares são tão importantes em sua concepção que, baseando-se na ausência dessas características, o antropólogo cria o conceito de não-lugares. O não-lugar é um espaço organizado que não garante identidade, relações e memória. Os não-lugares são espaços constituídos para determinados objetivos como, por exemplo, transporte, comércio e lazer. Com os não-lugares, as pessoas mantêm uma relação de uso que diz respeito aos seus fins. É devido à supermodernidade, para Augé (1994), que se criam os não-lugares destinados à circulação de pessoas. Esses podem ainda ser não somente físicos, mas também virtuais, como quando se assiste à televisão ou se utiliza computadores (CARDOSO, 2007).

A ligação do lugar com a noção de território ocorre porque “as condições de pertencimento dos sujeitos aos grupos sociais estão inscritas dentro e fora do lugar” (VILHENA, 2002, p. 50). E o território contribui para fortalecer o sentimento de pertencimento, auxiliando na cristalização de representações coletivas e de símbolos. Falar do ‘meu lugar’ é falar do meu território. Como diz Spink (2001, p. 16), é o “lugar da gente”.

## Identities e territórios

De acordo com Albagli (2004), a noção de território se relaciona tanto com a ideia de pertencimento quanto com a de poder, já que o território, espaço apropriado por um indivíduo, é definido e delimitado por e a partir de relações de poder (RAFFESTIN, 1993). É um termo que já nasce como representação, sendo tanto um espaço apropriado politicamente quanto representado. Sua apropriação se relaciona com sua administração, delimitação, classificação, habitação, uso, defesa e identificação

(SEGATTO, 2005). O território não é apenas algo material ou concreto (assim como o lugar), é uma rede de relações sociais e um campo de forças construído historicamente (ALBAGLI, 2004). Ele pode ser “a casa, o escritório, o bairro, a cidade, a região, a nação, o planeta” (ALBAGLI, 2004, p. 26).

O território, para Raffestin (1993), resulta da relação entre três elementos que formam seu tripé: espaço, tempo e relações sociais. Quando relações sociais são materializadas no espaço, este se transforma em um território. Outro conceito relacionado ao de território é o de territorialidade, que se refere

[...] às relações entre um indivíduo ou grupo social e seu meio de referência, manifestando-se nas várias escalas geográficas – uma localidade, uma região ou um país – e expressando um sentimento de pertencimento e um modo de agir no âmbito de um dado espaço geográfico (ALBAGLI, 2004, p. 28).

A territorialidade “faz de qualquer território um território” e remete ao sentimento de “pertencer àquilo que nos pertence” (SOUZA, 1995, p. 99). A relação do território com identidade, por sua vez, se dá porque

o território é suporte e produto da formação de identidades individuais e coletivas, despertando sentimentos de pertencimento e de especificidade. As representações sociais, imagens, símbolos e mitos projetam-se e materializam-se no espaço, transformando-se em símbolos geográficos, fornecendo referências e modelos comuns aos atores sociais e cristalizando uma identidade territorial (ALBAGLI, 2004, p. 49).

No entanto, esse processo de formação da identidade territorial ocorre de forma contínua e não somente em direção à sua cristalização. Por esse motivo, corroboramos com Hall (2006) de que, ao invés de falar de identidade, deveríamos falar de identificação. Nesse sentido, consideramos que as empregadas se identificam ou não com os lugares nos quais já viveram e trabalharam, desenvolvendo em relação a eles sentimentos de territorialidade.

### Buscando histórias, narrando identidades

A abordagem da pesquisa é qualitativa, já que não se busca regularidades e se prioriza o ouvir os sujeitos, havendo uma proximidade entre pesquisador e pesquisado (MARTINS, 2004). O método escolhido para a coleta de dados foi a história de vida, porque as noções de tempo e de memória estão diretamente relacionadas às de lugar, território e identidade. O território se relaciona a um tripé de elementos que são o espaço, o tempo e as relações sociais (RAFFESTIN, 1993).

Ouvir as histórias de vida (há uma distinção entre histórias de vida, histórias de vida, biografia e autobiografia, embora em todos esses casos haja o levantamento de toda ou uma parcela da vida de um indivíduo) (KOFES, 1994) das empregadas domésticas para se pensar qual é o seu lugar se justifica porque, na concepção de Augé (1994), “os sujeitos ligam-se aos lugares e os reconhecem no curso de sua vida. Há o lugar onde se nasceu, aquele de onde se vem, onde se trabalha, o lugar onde se mora. Isto significa que o espaço pode ser simbolizado, ou seja, ganhar um lugar representacional no imaginário do sujeito” (VILHENA, 2002, p. 50). Falamos em história de vida e não história de vida porque se tratam

1º) de relatos motivados pelo pesquisador e implicando sua presença como ouvinte e interlocutor; 2º) de um material restrito à situação de entrevista. Isto é, estarei considerando apenas o que foi narrado ao pesquisador pelo entrevistado sem a complementação de outras fontes; 3º) daquela parcela da vida do sujeito que diz respeito ao tema da pesquisa, sem esgotar as várias facetas de uma biografia (KOFES, 1994, p. 118).

As histórias de vida sintetizam a singularidade dos sujeitos, suas interpretações e interesses, bem como a interação que ocorre entre pesquisador e entrevistado (KOFES, 1994), considerando ainda que o entrevistado articula tanto reflexão quanto evocação quando fala sobre si. Nesse sentido, consideramos que as histórias de vida

contenham tanto informações (a objetividade do relato), quanto evocações (sua subjetividade) (KOFES, 1994).

Em função da sua disponibilidade, três empregadas domésticas relataram suas histórias de vida para o estudo, o que ocorreu nas próprias residências em que moravam. As entrevistas foram gravadas com a autorização das mesmas e pedimos que contassem sua trajetória de vida. Sugerimos que pensassem sua vida como sendo dividida em capítulos. Constantemente receosas em estarem contribuindo ou não para o trabalho, já que serem sujeitos de uma pesquisa foi, para essas mulheres, uma novidade, foi necessário durante as entrevistas incentivá-las a falar de forma livre o que queriam. Falar de suas vidas de uma forma linear não foi algo que conseguiram e nem foi nossa pretensão. Nesse sentido, ao longo da condução das entrevistas, havia a intervenção quando eram necessários mais detalhes de algumas passagens que contavam. Uma das dificuldades na realização do estudo foi demonstrar para as entrevistadas que “elas eram a pesquisa”. O desenvolvimento de uma proximidade com as mesmas foi fundamental para que elas pudessem dizer aquilo que muitas vezes não julgavam ser importante para a pesquisa.

Para a análise dos relatos, utilizamos uma análise de conteúdo qualitativa. A análise de conteúdo é uma técnica de análise de comunicações que permite que se revelem os sentidos do conteúdo (LAVILLE; DIONNE, 1999). É um processo que considera que só se abstrai o sentido de um conteúdo se este partir da enunciação do sujeito da pesquisa ou de fonte documental utilizada (TRIVIÑOS, 1987). Usamos uma análise categorial, em que se divide o conteúdo das transcrições das entrevistas em unidades – categorias – de análise, buscando também desvendar relações entre essas categorias (FLICK, 2004). No caso dessa pesquisa, as categorias foram definidas posteriormente às entrevistas, por meio de uma análise do que foi coletado. Tais categorias, definidas de acordo com os relatos de histórias de vida das três empregadas, são: o lugar da família de origem (e a cidade de origem), o lugar da escola, o lugar do trabalho e o lugar da (atual) casa. Essas categorias foram escolhidas por representarem agrupamentos de lugares presentes no conteúdo dos relatos das empregadas sobre suas histórias, agrupamentos esses que se relacionavam a diferentes significados de pertencimento por elas atribuído.

## Os lugares das empregadas domésticas entrevistadas

As três empregadas entrevistadas, Francisca, Isabel e Cláudia (nomes fictícios), embora possuam diferentes faixas-etárias e especificidades em suas histórias de vida, possuem muito em comum nas suas trajetórias. Todas nasceram no interior e atualmente vivem em Belo Horizonte, tendo saído da casa dos pais para trabalhar como empregada doméstica ainda crianças ou adolescentes.

Francisca, a mais velha das entrevistadas, tem 67 anos, nasceu em Ladainha, e começou a trabalhar aos oito anos de idade (“fui criada na casa dos outros”), morando na casa de patrões até os 15 anos. Não recebia salário, apenas alimentação e moradia, e sofria violência física. Após sair, chegou a trabalhar na roça e em casa de família. Passou por outras cidades, começando a trabalhar de forma remunerada, até chegar a Belo Horizonte, onde mora há sete anos. É analfabeta, sabendo escrever somente seu nome. Aos 20 anos, teve uma filha e casou-se, relação na qual se manteve durante oito anos, tendo mais dois filhos. Por sofrer constante violência por parte do marido, se separou. Após o casamento, teve ainda mais um filho. Hoje, tem 14 netos. Na semana da entrevista, Francisca acabava de conseguir sua aposentadoria. Aposentou-se aos 67 anos porque começou a pagar muito tarde a previdência social. Somente no último emprego, os patrões faziam o recolhimento. Trabalhou de forma precária para várias famílias pobres ao longo de sua vida. Hoje vive em casa alugada e se sente bem porque “agora tem a sua casinha”. Mesmo aposentada e com problemas nas pernas, continua fazendo faxina na casa de uma das antigas patroas, além de salgados por encomenda.

Cláudia tem 31 anos, é casada e tem um filho, de sete anos. Começou a trabalhar como babá aos 14 anos. Desde então, trabalhou a vida inteira como empregada doméstica, seja como babá, mensalista ou diarista. Concluiu o ensino fundamental e teve que abandonar os estudos por não conseguir conciliá-los com o trabalho. Nasceu em Brasília de Minas, mudou-se depois para Montes Claros em busca de melhores oportunidades de emprego. Logo após, mudou-se para Belo Horizonte para ficar com seu atual marido. Atualmente trabalha como diarista, fazendo faxina de forma fixa em cinco casas. Foi criada pela avó porque os pais não tinham condições financeiras, embora com eles tenha sempre mantido contato. Mora há nove anos em Belo Horizonte. Trabalha agora como diarista porque alega ser melhor não ter compromisso integral com um patrão por causa de possíveis imprevistos com o filho, e também por conseguir uma renda melhor, apesar de não contribuir para a previdência. Relata estar feliz hoje porque tem uma família unida, um marido que a apoia profissionalmente e um filho que, segundo ela, “já é suficiente pra fazer rir e chorar”.

Isabel tem 35 anos e nasceu na cidade de Palestina, no Pará. Aos 10 anos, mudou-se de sua cidade para morar e trabalhar como doméstica para outra família, para a qual fazia todos os serviços domésticos. Não recebia salário, apenas moradia e alimentação. Ficou até os 15 anos morando com essa família, passando por constantes sofrimentos e privações. Não abandonou a escola nesse período, mas não recebia nenhum apoio dos empregadores, que inclusive dificultavam sua continuidade nos estudos. Durante esse período, mantinha pouco contato com os pais. Aos 15 anos, fugiu dessa casa, sendo acolhida em casa de uma amiga. Engravidou e não teve o apoio do pai da criança. Como uma tia morava em Belo Horizonte, mudou-se quando estava com sete meses de gravidez. Não parou de trabalhar como doméstica, tendo trabalhado um bom tempo também como camareira. Casou-se e teve mais três filhos. Ficou casada durante oito anos, terminando o relacionamento porque o marido era muito ciumento e a atrapalhava a trabalhar, além de não concordar que ela voltasse a estudar. Atualmente, é diarista e vive com as duas filhas, enquanto o ex-marido fica com dois filhos. É a única das entrevistadas que conseguiu comprar uma casa própria, por meio de programa de apoio do governo federal. Decidiu voltar a estudar, concluindo o Ensino Médio e tentando vestibular na PUC Minas. No momento da entrevista, estava no segundo período do curso de Administração. Diz estar gostando muito de fazer o curso e paga 50% da mensalidade com a renda que recebe como diarista. Trabalha de segunda a sexta para três famílias diferentes.

### ○ lugar da família de origem

O momento da infância e o do trabalho se confundem muito. “Eu não tive infância assim, foi muito sofridora, me criei na casa dos outros, porque meus pais não tinham condições” (Francisca). E se é “a partir de um lugar – inicialmente representado pelo círculo materno/infantil – que falamos e somos ouvidos, respeitamos e somos respeitados, sentimo-nos incluídos ou à margem” (VILHENA, 2002, p. 50), todas as entrevistadas não criaram laços significativos com o lugar no qual nasceram ou passaram sua infância, justamente porque ela foi marcada pela antecipada inserção no mundo do trabalho. Todas foram trabalhar cedo como empregadas domésticas em casas nas quais também moravam, mantendo pouco contato com os pais ou irmãos. Desde que saíram da casa dos pais e da cidade na qual nasceram, não mais retornaram, o que provocou não só um distanciamento do local de origem, mas dos próprios pais. É comum que empregadas domésticas de origem rural (principalmente as que saíram de casa muito cedo) passem por mudanças nas suas filiações e graus de pertencimento. Há, em alguns casos, uma ressocialização pelos parâmetros dos patrões (BERNARDINO-COSTA, 2007) e a perda de identificação com o lugar de origem, já que nele passaram pouco tempo de suas vidas.

Observamos nos relatos um silenciamento a respeito dos pais e da cidade natal. Não houve, por parte de nenhuma das três, relatos detalhados sobre experiências enquanto crianças que não tenham sido relacionados ao trabalho em si. Quando

solicitadas a falar sobre suas vidas, logo começavam falando da idade em que começaram a trabalhar, o que se justifica porque o lugar que comumente as remeteriam a lembranças da infância foi lhes tirado precocemente. Não se desenvolveu, assim, um sentimento de pertencimento relativo aos lugares de origem. Eles não constituem, para as três, referenciais significativos da construção de sua identidade. De forma negativa, constituem-se em lugares que trazem memórias de sofrimento.

A única das entrevistadas que relatou manter ainda um vínculo com o lugar de origem é Cláudia, que visita uma vez ao ano os pais e a irmã. No entanto, quando retorna à sua cidade, sente-se deslocada na casa de seus familiares. Para resolver essa situação, diz estar construindo uma pequena casa no local para que possa ficar mais à vontade nas férias, sem intenções de voltar a morar definitivamente na cidade. Há uma tentativa de Cláudia de resgatar o sentimento de pertencer ao que lhe pertence, a territorialidade (ALBAGLI, 2004).

Sair de casa ainda criança para o trabalho doméstico em outras residências é algo que ocorre como uma continuidade típica de uma atribuição às próprias crianças, nas periferias, de responsabilidades sobre o trabalho doméstico, o qual é muitas vezes "percebido como obrigação das crianças e ajuda para os adultos" (BERNARDES, 1992, p. 28). Isto é, mesmo antes de saírem de casa, já possuem uma orientação para esse tipo de atividade, principalmente por serem mulheres. Pois "para adultos e crianças, as atividades consideradas serviço da casa (limpeza, arrumação, alimentação e higiene pessoal) são essencialmente atribuídas à mulher" (BERNARDES, 1992, p. 28). Há ainda outro aspecto que explica que tais famílias façam suas filhas trabalharem e morarem em outra residência: elas ficam em um espaço privado, evitando as ruas, já que "independentemente da raça ou do tipo de família: as possibilidades de circulação no espaço público em locais mais distantes da residência mostram-se, de modo geral, mais acessíveis aos meninos" (BERNARDES, 1992, p. 28).

Transposto então pelo lugar do trabalho, o lugar de origem dessas empregadas não representa para elas os seus lugares. Houve uma permanência de vínculos com os pais no caso de Francisca e Cláudia, mas de uma forma distanciada, já que suas trajetórias de vida não as permitiram o retorno às origens, e nem mesmo a manutenção de um contato constante.

## O lugar da escola

Assim como o lugar do trabalho se sobrepôs ao lugar da família de origem, houve também uma sobreposição relativa à escola, ao lugar da educação, o que corrobora com os dados do IBGE, que demonstram que quase 42% das trabalhadoras domésticas possuem entre quatro e sete anos de estudos (SANTOS, 2010), o que não lhes confere, por exemplo, a conclusão do ensino médio. Cláudia estudou até a 8ª série do ensino fundamental e parou por causa do trabalho. Ela foi a entrevistada cujo efeito de sentido entre pesquisador e entrevistado ficou mais evidente. A entrevistadora se identificou como estudante universitária para justificar a pesquisa e, em algum momento da entrevista, para estimular maior segurança, contou que sua mãe havia sido empregada doméstica. Observamos que, por conta dessa interação, o tema estudo foi bastante recorrente nos relatos de Cláudia, ainda que não tenha havido pergunta específica sobre o assunto. Ela parecia se justificar por ter parado de estudar, dizendo que teria vontade de retomar os estudos. Mas, ao mesmo tempo, revelava não achar compensatório o salário para quem tem uma formação. Em suas falas, percebemos um distanciamento do lugar da escola não só pela necessidade de trabalhar, mas por acreditar que poderia ter um esforço muito grande para receber um salário não justo.

Já Francisca, analfabeta, credita essa condição também à necessidade de trabalhar e ao fato de que seus primeiros patrões, quando tinha oito anos, não a deixaram estudar. Ao longo de sua vida, fez outras tentativas frustradas de voltar para a escola. Tal distanciamento a levou a ter uma postura defensiva em relação a seu analfabetismo, destacando o fato de que sabe resolver suas coisas sozinhas mesmo sem saber ler e escrever. Não há, por parte de Francisca e de Cláudia, um vínculo

estabelecido com o lugar da escola. Ambas reconhecem a importância dos estudos, mas a relativizam por critérios como o salário do trabalhador qualificado (Cláudia) e por conseguirem sobreviver sem a educação formal (Francisca). No entanto, ambas também revelam suas aspirações de voltar a estudar, mas algo sempre acompanhado das barreiras que consideram para esse retorno.

Diferentemente de Francisca e Cláudia, Isabel sente que o lugar da escola é seu e obstinadamente buscou estar nele. Para tanto, enfrentou preconceitos das próprias colegas de trabalho, que acreditavam que ela perderia tempo estudando; dos próprios gestores do hotel em que trabalhava como camareira, quando, sabendo que ela havia passado no vestibular, queriam promovê-la a supervisora do hotel sem nenhum aumento de salário e, principalmente, do ex-marido. Isabel terminou o relacionamento porque o marido era ciumento e, em suas palavras, atrapalhou seus projetos de voltar a estudar e trabalhar. Ao longo de sua trajetória, demonstrou acreditar que o lugar dos estudos não era só o ambiente físico da escola. Assim, ainda que tenha passado pelas limitações de tempo para frequentar a escola como Francisca e Cláudia tiveram, não desistiu de pertencer a esse lugar. Dos 10 aos 15 anos, quando morava com seus primeiros empregadores, concluiu o ensino fundamental. Mas como os patrões não a apoiavam e até mesmo dificultavam sua continuidade nos estudos, desenvolveu várias táticas para se manter na escola. Como trabalhava na casa o dia todo e ia para a escola à noite, o único tempo que tinha para estudar era em sua volta da escola. Como a patroa não lhe deixava ficar com a luz acesa em seu próprio quarto, estudava na rua utilizando a luz do poste.

O lugar dos estudos ao qual sente pertencer não é para Isabel apenas o espaço institucionalizado da escola. É onde e quando puder. Continuando a trabalhar e ainda tendo as responsabilidades relativas às tarefas domésticas de sua casa e aos filhos, estudava e ainda estuda para as provas durante os trajetos diários de ônibus. Para ela, um não-lugar (AUGÉ, 1994) como o transporte coletivo assume as conotações de lugar. O ônibus assume principalmente uma conotação de lugar porque Isabel desenvolve relações com as pessoas que nele se encontram, incentivando as pessoas com as quais conversa a voltar a estudar, tendo feito em um desses trajetos, inclusive, uma grande amiga.

Mas o sentimento de pertencimento de Isabel ao lugar da universidade não ocorre quando se trata da empregada doméstica, pois ela não conta a ninguém na universidade que é diarista, havendo então um silenciamento relativo à sua ocupação profissional. Isabel prefere assumir outra "identidade", não revelando sua atividade profissional e afirmando temer o preconceito. O que se infere nesses relatos é o julgamento que ela mesma faz do lugar da universidade como não sendo um lugar para as empregadas domésticas. Na universidade, tenta construir-se como uma aluna como qualquer outra (a identidade para o outro). No entanto, quando está em seus lugares de trabalho como diarista, tem orgulho em assumir que é universitária. Nesse ambiente, essa revelação traz, para si, *status* e respeito. Mais uma vez, Isabel nega a condição de empregada doméstica mesmo no que se refere ao modo como é tratada por seus empregadores. Há uma dupla negação da condição de empregada para estar no lugar da universidade, o que corrobora com as visões das duas outras empregadas que demonstram não considerar a escola como seu lugar: ela está na universidade, mas não como empregada doméstica. E quando está trabalhando como empregada, também não se sente como tal.

Podemos considerar que Isabel desenvolve táticas para construir uma identidade para si (baseada na identidade para os outros) que se relaciona preponderantemente com o fato de ser estudante de administração da PUC Minas, que é como quer ser vista. Essas táticas são desenvolvidas tanto de maneira proativa, quando incentiva colegas e usuários dos ônibus a estudar, mas, sobretudo de maneira defensiva. Defende-se na universidade ao não revelar sua atividade profissional, e defendeu-se também do ex-marido, que achava que ela perdia tempo estudando e deveria ter comprado um carro com o dinheiro gasto na universidade.

Um mesmo lugar serve de referência para todos os que nele ocupam uma posição no sistema de valores, de hierarquia e de poder, seja essa uma posição

central, intermediária ou periférica (CARDOSO, 2007). Quando Isabel fala do lugar da universidade, ocupa nela uma posição que deveria ser central, enquanto público-alvo do serviço educacional. No entanto, pelas limitações que enfrenta por ocupar um lugar periférico em uma hierarquia social de profissões, também na universidade passa a ocupar uma posição desprivilegiada, pois, pelos interesses sociais que a cercam, como o interesse de sua patroa, a escola é um lugar secundário em sua existência. Como por intermédio da universidade percebe possibilidades de melhorar sua condição social, esse passa a ser um lugar de sobrevivência. No entanto, ao ser questionada sobre como se vê no futuro, revela uma significativa dependência afetiva com os empregadores e diz não saber como fará para abandoná-los quando for trabalhar na área em que estuda. Há a criação e a manutenção de um vínculo identitário tão significativo com o lugar de trabalho dessas mulheres que, mesmo Isabel se graduando, não sabe como deixar os patrões. E é sobre esse lugar do trabalho que se fala a seguir.

### ○ lugar da casa dos patrões

Antes de iniciar as discussões sobre a relação das empregadas entrevistadas com o lugar de trabalho – a casa dos patrões – destacamos o fato de que, em termos físicos e territoriais, a casa na qual trabalham é de terceiros. No entanto, em alguns momentos, é significativo o sentido da expressão “como se fosse a minha casa”. Há dois grandes momentos que representam o lugar do trabalho na vida das entrevistadas. O lugar do trabalho na infância e na adolescência, em que moravam na casa dos patrões. E o segundo momento, já adultas, em que possuem maior autonomia no trabalho, tendo seus próprios locais de moradia.

### ○ trabalho na infância e na adolescência

O trabalho que as empregadas desempenhavam quando crianças ou adolescentes assumia uma conotação maior de criada e não de empregada, em uma situação de exploração maior do que a que atualmente vivenciam. Se a casa era dos outros, era território de outros. Tratadas como criadas, vivenciaram muitos atos de exclusão e segregação no ambiente doméstico. As situações relatadas demonstram que elas apenas habitavam a casa dos patrões para lhes servirem, vivendo em um ambiente que não invocava pertencimento. Se os lugares são identitários, como defende Augé (1994), havia nesses espaços a construção de uma identidade negativa, pautada no não pertencer, no não ter direito, em não ser respeitada e não “ser gente”. As ações das patroas eram contundentes no desejo de demonstrar essa diferenciação. E os próprios componentes físicos dos espaços se tornam símbolos de memória do que viveram: a afirmação de uma não territorialidade, apenas de uma habitação. Nesse sentido, há na relação estabelecida entre empregadores e empregadas uma proximidade física e um compartilhamento de determinados lugares que vem acompanhada, entretanto, de um distanciamento simbólico.

Observa-se a continuidade de um código moral de relações entre criadas e patrões que remonta aos anos 1860-1910 no Brasil, que “prescrevia que os patrões e patroas deveriam prover proteção, alimentação, moradia, roupas aos criados e às criadas e, em contrapartida, estes deveriam oferecer obediência e fidelidade” (BERNARDINO-COSTA, 2007, p. 2). Houve também, nas relações descritas, a continuidade de uma forma de trabalho pré-capitalista, já que não havia retribuição pecuniária pelo trabalho que desempenhavam. Mesmo havendo a “representação de um universo comum a trabalhadoras e patroas, o doméstico”, “elas são desiguais e diferentes neste espaço” (BERNARDINO-COSTA, 2007, p. 3).

No caso das domésticas que residem no trabalho, sem uma delimitação clara de sua jornada, há ainda o fato de poderem ser acionadas a qualquer momento para a realização de atividades (OLIVEIRA, 2009), como relatou Isabel. Não havendo, então, uma separação entre a moradia e o local de trabalho (OLIVEIRA, 2009), o mesmo lugar

se tornava tanto um lugar de usufruir (para os patrões) como um lugar de restrições (para as empregadas). Dessa forma, o simples fato de duas pessoas viverem no mesmo ambiente, não faz necessariamente desse ambiente **seus** lugares. As relações de poder nele presentes bem como as hierarquias sociais e profissionais fazem com que estes se tornem lugares que evocam experiências inclusive opostas: “[...] as pessoas saem, você fica ali isolada. Eles iam pra festa e eu ficava só, perdida no apartamento” (Cláudia).

Ao momento no qual saíram das casas em que moravam na infância ou na adolescência como empregadas, mudando-se para outras cidades, elas atribuem maior possibilidade de se relacionar com outras pessoas, inserindo-se em outros círculos sociais. Não obstante, foi nesse momento que conheceram os pais de seus filhos. Além disso, há o caráter pecuniário nas novas relações de trabalho que desenvolvem nesse momento, passando de criadas a empregadas domésticas. Nessa transição, não há somente uma mudança de localidade, mas uma ressignificação ao lugar do trabalho. Ressignificar diz respeito a atribuir uma nova representação. Subvertendo o significado até então concedido ao lugar do trabalho, todas elas partiram para um enfrentamento direcionado para a modificação de uma situação pré-existente (CAMPOS, 2006), tentando transformar um lugar de privações em um lugar, principalmente, de afiliações.

*O lugar do trabalho hoje: na cidade grande, como diarista e “como se fosse da família”*

O que predomina na transição que as entrevistadas fizeram é a mudança do *status* de criada para o de empregada doméstica. Apesar da manutenção de várias das dificuldades associadas ao trabalho doméstico, destaca-se o sentimento de pertencer à família dos seus empregadores. Interessante observar que isso ocorre quando não mais moram na mesma casa em que trabalham. Isto é, há um distanciamento físico do local do trabalho, mas um vínculo emocional muito mais forte do que o antes desenvolvido. Ser quase da família ou como se fosse da família é o complexo de Tia Anastácia, argumento utilizado pelo sociólogo Ronaldo Sales para explicar a proximidade que se observa da empregada doméstica com a família, o que se relaciona a um reflexo do clientelismo, da cordialidade e do patriarcado brasileiros (SANTOS, 2010).

Observa-se que “as demandas que a empregada mantém de relacionamento com a patroa sugerem uma relação filial: a patroa é considerada uma segunda mãe, uma protetora, uma madrinha” (CAMARGO, 2009, p. 14). Elas estabelecem no trabalho uma relação de pertencimento que está presente simbolicamente na interação “com suas crianças, sua cozinha, seu tempero, seus quitutes” (CAMARGO, 2009, p. 12), sendo essa uma forma de negar a identidade de empregada doméstica. Não consideramos o afeto como algo negativo, mas como algo que também afasta as possibilidades de cobrança de direitos trabalhistas para essas mulheres, o que pudemos observar em seus relatos.

Francisca considera sua ex-patroa como uma “patroa boa”, mesmo que ela não tenha lhe pagado em dia as obrigações trabalhistas. Outro elemento importante na história dessas mulheres foi a conquista de maior autonomia no trabalho, o que ocorreu principalmente com Cláudia e Isabel que, tornando-se diaristas, enfatizam a liberdade que possuem de escolher onde trabalhar. Embora haja certa autonomia, ela é relativa. Pois, com as patroas para quem trabalha, desenvolveram dependência afetiva, interpretada como apego dos patrões por elas.

No caso de Francisca, também há a manutenção dessa relação mesmo depois de aposentada. Continua fazendo faxina na casa de uma ex-patroa e, quando solicitada, vai cozinhar para a mesma. Mais do que uma relação baseada em afeto, podemos dizer que há, por parte dos empregadores, um temor de terem que buscar outra empregada doméstica que se ajuste às suas necessidades, pois as famílias tendem a se desorganizar se perderem a empregada. “Sem ter quem cuide de nós, nos perdemos em dramas intensos: quem vai ficar com as crianças para eu trabalhar?, quem vai lavar a louça? [...] A experiência catastrófica de perder a empregada é ilustrativa do sentimento de simbiose que se instala nesta relação” (CAMARGO, 2009, p. 15) e, sobretudo, da importância do cuidado e gestão das empregadas.

Atualmente, elas afirmam se sentir bem trabalhando, tendo contato com outras pessoas e podendo, assim, pertencer a outros lugares. O próprio fato de considerarem sua atual condição de trabalho de maneira relacional à anteriormente vivida faz com que qualquer avanço seja considerado positivo. O simples fato de sua última patroa não lhe "chamar a atenção" é, para Francisca, uma fonte de maior identificação com o lugar de trabalho.

A despeito das dificuldades enfrentadas, observamos que o trabalho e seu lugar fazem parte da construção das identidades das três mulheres, tornando-se parte delas. Tal felicidade, no entanto, aparece relacionada ao fato de não serem tratadas como empregadas, mas como alguém da família ou como amiga dos patrões. Há, dessa forma, uma felicidade no trabalho que se relaciona à recusa da identidade da empregada doméstica. A partir dessa recusa, assumem que os lugares em que trabalham também são seus. Há, nesses lugares, um misto de sofrimento com pertencimento. Para defendê-los como seus territórios, elas se negam enquanto domésticas, talvez pelo baixo reconhecimento social do seu trabalho, ou pelo fato de nesses lugares estarem próximas de outras realidades sociais, econômicas e simbolicamente distintas dos seus locais de origem e de residência. Além disso, não rompem facilmente com os atuais locais de trabalho, mantendo uma relação de apropriação com o mesmo.

### ○ lugar do próprio lar: suas casas, seus "cantinhos"

A casa e o bairro no qual as empregadas atualmente moram são considerados os seus "cantinhos" de refúgio, de descanso e de realizações. Há de comum na trajetória das entrevistadas o fato de que nunca estiveram, após saírem de suas cidades de origem, em suas próprias casas. Quando não moravam na casa dos patrões, moravam com amigas ou parentes. Foi recentemente que todas as três conseguiram conquistar o **seu** espaço. Não apenas de forma simbólica, mas também territorial, pois embora apenas Isabel possuía casa própria, Cláudia e Francisca, pagando aluguel, possuem direito adquirido de residir em suas moradias.

Albagli (2004) ressalta que a territorialidade, enquanto sentimento de pertencer ao que nos pertence, não é sinônimo de raízes culturais, pois é transportável e dinâmica, como ocorre com os migrantes, caso das entrevistadas, exemplos de indivíduos "que se apropriam de novos territórios e reconstituem suas identidades territoriais em novos espaços" (ALBAGLI, 2004, p. 29). A sensação de conforto com o lugar em que atualmente moram fica evidente nos relatos, tanto no que se refere às casas como ao bairro. Somente no caso de Isabel é que se observa que há ainda uma adaptação ao lugar pois, como adquiriu sua casa por meio de um programa do governo federal, teve que escolher entre os bairros disponíveis para morar.

No caso de Francisca e Cláudia, que moram em um bairro antigo de Belo Horizonte, o desenvolvimento de relações consistentes com a vizinhança fica evidente. O sentimento de pertencimento ao lugar em que moram é tão significativo que elas temem ter que deixar o bairro caso os proprietários de suas casas deixem de alugá-las. Francisca mora hoje em uma casa na qual trabalhava antes, uma casa simples, já que trabalhou preponderantemente para famílias mais pobres. Sua casa hoje assume um sentido de lugar de descanso e no qual pode se preparar para morrer. Os relacionamentos que Francisca e Isabel desenvolvem no bairro são importantes para a formação de identidades, individuais e coletivas, pois "a imagem construída pelo seu meio social, nas relações com seus próximos, com a cultura na qual o sujeito se insere, é fator privilegiado da constituição do sujeito" (VILHENA, 2002, p. 52). Além disso, "buscar pertencer é, para os sujeitos, incluir-se em determinados circuitos, estar em consonância com outros sujeitos na luta pela sobrevivência e pelo reconhecimento" (VILHENA, 2002, p. 50).

A felicidade por estarem agora em suas casas se faz presente nos relatos, demonstrando que sentem ter encontrado seus lugares. Todavia, o lugar do trabalho não deixa de ser uma importante referência para essas mulheres. Até mesmo quando falam de suas casas, **a** pensam de maneira relacional à casa das patroas. Elas destacam,

sobretudo, a autonomia em decidirem quando e de que forma fazerem as atividades domésticas em suas próprias casas. No entanto, há também nesses discursos uma implícita relação de maior status conferido à casa das patroas em detrimento de suas próprias casas.

Elas desenvolvem táticas para serem bem aceitas no trabalho. Deixando as casas das patroas muito bem arrumadas, conseguem aprovação das mesmas, construindo imagens de pessoas caprichosas com os afazeres domésticos, o que constitui uma identidade para o outro, que poderia ser quebrada caso as patroas vissem como estão suas próprias casas, para as quais não dispensam os mesmos cuidados. Nesse sentido, há uma contradição quando dizem que arrumam a casa das patroas como se fossem suas próprias casas, já que nelas se sentem mais à vontade em não buscarem um ideal de limpeza nas tarefas domésticas. Sendo assim, a autonomia é considerada um elemento importante nas relações que estabelecem com aqueles lugares que são seus.

### Considerações finais

Consideramos que o objetivo deste estudo foi pretensioso por buscar responder quais são os lugares das empregadas domésticas a partir do ponto de vista delas próprias. Poderíamos ter feito um estudo baseado unicamente na sociologia das profissões ou no estudo de hierarquias sociais e profissionais, ou mesmo a partir da visão que a sociedade constroi a respeito dessas trabalhadoras. No entanto, como o foco era a exploração da noção de lugar no sentido de pertencimento, vinculado à identidade, território e territorialidade, ouvir essas mulheres era a forma mais adequada de se compreender os vínculos que estabelecem ou não com os lugares em que vivem e se socializam.

Como resposta à questão de pesquisa, observamos na trajetória de vida dessas mulheres maior identificação e sentimento de pertencimento em relação ao lugar da casa: as casas em que atualmente trabalham e a casa em que atualmente vivem, entendendo essa última não só como a casa propriamente dita, mas o bairro e os lugares nos quais estão os familiares com quem atualmente convivem.

Havendo certa simbiose simbólica entre esses lugares, agem como se nas casas de suas patroas fossem parentes, filhas ou amigas: há uma continuidade das relações de afeto que desenvolvem em seu próprio seio familiar. Nesse sentido, a casa, enquanto espaço privado, aparece como o lugar das empregadas, tanto no que se refere à esfera produtiva, quanto à esfera particular. No entanto, para que a casa na esfera produtiva esteja relacionada a um sentimento de pertencimento, elas negam nesse lugar a condição de empregadas domésticas, o que as confere um sentimento de pertencimento não só ao lugar físico, mas à própria família empregadora. Essas relações afetivas que envolvem pertencimento, identidade e territorialidade acabam historicamente por mascarar o distanciamento simbólico que ainda existe entre essas empregadas e as famílias que as empregam, distanciamento esse marcado por dimensões como classe, sexo, raça e nível de escolaridade.

Assim, este artigo contribui para compreender como o processo de formação de identidades por parte das empregadas entrevistadas se dá por meio de uma vinculação negativa às suas condições de empregadas domésticas. Há uma negação da condição de empregada tanto em suas próprias casas, como nas casas em que trabalham e também na escola. Em suas próprias casas, recusam-se a exercer com a mesma dedicação as atividades que exercem como domésticas. Tendo sido tiradas cedo do convívio familiar e do local onde nasceram, tiveram suas infâncias e adolescências tomadas pelo trabalho e pela casa alheia, não tendo desenvolvido laços de proximidade fortes com suas origens.

Nesse sentido, o que se destaca nos resultados é a recorrente negação da condição de empregada para que elas se permitam pertencer aos lugares. A construção de identidades em uma dinâmica negativamente relacionada com a atividade ocupacional que exercem é possivelmente fruto tanto do que já vivenciaram e sofreram, como também da própria falta de reconhecimento social de sua atividade.

Tal falta de reconhecimento, associada de forma contraditória à expressividade dessa ocupação no cenário brasileiro, contribui para que essas mulheres continuem negando suas identidades como diaristas, mensalistas, babás etc. Além disso, esse aspecto diz respeito às próprias construções sociais que inferiorizam a ocupação das domésticas e também a heranças históricas e culturais de perspectivas funcionalistas da sociologia das profissões que, como citamos, desconsiderariam a atividade das domésticas como uma profissão.

Outra contribuição do trabalho é a percepção de que a transposição de um lugar ao outro, as mútuas influências e inter cruzamentos reforçam a caracterização do lugar como transcendente ao aspecto físico e geográfico. A mesma identidade que se constrói no lugar do trabalho influencia a forma como Isabel, por exemplo, se relaciona no lugar da universidade. O lugar do trabalho é também por vezes considerado o lugar da família e da sua própria casa.

Consideramos como limitação do estudo uma não imersão nos lugares e nas experiências vivenciadas por essas mulheres, pois, por mais que tentamos entender seus relatos, ainda o fazemos de um ponto de vista externo. Isso poderia ser resolvido por meio de uma etnografia, o que sugerimos para futuras pesquisas.

Por fim, destacamos que as contribuições deste artigo para o campo dos estudos organizacionais residem não só em se ter como sujeitos de pesquisa trabalhadoras que não estão inseridas em empresas ou organizações, sejam formais ou informais, mas que atuam em uma esfera organizativa de dimensão mais social: as famílias; e que não têm recebido uma atenção especial por parte da academia; mas também por reforçar o simbolismo envolvido em temas como lugares, territórios e identidades. Ao fazê-lo, o estudo abre caminhos para se estudar a trajetória de vida de trabalhadores de maneira vinculada ao modo como eles se sentem e se relacionam com seus lugares de trabalho. Além disso, o estudo contribui para a reflexão de que as empregadas podem pertencer a diversos lugares, e de que esse pertencimento se refere ao modo como elas subjetivamente se relacionam com os mesmos. Assim, como quaisquer sujeitos sociais, elas podem experimentar diversas noções de pertencimento e de territorialidade. Nesse sentido, não existe um lugar simbólico da empregada doméstica que assuma um caráter universal: há os lugares (no plural) aos quais elas simbolicamente pertencem e que foram e continuam sendo definidos e redefinidos nas diversas etapas de sua vida.

## Referências

AGNEW, J. A.; DUCAN, J. S. *The power of place: bringing together geographical and sociological imaginations*. Boston: Unwin Hyman, 1989.

ALBAGLI, S. Território e territorialidade. In: ALBAGLI, S. *Territórios em movimento: cultura e identidade como estratégia de inserção competitiva*. Brasília: Sebrae, 2004. p. 23-69.

AUGÉ, M. *Não-lugares: uma introdução a uma antropologia da supermodernidade*. São Paulo: Papirus, 1994. 111 p.

BARBOSA, M. L. O. Ensaio bibliográfico: as profissões no Brasil e sua sociologia. Dados – *Revista de Ciências Sociais*, v. 46, n. 3, p. 593-607, 2003.

BERNARDES, N. M. G. Vida cotidiana e subjetividade de meninos e meninas das camadas populares: meandros de opressão, exclusão e resistência. *Psicologia, Ciência e Profissão*, v. 12, n. 3/4, p. 24-33, 1992.

BERNARDINO-COSTA, J. *Sindicato das trabalhadoras domésticas no Brasil: teorias da descolonização e saberes subalternos*. 2007. 287 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Instituto de Ciências Sociais, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

BRUSCHINI, M. C. A. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. *Cadernos de Pesquisa*, v. 37, n. 132, set./dez. 2007.

- BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. A bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo. *Cadernos de Pesquisa*, n. 110, p. 67-0104, jul. 2000.
- CAMARGO, H. M. Qual o lugar que a empregada doméstica ocupa na proteção jurídica da família, da criança e do adolescente? In: CONGRESSO PAULISTA DE DIREITO DA FAMÍLIA, III, 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: IBDFAMSP, 2009.
- CAMPOS, D. M. C. *O grupo Palmares (1971-1978): um movimento negro de subversão e resistência pela construção de um novo espaço social e simbólico*. 2006. 196 f. Dissertação (Mestrado em História) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.
- CAMPOS, H. R.; ALVERGA, A. R. Trabalho infantil e ideologia: contribuição ao estudo da crença indiscriminada na dignidade do trabalho. *Estudos de Psicologia*, v. 6, n. 2, p. 227-233, 2001.
- CARDOSO, C. F. Repensando a construção do espaço. *Revista de História Regional*, v. 3, n. 1, p. 7-23, 2007.
- CARLOS, A. F. *O lugar no/do mundo*. São Paulo: Hucitec, 1996.
- CASTROGIOVANNI, A. C. Lugar, no-lugar y entre-lugar: los ángulos del espacio turístico. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, v. 16, n. 1, p. 5-25, 2007.
- CERTEAU, M. *A invenção do cotidiano: artes de fazer*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- CHANLAT, J. F. (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- CORRÊA, R. L. Formas simbólicas e espaço: algumas considerações. *GEOgraphia*, Niterói, v. 9, n. 17, p. 7-17, 2007.
- DASKALAKI, M.; STARAB, A; IMAS, M. The 'parkour organisation': inhabitation of corporate spaces. *Culture and Organization*, v. 14, n. 1, p. 49-64, Mar. 2008.
- FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FREITAS, M. E. Identidade e identidades: somos o branco e o arco-íris. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; ENOQUE, A. G.; GANDOLFI, P. E. (Org.). *Identidade nas organizações*. Curitiba: Juruá, 2010. p. 11-14.
- GONÇALVES, C. M. *Análise sociológica das profissões: principais eixos de desenvolvimento*. Porto: Universidade do Porto, 2007.
- HALL, S. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.
- HARRIS, D. E. "Você vai me servir": desigualdade, proximidade e agência nos dois lados do Equador. 2006. 181 f. Dissertação (Mestrado em História) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Censo populacional 2010*. Rio de Janeiro: IBGE, 2010b.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Pesquisa nacional por amostra de domicílios: síntese de indicadores 2009*. Rio de Janeiro: IBGE, 2010a.
- KOFES, S. Experiências sociais, interpretações individuais: histórias de vida, suas possibilidades e limites. *Cadernos Pagu*, v. 3, p. 117-41, 1994.
- LARSON, M. S. *The rise of professionalism*. Berkeley: University of California Press, 1977.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artmed, 1999.

- MACHADO, H. V.; KOPITKE, B. A identidade no contexto organizacional: perspectivas múltiplas de estudo. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, II, 2002, Recife. *Anais...* Recife: UFPE, 2002.
- MARCONDES, W. B. et al. O peso do trabalho "leve" feminino à saúde. *São Paulo em Perspectiva*, v. 17, n. 2, p. 91-101, 2003.
- MARTINS, H. H. T. S. Metodologia qualitativa de pesquisa. *Educação e Pesquisa*, v. 30, n. 2, p. 289-300, maio/ago. 2004.
- OLIVEIRA, R. B. A cidadania a partir de 1930 e sua relação com as categorias profissionais: uma leitura sobre o emprego doméstico. *Revista Espaço de Diálogo e Desconexão*, v. 2, n. 1, p. 1-22, jul./dez. 2009.
- RAFFESTIN, C. *Por uma geografia do poder*. São Paulo: Ática, 1993.
- RICHARDSON, T.; JENSEN, O. B. Linking discourse and space: towards a cultural sociology of space in analyzing spatial policy discourses. *Urban Studies*, v. 40, n. 1, p. 7-22, Jan. 2003.
- SAFFIOTI, H, I. B. *Gênero, patriarcado e violência*. São Paulo: Perseu Abramo, 2004.
- SAFFIOTI, H, I. B. *O poder do macho*. São Paulo: Moderna, 1987.
- SANTOS, J. K. C. *Quebrando as correntes invisíveis: uma análise crítica do trabalho doméstico no Brasil*. 2010. 85 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de Brasília. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2010.
- SEGATTO, R. Em busca de um léxico para teorizar a experiência territorial contemporânea. *História Revista*, v. 10, n. 2, p. 195-226, jul./dez. 2005.
- SOUZA, M. J. L. O território: sobre espaço e poder, autonomia e desenvolvimento. In: CASTRO, I. E.; GOMES, P. C. C.; CORRÊA, R. L. (Org.). *Geografia: conceitos e temas*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1995.
- SPINK, P. O lugar do lugar na análise organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, ed. especial, p. 11-34, 2001.
- STEWART, P. J.; STRATHERN, A. *Landscape, memory and history: anthropological perspectives*. London: Pluto Press, 2003.
- TRIVIÑOS, A. R. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- VILHENA, J. *Da cidade onde vivemos a uma clínica do território: lugar e produção de subjetividade*. Pulsional: Revista de Psicanálise, São Paulo, v. 15, n. 163, p. 48-54, nov. 2002.

**Submissão: 04/04/2013**

**Aprovação: 25/06/2014**

## ERRATA

No volume 15 nº 46, julho/setembro – 2008, no artigo intitulado “Ideias fora do lugar: Neoliberalismo como categoria de análise das políticas sócias no Brasil” o nome correto de um dos autores do artigo, é Antônio Sérgio Araújo Fernandes.



# Normas para Submissão e Publicação



## **Diretrizes para Autores**

As submissões devem ser feitas exclusivamente pelo Sistema Eletrônico de Editoração de Revista, SEER, disponível em [www.revistaoes.ufba.br](http://www.revistaoes.ufba.br), isto de acordo com as normas indicadas a seguir.

### **Itens de Verificação para Submissão**

1. Como parte do processo de submissão, os autores são obrigados a verificar a conformidade da submissão em relação a todos os itens listados a seguir. As submissões que não estiverem de acordo com as normas serão devolvidas aos autores.
2. É uma contribuição original e inédita dentro do escopo.
3. Não foi publicado antes em outros periódicos e livros.
4. Não está em avaliação em outra publicação.
5. É assinado por no máximo 3 (três) autores.
6. Está ciente que o trabalho de autores ou coautores de uma mesma instituição e uma mesma localidade será publicado se a quantidade de trabalhos publicados em um ano com autores e coautores nessas condições não exceda 15% do total de modo a não configurar concentração.
7. Está ciente que o trabalho será publicado apenas quando autores ou coautores não tiverem publicado no mesmo ano.
8. Está ciente que não deve ter como autor ou coautor o Editor-Chefe nem os Editores Associados, particularmente quando esses últimos são responsáveis por seções e temas.
9. Está ciente que o trabalho com autores ou coautores do Conselho Editorial e da Universidade Federal da Bahia será publicado apenas se: esses autores e coautores não participem do processo de avaliação, e a quantidade de trabalhos publicados em um ano com autores e coautores nessas condições não exceda 15% do total de modo a não configurar endogenia.
10. O texto não contém informações sobre os autores, e inclusive as "Propriedades do Autor" foram limpas.
11. O texto: é digitado de forma sequencial, sem espaços ociosos, utilizando os editores de texto de maior difusão; tem espaço simples, fonte de 12 (doze) pontos e não excede 20 laudas; emprega itálico ao invés de sublinhar; tem inseridas figuras e tabelas e não no final nem em arquivo anexo; e está gravado em extensão RTF (Rich Text Format) ou em formato Microsoft Word.
12. É em Português, Inglês, Francês ou Espanhol.
13. Independente da língua tem os seguintes elementos em Português e Inglês: título; resumo de até 15 (quinze) linhas ou 150 (cento e cinquenta) palavras; e palavras-chave, no mínimo 3 (três) e no máximo 5 (cinco).
14. Apresenta as citações e as referências nos padrões da Associação Brasileira de Normas Técnicas, ABNT.
15. Tem todos os endereços "URL" ativos.
16. Tem incluídos na submissão todos os metadados indicados no formulário.
17. Está ciente que ao ser submetido deve passar primeiro por Desk Review, podendo ser recusado ou aceito para avaliação.
18. Está ciente que ao ser aceito para avaliação, deve ser designado sem identificação ("avaliação cega") para no mínimo 2 (dois) avaliadores com domínio sobre o conteúdo do tema ("avaliação por pares").
19. Está ciente que ao ser avaliado, pode receber críticas e sugestões, ser revisado e, no final desse processo, ser aceito para publicação, com ou sem alterações, ou recusado.
20. Está ciente que os autores devem concordar com os seguintes termos relativos aos Direitos Autorais: (a) Autores mantêm os direitos autorais e concedem ao Periódico Organizações e Sociedade, O&S, e à Editora da Universidade Federal da Bahia, EDUFBA, o direito de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob Creative Commons Attribution License, permitindo o compartilhamento do trabalho; (b) Autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não-exclusiva da versão do trabalho publicada nesta revista (ex.: publicar em repositório institucional ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial nessa revista.(c) Autores têm permissão e são estimulados a publicar e distribuir seu trabalho online (ex.: em repositórios institucionais ou na sua página pessoal).

**Revista Organizações & Sociedade, O&S**

Site: <http://www.revistaoes.ufba.br>

E-mail: [revistaoes@ufba.br](mailto:revistaoes@ufba.br)

Telefone: 55 71 3283 7344

Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, UFBA,  
3. andar, sala 31 (I),  
Av. Reitor Miguel Calmon, s/n - Vale do Canela,  
CEP 40100-903 - Bahia - Brasil

Impressão:

Gráfica Trio

As fontes utilizadas foram  
Verdana e Cloister Open Face.

O papel é Reciclato 90 g/m<sup>2</sup>.

300 exemplares.

Competências gerenciais no contexto internacional:  
possíveis contribuições de cursos superiores de administração Brasileiros

Adriana de Faria e Sousa  
Valdir Machado Valadão Júnior

Do Auge à Retração: análise de um dos estágios de construção  
do ensino de administração pública no Brasil (1966-1982)

Fernando de Souza Coelho  
Alexandre Mendes Nicolini

A Distribuição de Receitas Públicas nos Municípios  
do Estado da Bahia: uma análise crítica de sua equidade

Neila Karolina Mendes Lira  
Augusto de Oliveira Monteiro  
Élvia Mirian Cavalcanti Fadul

Não vai Doer Nada: o conforto psicológico  
e a confiança dos clientes de serviços odontológicos

Cláudio de Luna Lins  
Irene Raguenet Troccoli  
Joyce Gonçalves Altaf

Estrangeirismo e Complexo de Gulliver:  
brasileiros na percepção de expatriados de diversas origens

Bruno Felix von Borell de Araújo  
Maria Luísa Mendes Teixeira  
Elise Malini

A Estratégia como Prática Social:  
o pensar e o agir em um programa social governamental

Isabel Cristina Sampaio  
Graziela Fortunato  
Sergio Augusto Pereira Bastos

Múltiplos Comprometimentos com o Trabalho e suas Influências no Desempenho:  
um estudo entre professores do ensino superior no Brasil

Diva Ester Okazaki Rowe  
Antonio Virgílio Bittencourt Bastos  
Ana Paula Moreno Pinho

Recomendações Metodológicas para a Adoção  
da Perspectiva da Estruturação nos Estudos Organizacionais

Luciano Rossoni  
Edson Ronaldo Guarido Filho  
Diego Maganhoto Coraiola

O uso de TIC pelos Governos: uma proposta de agenda de  
pesquisa a partir da produção acadêmica e da prática nacional

Maria Alexandra Viegas Cortez da Cunha  
Paulo Roberto de Mello Miranda

