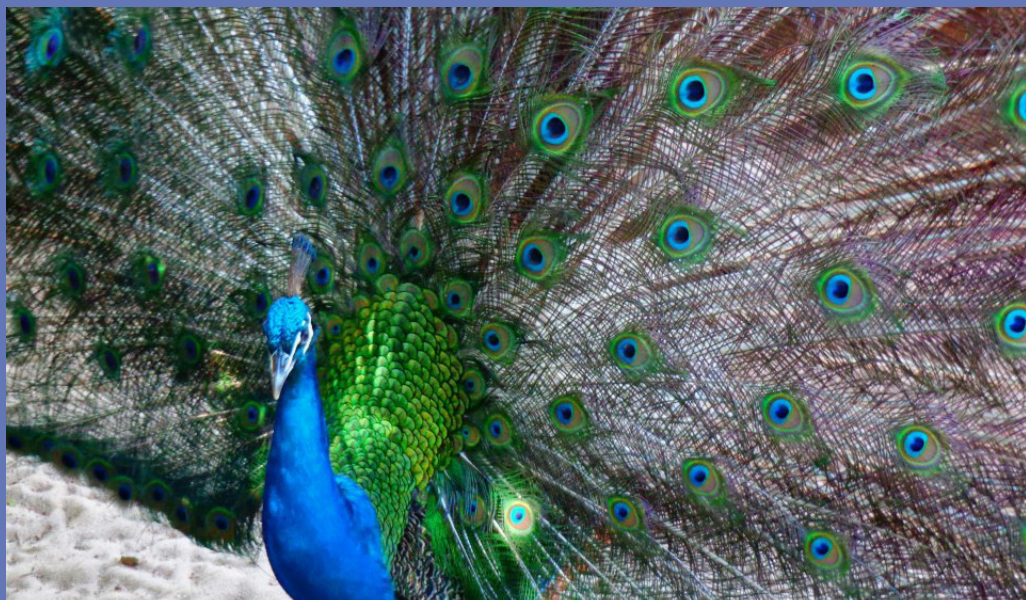




organizações
& sociedade

81





A revista *Organizações & Sociedade (O&S)* é uma publicação trimestral, que tem como principal propósito disseminar pesquisas no campo dos Estudos Organizacionais e trabalhos de outras áreas que dialoguem e possuam claras implicações sobre as organizações. Acolhendo trabalhos de amplo espectro epistemológico, assim como que tangenciem o *mainstream* em Administração, a O&S veicula contribuições com alta consistência teórica e elevado rigor metodológico. São bem-vindos artigos sobre organizações públicas, privadas e do terceiro setor, e que articulam dialeticamente as organizações no contexto da sociedade contemporânea.

Editora Executiva

Ariadne Scalfoni Rigo

Secretária Executiva

Tamires Lordelo

Logomarca O&S

Rosa Ribeiro (Cateto Design)

B. F. Maia Neto

Projeto Gráfico

Boaventura F. Maia Neto

Editoração Eletrônica

IBEPES - Flávia Vianna

Revisão e Normalização

IBEPES - Thaisa Socher

Capa

Fotografia de Iago Itã

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

Redalyc - Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe

SPELL - Scientific Periodicals Electronic Library

Sumarios.org - Sumários de Revistas Brasileiras

Ulrich's Periodicals Directory

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



A revista O&S está licenciada sob a Licença Creative Commons Attribution 4.0 em todos os trabalhos publicados, exceto quando houver indicação específica de detentores de direitos autorais.

Conselho Editorial

- Alexandre Carrieri – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, MG, Brasil
- André Carvalhal – 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, França
- 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
- José Antonio Gomes de Pinho – Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, BA, Brasil
- Mozar Brito – Universidade Federal de Lavras (UFLA), Lavras, MG, Brasil
- Omar Aktouf – École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montreal, Canadá
- 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 (FGV/EAESP), 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 (FGV/EBAPE), Rio de Janeiro, RJ, Brasil
- Tânia Fischer – Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, BA, Brasil

Comitê de Avaliadores 2016

- Adriano Leal Bruni (UFBA)
- Alessandra de Sá Mello da Costa (PUC-Rio)
- Alessandra Nogueira Lima (UFS)
- Alessandra Rachid (UFSCar)
- Alessandro Enoque (UFU)
- Alexandre Carrieri (UFMG)
- Alfredo Rodrigues Leite da Silva (UFES)
- Amélia Ferreira da Silva (ISCAP)
- Amon de Barros (UFMG)
- Ana Cristina Muniz Décia (UFBA)
- Ana Laura Lobato Pinheiro (Disoc/Ipea)
- Ana Márcia Batista Almeida (UFPE)
- Ana Maria Falcão de Aragão Sadalla (Unicamp)
- Ana Paula Paes de Paula (UFMG)
- Andréa Ventura (UFBA)
- Anselmo Alfredo (USP)
- Anselmo Ferreira Vasconcelos (PUC-SP)
- Antonio Francisco Silva Junior (UFBA)
- Antonio Moreira de Carvalho Neto (PUC Minas)
- Camilo Aggio (UFBA)
- Carla Ramos (Insper)
- Carlos Melo (Insper)
- Carlos Ricardo Rossetto (Univali)
- Carolina Machado Saraiva de Albuquerque Maranhão (UMG)
- César Tureta (UFES)
- Christiano França da Cunha (Unimep)
- Cintia Rodrigues Medeiros (UFU)
- Cristiane Marques de Mello (Faculdade Integrado)
- Denilson Bandeira Coelho (UnB)
- Denise Clementino de Souza (UFPE/CAA)
- Denise Lima Fleck (UFRJ)
- Diógenes Bido (Universidade Presbiteriana Mackenzie)
- Diogo Helal (UFPB)
- Ednilson Turozi de Oliveira (UFOP)
- Edson Sadao Iizuka (FEI)
- Elcio Gustavo Benini (UFMT)
- Elisa Yoshie Ichikawa (UEM)
- Elisa Zwick (Unifal)
- Elizabeth Santos (UFBA)
- Elizabeth Loiola (UFBA)
- Elodie Rouvière (Agro Paris Tech)
- Eloisio Souza (UFES)
- Fabio Bittencourt Meira (UFRGS)
- Fabio Ferreira (UFBA)
- Fábio Freitas Schilling Marquesan (Unifor)
- Fábio Frezatti (USP)
- Fábio Klein (FGV-SP)
- Fabio Vizeu (Unigranrio)
- Flavio Santos Fontanelli (FGV/EBAPE)
- Flávio Santos Novaes (UESB)
- Francisco Antônio Pereira Fialho (UFSC)
- Francisco Marton Gleuson Pinheiro (UNEB)
- Francisco Vicente Sales Melo (UFPE)
- Gelson Junquilha (UFES)
- Graça Penha Nascimento Rossetto (Estácio)
- Grace Kelly Rodrigues (UFAL)
- Guilherme Marback (Unijorge)
- Gustavo Henrique Silva de Souza (UFAL)
- Henri Acselrad (UFRJ)

Hilka Pelizza Vier Machado (Cesumar)
 Hugo Consciência Silvestre (Unilab)
 Ivam Ricardo Peleias (FECAP)
 Jean Henrique Costa (UERN)
 Jefferson Lindbergh de Sousa (Fundaj)
 João Martins Tude (UFAL)
 Jose Antonio Gomes de Pinho (UFBA)
 José Carlos Lázaro da Silva Filho (UFC)
 José Carlos Vaz (USP)
 José Celio de Andrade (UFBA)
 José Henrique de Faria (UFPR)
 José Raimundo Cordeiro Neto (Univasf)
 Josiane Silva de Oliveira (UFG)
 Joysinett Moraes da Silva (UFF)
 Júlio César Casarin Barroso Silva (Unifesp)
 Ladislau Dowbor (PUC-SP)
 Lauro Pinheiro (UFBA)
 Leandro Pongeluppe (Insper)
 Leidimar Cândida dos Santos (UFBA)
 Letícia Fantinel (UFES)
 Letícia Maia (Banco Central)
 Luciano Munck (UEL)
 Luísa Veloso (ISCTE)
 Manoela Carneiro Roland (UFJF)
 Marcelo Amaral (UESB)
 Marcelo de Rezende Pinto (PUC Minas)
 Marcelo de Souza Bispo (UFPB)
 Marcio Pascoal Cassandre (UEM)
 Marcos Gilberto Dos-Santos (UFBA)
 Marcus Alban Suarez (UFBA)
 Maria Ceci Misoczky (UFRGS)
 Maria de Fátima Bruno-Faria (UFRJ)
 Maria do Carmo Lessa (UFBA)
 Maria Ester de Freitas (FGV-SP)
 Maria Fernanda Rios Cavalcanti (FGV/EAESP)
 Marina Dantas de Figueiredo (UFRGS)
 Mário Aquino Alves (FGV)
 Maurício Reinert do Nascimento (UEM)

Milka Alves Correia Barbosa (UFAL)
 Napoleão dos Santos Queiroz (UFS)
 Nathalia de Fátima Joaquim (UFLA)
 Nicole Maccali (UFPR)
 Osorio Carvalho Dias (Correios)
 Paulo Furquim de Azevedo (Insper)
 Paulo Henrique Bermejo (UFLA)
 Paulo Ricardo da Costa Reis (UFV)
 Rafael Alcadipani (FGV)
 Raimundo Leal (UFBA)
 Rebeca da Rocha Grangeiro (UFCA)
 Regina Carla Madalozzo (Insper)
 Reginaldo Santos (UFBA)
 Ricardo Alonso Gonzalez (UFBA)
 Ricardo Gomes (UnB)
 Robert Wilson (University of Texas at Austin)
 Roberto Brasileiro (UFBA)
 Rodrigo de Souza Filho (UFJF)
 Rodrigo Ladeira (UFBA)
 Rodrigo Rabello (Unesp)
 Rosana Boullosa (UFBA)
 Sérgio Carvalho Benício de Mello (UFPE)
 Sérgio Rodrigues Leal (UFPE)
 Sidnei Vieira Marinho (Univali)
 Silvia Generali da Costa (UFRGS)
 Sonia Gondim (UFBA)
 Sueli Goulart (UFRGS)
 Suely Mara Vaz Guimarães de Araújo (UnB)
 Tatiana Pereira das Neves Gamarra (ANS)
 Thomaz Teodorovicz (Insper)
 Uajará Pessoa Araújo (UFLA)
 Valeria Rueda Elias Spers (Unimep)
 Vânia Gisele Bessi (Feevale)
 Victor Manoel Barbosa Vicente (UFU)
 Viviane Salazar (UFPE)
 Wesclley Xavier (UFV)
 Wlamir Xavier (Unisul)

SUMÁRIO – VOL 24 / N° 81

ORÇAMENTO PARTICIPATIVO: MAIS QUALIDADE DA
DEMOCRACIA?

Fábio Jacinto Barreto de Souza
Suylan Almeida Midlej e Silva

195

O PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA
NO BRASIL: POR UMA ABORDAGEM SOB A ÓTICA DA
TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

Marcos Lopez Rego
José Ernesto Mattoso Faillace Junior

216

OLIGARQUIZAÇÃO EM UM GRANDE CLUBE DE FUTEBOL: O
CASO DO SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA

Cláudio Gonçalves Couto

237

TECNOLOGIA DE PRODUÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL
EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE EM MASSA

Reed Elliot Nelson
Amaury Mei

261

AS IDENTIDADES FRAGMENTADAS NO COTIDIANO DA
FEIRA DO PRODUTOR DE MARINGÁ

Rocío Del Pilar López Cabana
Elisa Yoshie Ichikawa

285

ESTEREÓTIPOS E ESTIGMAS DE OBESOS EM PROPAGANDAS
COM APELOS DE HUMOR

Francisco Vicente Sales Melo
Salomão Alencar de Farias
Michelle Helena Kovacs

305

TRIBOS DE CONSUMO: REPRESENTAÇÕES SOCIAIS EM UMA
COMUNIDADE VIRTUAL DE MARCA

Thiago Assunção de Moraes
Nelsio Rodrigues de Abreu

325

A INFLUÊNCIA DAS INSTITUIÇÕES NO PROCESSO DE
CONSTRUÇÃO DA CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL

Cristiane Marques de Mello

343

PARTICIPATORY BUDGET: MORE QUALITY OF DEMOCRACY?

Fábio Jacinto Barreto de Souza
Suylan Almeida Midlej e Silva

195

THE IMPLEMENTATION OF AUTOMOTIVE INDUSTRY IN
BRAZIL PROJECT: AN ANALYSIS UNDER STAKEHOLDER 'S
THEORY

Marcos Lopez Rego
José Ernesto Mattoso Faillace Junior

216

OLIGARCHIZATION IN A MAJOR FOOTBALL CLUB: THE CASE
OF THE SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA

Cláudio Gonçalves Couto

237

PRODUCTION TECHNOLOGY AND ORGANIZATIONAL
CULTURE IN A MASS TRANSIT COMPANY

Reed Elliot Nelson
Amaury Mei

261

THE FRAGMENTED IDENTITIES IN EVERYDAY AT THE
FEIRA DO PRODUTOR DE MARINGÁ
(MARINGÁ FARMERS' MARKET)

Rocío Del Pilar López Cabana
Elisa Yoshie Ichikawa

285

STEREOTYPES AND STIGMAS OF OBESE IN
ADVERTISEMENTS WITH APPEALS OF HUMOR

Francisco Vicente Sales Melo
Salomão Alencar de Farias
Michelle Helena Kovacs

305

CONSUMER TRIBES: SOCIAL REPRESENTATIONS IN
A VIRTUAL COMMUNITY OF BRAND

Thiago Assunção de Moraes
Nelsio Rodrigues de Abreu

325

THE INFLUENCE OF INSTITUTIONS IN THE
CONSTRUCTION PROCESS OF INTERORGANIZATIONAL
TRUST

Cristiane Marques de Mello

343

Editorial



C@ros leitores,

Neste editorial da nossa segunda edição de 2017, número 81, volume 24, aproveitamos para informar a inserção de um novo item na política de publicação da O&S. Trata-se do item em que os autores, ao submeterem um artigo à nossa revista, devem estar cientes de que artigos em processo de avaliação que receberem um primeiro parecer rejeitando-os, serão reavaliados pelo editor ou editor associado que, com base no parecer e no próprio artigo, pode decidir por sua rejeição com apenas esse parecer. Essa decisão editorial foi tomada com base em minuciosa análise histórica da relação entre o número de artigos com pareceres rejeitados e o número de artigos efetivamente publicados. Além dessa análise, a questão foi debatida com alguns editores de periódicos nacionais que adotam tal política e colegas do Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) da UFBA. Temos com isso dois principais intuitos. O primeiro deles é agilizar, ainda mais, o envio das respostas aos autores. Ou seja, ao invés de esperar semanas e meses por um segundo parecer (e muito provavelmente um terceiro), autores podem retrabalhar o texto ou mesmo decidir enviar para outro periódico. Em segundo lugar, nosso intuito é, certamente, agilizar nossos processos internos e a gestão do grande volume de artigos em avaliação no sistema. No entanto, ressaltamos que o artigo que receber um parecer rejeitando-o, sofre uma reanálise que considera o artigo, a qualidade do parecer e a expertise do parecerista.

Antes de iniciarmos a apresentação resumida dos nossos artigos e autores desta edição, gostaríamos de reforçar nosso empenho em 2017 para a inserção da O&S em importantes bases internacionais. No entanto, sabemos que se os artigos não estiverem em inglês, poucos resultados colheremos desse esforço de internacionalização da nossa revista. A partir deste ano, faremos esforços também nesse sentido e convidamos os autores a priorizarem as submissões na língua inglesa.

Como sempre, nossa edição é diversa em temáticas interessantes e provocativas. Nosso primeiro artigo da edição 81, intitulado "Orçamento participativo: mais qualidade da democracia?", de Fábio Jacinto Barreto de Souza e Suylan Almeida Midlej e Silva, discute a qualidade democrática do orçamento participativo a partir de um rico estudo empírico no Distrito Federal. Para isso, elabora um modelo de análise com base em seis parâmetros de qualidade da democracia extraídos de um arcabouço teórico diversificado. Os resultados apontam para rupturas no processo democrático e concluem que há pouca responsividade do processo democrático no caso em análise.

O segundo artigo, sob o título "O projeto de implantação da indústria automotiva no Brasil: por uma abordagem sob a ótica da teoria dos *stakeholders*", de Marcos Lopez Rego e José Ernesto Mattoso Faillace Júnior, apresenta uma contribuição inicial para a busca de integração de duas áreas com pesquisas ainda incipientes no universo dos estudos organizacionais: gerenciamento de projetos e história da gestão. O objetivo é descrever e analisar, à luz da teoria dos *stakeholders*, a criação da indústria automotiva no Brasil. Os autores constatarem a existência de *stakeholders* opositores de alto poder, como as três maiores empresas multinacionais do setor e a própria equipe econômica do governo.

O terceiro texto, "Oligarquização em um grande clube de futebol: o caso do Sport Club Corinthians Paulista", de Cláudio Gonçalves Couto, apresenta, mediante o estudo de caso do Sport Club Corinthians Paulista, a natureza dos processos de oligarquização, identificando os fatores-chave desse ciclo. Mais do que um estudo sobre a temática particular das entidades esportivas, esse estudo de caso contribui com a discussão sobre a oligarquização de entidades associativas, tendo como base teórica as pesquisas sobre o tema produzidas na senda aberta por Robert Michels.

Com autoria de Reed Elliot Nelson e Amaury Mei, o texto "Tecnologia de produção e cultura organizacional em uma empresa de transporte em massa" é o quarto artigo da edição 81. Esse artigo considera a relação entre tecnologia de produção e cultura organizacional em uma empresa estatal de transporte em massa. O estudo sugere que

as demandas de um sistema de produção altamente mecanizado, de alta intensidade de capital e alta precisão não determinam diretamente a cultura organizacional como alegariam alguns estudos clássicos. Antes, parece gerar tensões subculturais entre as unidades responsáveis pela operação cotidiana do sistema e as unidades que fazem intermediação entre a organização e o seu ambiente político e econômico. Em termos teóricos, o trabalho abre novo espaço conceitual para abordar a tecnologia como variável independente em um campo que tradicionalmente tem visto a cultura organizacional como variável dependente.

O quinto texto, "As identidades fragmentadas no cotidiano da Feira do Produtor de Maringá", de Rocío Del Pilar López Cabana e Elisa Yoshie Ichikawa, resgata a história de mais de 30 anos, procurando compreender como as práticas cotidianas dos sujeitos vão se alterando à medida que a identidade organizacional do local onde trabalham se modifica. O estudo foi feito na Feira do Produtor de Maringá, fazendo uso de observação, de entrevistas, de história oral temática e da análise do discurso. Os autores observaram durante a pesquisa movimentos de resistências e protestos por parte de alguns feirantes, no sentido de defender espaços temporários de posições identitárias, muito embora essas lutas sejam ofuscadas diante de uma aparente estabilidade que se impõe por diferentes instrumentos disciplinares e por diversos discursos que inibem comportamentos não congruentes com os prescritos na feira.

O sexto texto, de Francisco Vicente Sales Melo, Salomão Alencar de Farias e Michelle Helena Kovacs, intitulado "Estereótipos e estigmas de obesos em propagandas com apelos de humor", é instigante. De acordo com os autores, estereótipos positivos e negativos estão presentes em comunicações de marketing e são apresentados aos consumidores de forma indiscriminada. Com a atual epidemia de obesidade mundial, propagandas televisivas que se utilizam de indivíduos obesos em situações estigmatizadas não são exceção. Sendo assim, o artigo dos autores analisa o papel desempenhado por pessoas gordas em propagandas veiculadas na televisão sob a ótica de estigmas e estereótipos. As análises mostram que estigmas como "cômicos", "estranhos" e "fracos" são formados a partir dos seus estereótipos e papéis desempenhados. Os autores avançam no debate questionando até que ponto essas interpretações podem comprometer a imagem da marca veiculada, considerando que o fenômeno obesidade está presente no cotidiano da maioria dos consumidores.

O sétimo artigo, "Tribos de consumo: representações sociais em uma comunidade virtual de marca", de Thiago Assunção de Moraes e Nelsio Rodrigues de Abreu, tem o objetivo principal de verificar como o conjunto de representações sociais constrói o efeito do sentimento de tribo em uma comunidade virtual de marca. Caracterizado como um estudo netnográfico na comunidade peladeiro.com.br, evidenciou-se um comportamento de tribo em função das peladas, emergindo nos achados os elementos encontrados nas relações sociais de uma comunidade virtual que a transforma em uma tribo.

O oitavo e último artigo, "A influência das instituições no processo de construção da confiança interorganizacional", de autoria de Cristiane Marques de Mello, busca compreender de que modo as instituições influenciam no processo de construção da confiança interorganizacional. Nesse texto, a confiança é entendida como uma forma de ação individual ou coletiva que está constitutivamente imersa no ambiente institucional no qual um relacionamento está posto, com base em premissas favoráveis sobre a confiança nos futuros comportamentos¹. Os resultados apontam que os padrões institucionais operam de modo diferente nos períodos analisados. O estudo sobre o processo da construção da confiança contribuiu para a compreensão sobre os motivos que levam as empresas a confiarem ou a não confiarem em seus parceiros comerciais.

Desejamos a todos uma excelente leitura!
Ariadne Scalfoni Rigo
Editora

1 BACHMANN, R.; INKPEN, A. C. *Understanding institutional-based trust building processes in inter-organizational relationships*. *Organization Studies*, v. 32, n. 2, p. 281-301, 2011.



Artigos

ORÇAMENTO PARTICIPATIVO: MAIS QUALIDADE DA DEMOCRACIA?

Fábio Jacinto Barreto de Souza*
Suylan Almeida Midlej e Silva**

Resumo

Este artigo discute a qualidade democrática do orçamento participativo a partir de um estudo empírico do orçamento participativo da região administrativa de Ceilândia, Distrito Federal, Brasil. Para isso, elabora um modelo de análise com base em seis parâmetros de qualidade da democracia, extraídos de Powell (2005), Dahl (2012a; 2012b), Diamond e Morlino (2005), Lijphart (2011) e Altman e Pérez-Liñán (2002). Trata-se de um estudo descritivo de corte transversal, com análise predominantemente qualitativa. A pesquisa foi operacionalizada por meio de triangulação de métodos: a) levantamento de campo com 412 moradores da região e 39 delegados do orçamento participativo; b) pesquisa documental; e c) entrevistas. Os resultados apontam para rupturas no processo democrático e possibilitam concluir que o orçamento participativo do Distrito Federal, naquela região, é democraticamente pouco responsivo.

Palavras-chave: Orçamento participativo. Qualidade da democracia. Responsividade democrática.

PARTICIPATORY BUDGET: MORE QUALITY OF DEMOCRACY?

Abstract

The article discusses the democratic quality of the participatory budgeting from an empirical study of the participatory budget administrative region of Ceilândia, Federal District, Brazil. For this, prepare an analysis model based on six democracy quality parameters extracted from Powell (2005), Dahl (2012a; 2012b), Diamond and Morlino (2005), Lijphart (2011) and Altman and Pérez-Liñán (2002). Is a descriptive cross-sectional study with predominantly qualitative analysis. The research was operationalized through triangulation of methods: a) field survey with 412 local residents and 39 delegates of the participatory budget; b) documentary research; and c) interviews. The results point to disruptions in the democratic process and make it possible to conclude that the participatory budget of the Federal District in that region is little democratically responsive.

Keywords: Participatory budgeting. Quality of democracy. Democratic responsiveness.

**Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília. Professor e coordenador-adjunto do curso de Gestão Pública do Centro Universitário de Brasília. E-mail: fabiob@unb.br*

***Doutora em Sociologia pela Universidade de Brasília. Professora-adjunta do Departamento de Gestão de Políticas Públicas e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Universidade de Brasília. E-mail: suylan@unb.br*

Desde a década de 1970, grupos da sociedade civil organizaram-se por mais participação no cenário político, clamando por novas formas de participação da sociedade na elaboração e formulação de políticas públicas. Os movimentos alastraram-se pelos anos 1980, sobretudo com as mobilizações durante o processo constituinte, interferindo em várias tratativas que culminaram na atual Constituição, em 1988. Foram aceitas emendas populares com mais de 30 mil assinaturas (WHITAKER, 1989). Assim, começou uma participação mais institucionalizada dos movimentos populares no Estado, via emendas populares, e cresceram as práticas participativas nas áreas de políticas públicas, a exemplo das áreas de saúde, assistência social, urbanismo e meio ambiente (AVRITZER, 2010b).

A "Constituição Cidadã", assim chamada por diversos parlamentares da época, pode ser entendida como um marco para a criação de institutos democráticos que favorecem a participação e a deliberação da sociedade civil nas ações governamentais. Esses institutos referem-se à participação popular por meio de referendo, plebiscito, conselhos, fóruns e audiências públicas, posteriormente instituindo também os orçamentos participativos como práticas para democratizar as decisões sobre alocação dos recursos governamentais (PEREZ, 2009; AVRITZER, 2009a). Porém, estes últimos não foram criados como decorrência direta da Constituição.

No Brasil, embora existissem tentativas semelhantes anteriores ao ano de 1989, as primeiras experiências de orçamento participativo (OP) que ganharam visibilidade remontam àquele ano. São elas as experiências de Porto Alegre (RS), Piracicaba (SP), Angra dos Reis (RJ), Vitória (ES), Santo André (SP), Ipatinga (MG), Betim (MG), São Paulo (SP), Santos (SP) e Jaboticabal (SP) (PIRES; MARTINS, 2011). As experiências tiveram seu auge na década de 1990, e atualmente encontram-se registros de um declínio tanto no interesse acadêmico pelo tema quanto na quantidade de experiências registradas nos últimos anos (PIRES, 2011). Todavia, o fato de os governos adotarem orçamentos participativos também pode ser entendido como uma forma de fomentar a participação popular nas decisões políticas. Nas últimas décadas, não só o Brasil, mas diversos outros países do mundo passaram por processos de democratização, saindo de regimes autoritários para estados democráticos (DAHL, 2012a). Tanto os orçamentos participativos quanto a qualidade dessas "novas democracias" têm chamado a atenção dos pesquisadores.

Especificamente sobre o OP, diversos estudos descrevem e discutem as experiências à luz das teorias democráticas, sobretudo teorias que abordam a deliberação e a participação dentro de um contexto democrático (SANTOS, 2002; AVRITZER; NAVARRO, 2003; AVRITZER, 2004; 2009a; 2010a; MARQUETTI et al., 2008; WAMPLER, 2007). Também há outra corrente teórica preocupada em estudar a qualidade das democracias. Essa corrente busca entender a condição democrática dos governos por meio de parâmetros que permitam definir o que é uma boa democracia e o quanto os governos são, de fato, democráticos (O'DONNELL; CULLELL; LAZZETTA, 2004; DIAMOND; MORLINO, 2005; SOROKA; WLEZIEN, 2010; RENNÓ et al., 2011; LIJPHART, 2011; DAHL, 2012b). Nesse caso, as democracias podem variar em níveis de qualidade do nível mais alto, utópico segundo Dahl (2012a), até o nível mais baixo, próximo de um regime totalitário.

Em todo caso, uma democracia de qualidade deveria oferecer ao cidadão alto grau de liberdade, igualdade política e controle popular sobre as políticas públicas. Isso aconteceria por meio do funcionamento legítimo de instituições estáveis (DIAMOND; MORLINO, 2005). Assim, a qualidade das democracias estaria associada ao funcionamento de suas instituições democráticas. Essas instituições deveriam ser capazes de garantir o funcionamento do estado, a aplicação das leis, a transparência, a *accountability* e a participação popular (DIAMOND; MORLINO, 2005).

Nesse sentido, o orçamento participativo, como uma instituição democrática, deveria ser capaz de fomentar mais transparência, participação e *accountability*. Ao menos é o que aponta a literatura (WAMPLER; AVRITZER, 2004; COELHO;

NOBRE, 2004). Por outro lado, alguns autores apontam fragilidades nos OP que podem comprometer seu caráter democrático, tais como a baixa quantidade de recursos orçamentários destinados à iniciativa; a predominância de participantes com laços políticos comprometedores, que acabam tomando de assalto as arenas decisórias e, como consequência, reproduzem o sistema político tradicional; e a baixa participação em termos numéricos da população nas reuniões e plenárias (SÁNCHEZ, 2002; SOMARRIBA; DULCI, 1997). Segundo Sánchez (2002), seriam processos decisórios mais caros e lentos, ligados a um grupo restrito de participantes.

Essas controvérsias sobre a qualidade democrática dos OP também podem ser observadas no estudo de Pires (2011). Em uma revisão bibliográfica das publicações sobre o orçamento participativo nos últimos 20 anos, o autor conclui que existe uma quantidade considerável de estudos avaliando o caráter participativo do OP, embora nenhum desses estudos tenha chegado a uma conclusão desprovida de controvérsias. Além disso, o autor afirma que estudos sobre os efeitos do OP, tanto como instrumento de gestão quanto como ferramenta de intervenção na realidade, ainda são escassos. Também há escassez de dados e baixa confiabilidade dos existentes, tornando muito difícil chegar a conclusões definitivas sobre o que tem sido efetivamente a prática do OP em termos democráticos.

Portanto, este estudo busca discutir o caráter democrático do OP e sua capacidade de efetivar institutos democráticos. Para tanto, desenvolveu-se um modelo de análise a partir da literatura sobre qualidade da democracia para, assim, investigar a qualidade democrática de OP. Esse tipo de abordagem, além de apresentar um *framework* para a análise de instituições democráticas, contribui como uma forma de apontar novas perspectivas para estudar o fenômeno. Dessa forma, o modelo foi utilizado para analisar o ciclo do orçamento participativo do Distrito Federal (OPDF), nos anos de 2012 e 2013, com recorte na região administrativa de maior densidade populacional do DF, Ceilândia, com 402.729 habitantes (CODEPLAN, 2010).

A Ceilândia também tem a nona pior renda per capita mensal entre as 30 regiões administrativas do Distrito Federal, R\$ 611,29 (CODEPLAN, 2010). Foi observado, em outros estudos, que existe correlação negativa entre renda e igualdade entre os participantes no processo político, e a distância entre participação e renda pode ser tratada como parâmetro de qualidade da democracia (LIJPHART, 2011).

A primeira experiência com orçamento participativo no Distrito Federal (DF) remonta ao governo Cristovam Buarque, do Partido dos Trabalhadores (1995-1999). O experimento foi abandonado nos governos seguintes e só retomado em 2011, no governo Agnelo Queiroz, do mesmo partido (2011-2014). Em sua segunda tentativa, o modelo adotado no DF foi regulamentado pelos Decretos n. 32.851/2011 e n. 33.712/2012. O ciclo atual do OPDF 2012/2013 utilizou diversos mecanismos de participação popular, tais como: assembleias regionalizadas, votação de prioridades com participação direta e definição de ações governamentais, por meio de representantes eleitos pela comunidade local e voto pela internet.

Este artigo está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda seção discute o conceito e o funcionamento do orçamento participativo, considerando a complexidade dos contextos e dos sistemas políticos que o circundam. A terceira versa sobre a qualidade da democracia, quando são apresentados alguns parâmetros para análise, a partir de modelos trabalhados por diversos autores, além das várias dimensões da responsividade democrática. A quarta seção descreve o modelo de análise, que é baseado no cruzamento entre os três estágios de ligação da cadeia de responsividade discutida por Powell (2005) e os parâmetros de qualidade da democracia trabalhados por alguns autores. Também nessa seção são apresentados os procedimentos metodológicos, que são fundamentados na triangulação de métodos, com entrevistas, levantamento de campo (*survey*) e pesquisa documental. A quinta seção traz resultados e discussões, cujo conteúdo se desdobra em duas direções: apresentação das características principais do ciclo do orçamento participativo de Ceilândia e a análise da qualidade democrática desse OP.

Orçamento participativo: conceito e funcionamento

É difícil identificar na literatura uma definição única de orçamento participativo, em função das várias experiências em contextos distintos e da existência de novos referenciais analíticos após longos períodos de sua implementação. Todavia, pode-se definir OP como um sistema decisório, um arranjo participativo, uma instituição política, uma forma de democracia, um mecanismo de participação e/ou um processo governamental que envolve democracia participativa, pluralista e/ou deliberativa, em que há uma desconcentração de poder decisório do estado, geralmente do poder executivo para o cidadão, por meio de regras e um arranjo preestabelecido e, por intermédio do qual, o cidadão pode intervir na alocação orçamentária e nas prioridades da ação governamental (SANTOS, 2002; MARQUETTI et al., 2008; AVRITZER, 2009a; 2009b; COSTA, 2010; HOROCHOVSKI; CLEMENTE, 2012).

Uma definição mais geral aponta para o caráter descentralizador do OP, com o estabelecimento de novas relações entre a sociedade civil e o Estado, "relações estas que foram estruturadas por um conjunto de regras e de procedimentos visando à inclusão política e à promoção da justiça social" (LUCHMANN, 2014, p. 171). Nessa linha, Fedozzi (2007) afirma que a cogestão é o que caracteriza o OP. Ou seja, a distribuição dos recursos de investimento acontece de forma compartilhada, a partir da construção de regras, inclusive regras para o próprio sistema de participação. Esse conceito se ancora na democracia deliberativa, que, em tese, está fundamentada na relação dialógica e na pluralidade participativa. Mas, sabe-se que nem sempre a democracia deliberativa permite ampla participação cidadã, como é a proposta do OP. Portanto, essa modalidade democrática não seria referencial propício para avaliar os processos de OP (LUCHMANN, 2014). Pateman (1992) corrobora esse pensamento quando afirma que o OP não é um suplemento para as instituições democráticas existentes, uma vez que ele muda e democratiza a estrutura de uma parte dessas instituições.

O modelo de OP de Porto Alegre tornou-se uma referência mundial no que se refere a uma democracia baseada na inclusão política e na justiça social (LUCHMANN, 2014). Embora haja controvérsia sobre a capacidade do OP reduzir desigualdades e de fato ter capacidade de gerar mudanças sociais (FERNANDES; BONFIM, 2005). Ainda que o OP de Porto Alegre seja uma referência, sua implementação em alguns países do mundo passa por variações significativas conforme o contexto. Na Alemanha, o processo é mais consultivo e tem como objetivo tornar os governos locais mais responsivos em um contexto de crise nas finanças municipais. A intenção seria amenizar a insatisfação e a abstenção eleitoral. Em Portugal, o OP é também consultivo, com autonomia limitada da sociedade civil, processo deliberativo fraco e pouca ênfase na justiça social. No Chile, há certa fragilidade dos OP, com baixo grau de descentralização e de participação social e dos partidos políticos, ficando o processo à mercê da vontade política dos prefeitos. Por outro lado, a Itália apresenta casos mais próximos ao Brasil, sendo o OP um dos instrumentos de governança local empreendido pelas autoridades políticas, com participação social dentro de um processo de argumentação e deliberação (LUCHMANN, 2014).

Esta pesquisa discute alguns parâmetros que podem afetar o processo e os resultados do orçamento participativo, a partir de estudos sobre a qualidade da democracia. São eles: 1) grau de participação social; 2) papel das regras na construção democrática da instituição; 3) maneira como os cidadãos escolhem seus representantes; 4) igualdade entre os participantes nas votações; 5) como as arenas deliberativas são formadas; 6) como as preferências se transformam em políticas públicas; 7) como funcionam os mecanismos de responsabilização para os representantes e para os agentes do governo envolvidos na execução das políticas. Essas variáveis são centrais nos debates sobre a qualidade da democracia (DIAMOND; MORLINO, 2005; DAHL, 2012a; LIJPHART, 2011; ALTMAN; PÉREZ-LIÑÁN, 2002; POWELL, 2005) e serão debatidas no próximo tópico.

Qualidade da democracia

Muitos estudos tentam estabelecer parâmetros para a qualidade da democracia, enquanto outros abordam escalas com graus de democracia e modelos estatísticos, variando de uma democracia perfeita até a ausência dela. Esses graus também são interpretados, por diversos autores, como graus de qualidade da democracia (LIJPHART, 2011; DIAMOND; MORLINO, 2005; RENNÓ et al., 2011; DAHL, 2012a; ALTMAN; PÉREZ-LIÑÁN, 2002). Entre esses estudos, os modelos propostos por Robert Dahl (2012a; 2012b), Diamond e Morlino (2005), Lijphart (2011), Altman e Pérez-Liñán (2002) e o modelo de Buhlmann et al. (2011) tratam especificamente de parâmetros que devem ser observados para que se possa afirmar que determinada democracia tem qualidade ou não.

Para analisar a qualidade da democracia é preciso, antes de tudo, definir o que se entende por qualidade e o que se entende por democracia (DIAMOND; MORLINO, 2005). A noção de qualidade da democracia precisa ser associada ao regime que se quer medir, pois o conceito está diretamente associado às características desse regime (RENNÓ et al., 2011; DIAMOND; MORLINO, 2005; O'DONNELL; CULLELL; LAZZETTA, 2004). Para Diamond e Morlino (2005), um regime democrático de qualidade deve ser amplamente legítimo e satisfazer as expectativas do cidadão em termos de governança. Para os referidos autores, um regime democrático é um regime em que os cidadãos, associações e comunidades gozam de ampla liberdade e igualdade política e no qual o cidadão tem o poder para avaliar se o governo oferece liberdade e igualdade de acordo com o Estado de Direito. Esses cidadãos monitoram a eficácia das leis, das decisões do governo e a capacidade de resposta dos representantes eleitos às suas demandas (DIAMOND; MORLINO, 2005).

Diamond e Morlino (2005) propõem em seu modelo oito dimensões a serem observadas em uma democracia de qualidade. A primeira delas é a responsividade democrática, que está associada a quanto as ações do governo estão em conformidade ou divergem dos interesses dos eleitores. Em seguida, a liberdade é entendida como a garantia dos direitos políticos, civis e econômicos. Já a igualdade, para os autores, se refere à análise de medidas relacionadas à renda, à riqueza e ao status social, e como isso gera diferenças entre classes. Quanto ao papel das leis, de acordo com os autores, elas devem ser claras, conhecidas por todos, universais, estáveis, não retroativas e aplicadas de forma justa e coerente por um judiciário neutro. A dimensão participação está ligada ao ativismo do cidadão não somente por meio do voto, mas por meio do envolvimento no processo político, organizando-se em grupos da sociedade civil, comunicando suas demandas, exigindo *accountability* dos representantes eleitos e envolvendo-se em questões públicas voltadas à comunidade local. Os autores também tratam a competição entre atores políticos como uma dimensão importante associada à igualdade no acesso à mídia de massa, igualdade no uso de fundos de campanha, o tipo de sistema eleitoral, a fácil alternância de poder (relacionada à eficiência do processo eleitoral), o acesso às arenas de votação, inclusive ao parlamento e à presença balanceada da oposição. Por fim, os autores tratam de duas dimensões de responsabilização: *accountability vertical*, exercida por meio do cidadão, e *accountability horizontal*, exercida por meio de agentes públicos. Para Diamond e Morlino (2005), a *accountability* está sustentada por três pilares: informação, justificativa das razões que levaram aquele representante a tomar determinada decisão ou ação e punição ou compensação dos danos causados.

Outra forma de medir a qualidade da democracia vem sendo utilizada por Lijphart (2011), que trabalha com nove grupos de indicadores de qualidade da democracia. O autor aplicou o modelo em 36 países no mundo. O primeiro grupo tenta medir a qualidade da democracia por meio de escalas, considerando o quanto uma democracia se aproxima de uma democracia perfeita. Para isso, o autor utiliza o modelo de Dahl (2012a) e o modelo de Vanhanen (1997). O modelo de Dahl (2012a) será abordado no decorrer deste estudo. O modelo de Vanhanen (1997), segundo o autor, se baseia

em uma escala de dois elementos, o grau de competição entre os partidos políticos e a participação. O principal indicador utilizado por Lijphart (2011) nesse grupo foi a porcentagem total da população que votou na eleição mais recente.

O segundo grupo de indicadores trata da representação política das mulheres e a proteção de seus interesses. O terceiro se refere à igualdade política e utiliza como parâmetro a igualdade econômica, por meio da razão entre ricos e pobres, e o índice de recursos de poder. Esse índice trata-se de um indicador de igualdade que tem como base diversas medidas indiretas, tais como alfabetização e porcentagem de população urbana. O quarto se refere à participação eleitoral para esse grupo, considera-se o número de eleitores como porcentagem da população votante, a porcentagem de participação em eleições nacionais ou qualquer eleição que tenha obtido o mais alto índice de comparecimento. O quinto grupo aborda a satisfação do cidadão com a democracia e está relacionado à percepção do cidadão em relação a ela. O sexto se baseia na proximidade entre governo e eleitor, representado pela distância entre a posição ideológica do governo, considerando a escala esquerda e direita e a posição do eleitor mediano. A responsabilidade e a corrupção são tratadas no sétimo grupo, e a medida utilizada pelo autor é o índice de corrupção, representado pela incidência de corrupção em determinado governo. Finalmente, o oitavo grupo versa sobre a representatividade, a partir do indicador de apoio popular.

Outro modelo representativo para análise da qualidade da democracia é o modelo de Buhlmann et al. (2011), que foi denominado pelos autores de Barômetro da Democracia e consiste em um conjunto de nove grupos de indicadores de qualidade da democracia. Os autores aplicaram o modelo em 30 democracias no período entre 1995 e 2005. Segundo eles, o modelo também se baseia nos conceitos de democracia liberal e democracia participativa. Os autores partem da premissa de que um sistema democrático deve estabelecer o equilíbrio entre os valores de liberdade e igualdade e que isso requer controle. O controle é valioso para uma democracia, porque é a institucionalização das autoridades políticas que estabelece uma distinção entre sistemas democráticos e autocracias (BUHLMANN et al., 2011). Já a liberdade, segundo os autores, significa proteger e garantir os direitos individuais no âmbito de um estado de direito. Dessa forma, liberdade, controle e igualdade são princípios do modelo. Dentro de cada princípio existe o que os autores chamam de funções. São sete: 1) liberdades individuais; 2) papel das leis; 3) esfera pública; 4) competição; 5) equilíbrio no controle dos poderes; 6) capacidade do governo; 7) transparência; 8) participação e representação.

Especificamente sobre a capacidade do governo, que é utilizada no modelo de análise deste estudo, os autores apresentam a cadeia de responsividade democrática de Powell (2005), focando em seu último elo, ou seja, a capacidade de resposta do governo. Além da necessidade de as decisões políticas estarem de acordo com as preferências iniciais, a capacidade de resposta requer capacidade governamental, ou seja, a disponibilidade de recursos para realização das ações governamentais (BUHLMANN et al., 2011). Outro componente dessa função, segundo os autores, são as condições para implementação eficiente das decisões políticas. Para eles, o apoio político é importante para fortalecer a capacidade de implementação.

O modelo de Robert Dahl pode ser considerado um dos primeiros a abordar o tema de maneira ampla e foi apresentado em 1971. O modelo foi aplicado em 114 países (DAHL, 2012a). O autor parte do pressuposto de que para um governo ser responsivo às preferências de seus cidadãos, todos eles devem ter oportunidades de formular suas preferências, expressá-las aos outros cidadãos e ao governo por meio da ação individual e coletiva, tê-las igualmente consideradas na conduta do governo, sem discriminação decorrente do conteúdo ou da fonte da preferência.

A partir desses requisitos, Dahl (2012a) desdobra três grupos de garantias institucionais necessárias para que eles funcionem. O primeiro grupo trata da formulação

de preferências, que se refere à liberdade de formar e aderir a organizações, liberdade de expressão, direito de voto, direito de líderes políticos disputarem apoio, fontes alternativas de informação. O segundo grupo aborda a capacidade de os cidadãos exprimirem preferências, tais como liberdade de formar e aderir a organizações, liberdade de expressão, direito de voto, elegibilidade para cargos políticos, direito de líderes políticos disputarem apoio, fontes alternativas de informação, eleições livres e idôneas. O terceiro grupo diz respeito à capacidade do cidadão ter preferências igualmente consideradas na conduta do governo, relacionando-se assim com a liberdade de formar e aderir a organizações, liberdade de expressão, direito de voto, elegibilidade para cargos políticos, direito de líderes políticos disputarem apoio e votos, fontes alternativas de informação, eleições livres e idôneas e instituições para fazer com que as políticas governamentais dependam de eleições e de outras manifestações de preferências (DAHL, 2012b). De acordo com Dahl (2012a), os regimes estudados variam na amplitude com que as essas condições estão disponíveis, são utilizadas e garantidas.

A partir do modelo apresentado por Dahl (2012a), Altman e Pérez-Liñán (2002) desenvolveram sua pesquisa em 18 países da América Latina, inclusive no Brasil. De início, Altman e Pérez-Liñán (2002) afirmam que a poliarquia é uma condição necessária, mas não uma condição suficiente para a alta qualidade da democracia. Dessa forma, eles consideram que não faz sentido medir a qualidade da democracia em governos que não possuem os requisitos básicos apresentados por Dahl (2012a). Os estudos de Altman e Pérez-Liñán (2002) partem dos três requisitos básicos de Dahl (2012a) para três dimensões de análise. A primeira aborda os direitos civis efetivos. Segundo os autores, na definição de Dahl (2012a), eles dependem de um conjunto de condições institucionais que permite a participação em massa e oposição livre. A segunda trata da participação efetiva. Segundo os autores, a saúde de um regime democrático também é particularmente fraca quando alguns cidadãos são marginalizados do processo em decorrência da pobreza, da falta de educação básica ou da pura apatia. Por fim, trata-se da concorrência efetiva. Nesse caso, os parâmetros utilizados pelos autores são o acesso da oposição ao processo legislativo e às formas de diminuir o predomínio excessivo de determinado partido no poder e na formulação de políticas sem dominância excessiva da oposição.

Por fim, o modelo de responsividade democrática de Powell (2005) está ligado ao parâmetro de responsividade democrática. Para Diamond e Morlino (2005), esse parâmetro envolve diversas outras dimensões da qualidade da democracia. Segundo Powell (2005), os governos democráticos são responsivos quando suas instituições, por meio de um processo democrático, os induzem a formularem e implementarem políticas que os cidadãos querem. Conforme Powell (2005), a responsividade é um processo complexo, contínuo e dinâmico. Essa visão permite observar a responsividade por várias dimensões ao longo do processo democrático. A correspondência entre o que os cidadãos desejam e os resultados que o governo produz não necessariamente indicam uma responsividade democrática. Para Powell (2005), é preciso relacionar isso a uma cadeia de estágios e ligações. Segundo o autor, essa cadeia é constituída de quatro estágios: o primeiro diz respeito a como se formam as preferências individuais dos cidadãos; o segundo é o comportamento do cidadão para votar; o terceiro está ligado ao que sai do processo de votação, ou seja, resultado das eleições e formação do governo; e o quarto estágio está relacionado ao que sai do processo político na forma de políticas públicas.

A partir dos modelos de qualidade da democracia analisados nesta pesquisa, como mencionado anteriormente, é possível identificar parâmetros sobre a qualidade da democracia, segundo alguns autores, que podem ser observados em determinados governos. O Quadro 1 apresenta uma análise comparativa dos parâmetros de qualidade da democracia entre esses modelos.

Quadro 1 – Análise comparativa entre parâmetros de qualidade da democracia.

Autores Parâmetros	Diamond; Morlino (2005)	Dahl (2012a; 2012b)	Altman; Pérez-Liñán (2002)	Powell (2005)	Lijphart (2011)	Buhlmann et al. (2011)
<i>Accountability</i>	•					
Capacidade do governo						•
Competitividade entre candidatos	•	•	•		•	•
Equilíbrio entre os poderes			•			•
Grau de corrupção					•	
Igualdade	•	•			•	
Liberdade	•	•				•
Papel das leis	•		•			•
Participação	•	•	•		•	•
Eleições justas		•				
Proximidade entre governo e eleitor					•	
Responsividade	•			•		
Satisfação com a democracia					•	
Transparência		•				•

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Dahl (2012a; 2012b), Powell (2005), Lijphart (2011), Diamond e Morlino (2005), Morlino (2004), Altman e Pérez-Liñán (2002), Dahl (2012a; 2012b) e Buhlmann et al. (2011).

O quadro comparativo foi construído considerando os parâmetros que são explicitamente evidenciados pelos autores; isso não implica afirmar que eles não tratam de outros parâmetros dentro de seus modelos. A transparência não é tratada como um parâmetro nos modelos de Lijphart (2011) e de Diamond e Morlino (2005), todavia, os autores tratam a transparência como um componente de responsabilidade do governo e da *accountability*, respectivamente. Da mesma forma, embora Buhlmann et al. (2011) não tratem diretamente de igualdade, essa questão é observada dentro do parâmetro participação. O mesmo ocorre com o conceito de contestação pública utilizado por Dahl (2012a), em que o autor aborda a capacidade de o cidadão se opor às decisões do governo, isso é abordado dentro do conceito de *accountability* por Diamond e Morlino (2005). Dessa forma, para a construção do Quadro 1, foram considerados apenas os parâmetros propostos como centrais pelos respectivos autores para a análise da qualidade de uma democracia ou o seu grau de responsividade. Esse levantamento ajudou na elaboração do modelo proposto por esta pesquisa, uma vez que foram escolhidos alguns parâmetros para a análise. Estes foram associados aos estágios de ligação da cadeia de responsividade discutidos por Powell (2005), conforme poderá ser visto no tópico seguinte.

Modelo de análise e procedimentos metodológicos

O modelo de análise foi construído a partir de três estágios de ligação da cadeia de responsividade discutida por Powell (2005). Observou-se que esses estágios são aderentes ao ciclo do orçamento participativo e oferecem uma base para o recorte do modelo. Porém, o modelo de Powell (2005) é muito abrangente e, especificamente,

as unidades de análise não se aplicam adequadamente ao OP, pois tratam, por exemplo, de agregação de votos em eleições gerais e formação de governos. Dessa forma, ao modelo foram agregados seis parâmetros de qualidade da democracia que esta pesquisa julga poderem ser aplicados a instituições como o OP. Os parâmetros foram retirados dos modelos de Lijphart (2011), Diamond e Morlino (2005), Altman e Pérez-Liñán (2002), Dahl (2012a; 2012b) e Buhlmann et al. (2011) e adaptados à realidade do OP. Dessa forma, o desenho do modelo utilizado e a base teórica para sua construção podem ser observados no Quadro 2.

Quadro 2 – Modelo de análise considerando responsividade e qualidade da democracia.

Ligação da cadeia de responsividade Powell (2005)	Parâmetros de qualidade da democracia Diversos autores
Ligação I (Estrutura de escolhas)	Participação: 1. Participação em números gerais (ALTMAN; PÉREZ-LIÑÁN, 2002; DIAMOND; MORLINO, 2005; LIJPHART, 2011; DAHL, 2012a; 2012b). 2. Participação de mulheres (LIJPHART, 2011; DAHL, 2012b).
Ligação II (Agregação institucional)	Igualdade política: 3. Igualdade de participação a partir da inclusão de grupos historicamente excluídos na formação das cadeiras (DIAMOND; MORLINO, 2005; LIJPHART, 2011; BUHLMANN et al., 2011; DAHL, 2012a; 2012b). 4. Capacidade do governo de conduzir e coordenar o processo de deliberação e organização das demandas (DIAMOND; MORLINO, 2005; POWELL, 2005).
Ligação III (Formulação e execução de políticas)	Resultados do processo político: 5. Capacidade do governo: eficiência do governo em coordenar e executar as políticas do OPDF 2012/2013 na região (DIAMOND; MORLINO, 2005; POWELL, 2005; BUHLMANN et al., 2011). 6. Responsividade pública: correspondência entre as preferências do cidadão e dos delegados e os resultados do OPDF (DIAMOND; MORLINO, 2005; POWELL, 2005; SOROKA; WLEZIEN, 2010; LIJPHART 2011).

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Powell (2005), Lijphart (2011), Diamond e Morlino (2005), Morlino (2004), Altman e Pérez-Liñán (2002), Dahl (2012a; 2012b), Soroka e Wlezién (2010) e Buhlmann et al. (2011).

Quanto aos meios de pesquisa, utilizou-se a triangulação de métodos baseada em entrevistas, levantamento de campo (*survey*) e pesquisa documental. Durante a fase de pesquisa, a triangulação de métodos foi útil frente à complexidade do fenômeno estudado e à escassez de dados secundários encontrados na pesquisa documental. Assim, a triangulação colaborou para a realização de análise mais completa. As entrevistas com pessoas-chave no processo do OPDF colaboraram para descrever o ciclo do OPDF 2012/2013, preencher lacunas na investigação e apontar caminhos para a pesquisa. A pesquisa documental também foi relevante para confirmar relatos das entrevistas e verificar os parâmetros de responsividade. Nesse caso, os registros das plenárias de base e das reuniões dos conselheiros, bem como os relatórios do sistema de informações da diretoria do OPDF, foram documentos representativos para o estudo. O *survey* colaborou para se verificar o parâmetro de responsividade pública, também auxiliando na interpretação dos resultados da pesquisa documental, vez que a comparação entre a agenda do OPDF 2012/2013 e a agenda dos moradores foi realizada a partir do *survey*.

As entrevistas foram realizadas com três membros do Governo do Distrito Federal (GDF) envolvidos no processo do OPDF, com o objetivo de esclarecer pontos específicos e indicar caminhos para o aprofundamento da pesquisa. Foram entrevistados

a coordenadora-geral do orçamento participativo do Distrito Federal (Secretaria das Cidades), a coordenadora de relações comunitárias (Secretaria das Cidades) e o coordenador do orçamento participativo na região de Ceilândia (Administração Regional de Ceilândia). Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente, gravadas em aparelho de áudio e transcritas na íntegra.

Foram realizados dois levantamentos de campo, um com 412 moradores de Ceilândia e outro com 39 delegados do OPDF em Ceilândia. A coleta de dados com os moradores ocorreu por meio de interrogação direta em pontos de grande circulação na região administrativa em estudo. Quanto à coleta de dados com os delegados, realizaram-se 39 ligações telefônicas que geraram dados para pesquisa. A pesquisa de campo buscou identificar as características e a percepção da população e dos delegados envolvidos com o OPDF 2012/2013, permitindo confrontar e complementar dados da pesquisa documental e das entrevistas, além de ser ponto-chave para o estudo da correspondência entre as preferências do cidadão e os resultados do OPDF 2012/2013 (Parâmetro 6).

Por fim, a pesquisa documental levantou 29 documentos significativos para o estudo. Esses documentos foram úteis para o maior aprofundamento e para complementar os resultados do levantamento de campo e das entrevistas. Foram eles:

- a) dezoito atas das plenárias de base na região de Ceilândia (DIROP, 2012a; 2012b; 2012c; 2012d; 2012e; 2012f; 2012g; 2012h; 2012i; 2012j; 2012k; 2012l; 2012m; 2012n; 2012o; 2012p; 2012q; 2012r);
- b) Anexo XXXI da Lei Orçamentária Anual do Distrito Federal (GDF, 2013);
- c) Relatório de Plenárias de Base, extraído do sistema de informações do OPDF (DIROP, 2014b);
- d) Relatório do Andamento das Prioridades do OPDF 2011 e 2012/2013 (DIROP, 2014a), extraído do sistema de informações do OPDF, que trata do andamento das ações;
- e) Decreto n. 33.712/2012, que dispõe sobre o orçamento participativo do Distrito Federal (OPDF) e dá outras providências (GDF, 2012);
- f) Manual do Delegado: orçamento participativo 2012/2013 (DIROP, 2012z);
- g) cinco atas da reunião dos conselheiros do OPDF (DIROP, 2012s; 2012t; 2012u; 2012v; 2012x);
- h) Relatório de Plenárias de Base no Distrito Federal em 2012 (DIROP, 2014c).

Também foram objetos de análise documental os documentos Anexo XXXI da Lei Orçamentária Anual, que descreve as demandas do OPDF 2012/2013, e o Relatório de Andamento das Prioridades do OPDF 2011 e 2012/2013 (GDF, 2013; DIROP, 2014a). Para a análise do primeiro documento, foram criadas categorias comuns que também foram utilizadas na construção do instrumento para pesquisa de campo (*survey*) com os moradores. Dessa forma, foi possível manter a mesma classificação para verificar o Parâmetro 6, que trata da correspondência entre as demandas da sociedade e os resultados do OPDF 2012/2013 (responsividade pública). Essa análise pode ser acompanhada na Tabela 2 deste artigo. A análise documental também foi útil para saber a quantidade de mulheres que participaram das plenárias de base e investigar se as demandas que saíram dessas plenárias se efetivaram no OPDF 2012/2013. Para isso, foram analisadas as 18 atas referentes às plenárias de base (DIROP, 2012a; 2012b; 2012c; 2012d; 2012e; 2012f; 2012g; 2012h; 2012i; 2012j; 2012k; 2012l; 2012m; 2012n; 2012o; 2012p; 2012q; 2012r).

O segundo documento analisado foi o Relatório de Acompanhamento das Ações do OPDF, com ênfase na análise do campo descritivo do documento que trata do posicionamento dos órgãos e entidades do GDF acerca das demandas do OPDF 2012/2013 em Ceilândia (DIROP, 2014a). Para esse esforço, foram criadas sete categorias, utilizadas para discutir o parâmetro capacidade do governo (Ligação III). Os resultados dessa análise encontram-se na Tabela 1 deste artigo. Esses resultados também foram úteis como base comparativa com outras experiências de OP encontradas na literatura, tais como as apresentadas por Marquetti et al. (2008) e por Santos (2002).

Resultados e discussão

Neste tópico, os resultados da pesquisa são discutidos em duas direções. Primeiro, a apresentação das principais características do ciclo do orçamento participativo 2012/2013 de Ceilândia. Em seguida, apresenta-se a análise dos resultados a partir da descrição do ciclo do OP 2012/2013 em Ceilândia e os resultados referentes à aplicação do modelo construído, nesse caso, considerando cada fase de ligação.

O ciclo do OP 2012/2013 em Ceilândia

O ciclo do orçamento participativo 2012/2013 do Distrito Federal ocorreu com a realização de uma rodada de plenárias gerais, com a participação de 80 delegados e quatro conselheiros. Esse processo gerou uma lista de 538 prioridades, distribuídas entre as regiões administrativas. Essas prioridades foram deliberadas a partir de assembleias e reuniões locais (GDF, 2013) e fazem referência à construção de escolas, postos de saúde, praças, ginásios, asfalto, redes de água, esgotos e iluminação em grande escala (GDF, 2013). Essas preferências (prioridades) foram processadas por meio de um sistema político e a lista pode ser interpretada como um dos resultados desse sistema. Nesse caso, as entradas seriam as demandas sociais e o processo político mediante o qual essas tarefas se transformam em políticas públicas.

Uma vez que o mecanismo de *feedback* traduz as preferências do cidadão, a assimetria entre os resultados do processo político e o que é demandado por esse cidadão pode comprometer o equilíbrio desse sistema. Empiricamente, a diferença entre as preferências dos cidadãos que participaram ou não do OPDF 2012/2013 e a resposta do sistema político à lista de prioridades pode não corresponder às expectativas da sociedade, e isso seria refletido por meio da insatisfação social. Se o sistema político não responder democraticamente ao cidadão, a qualidade democrática do processo como um todo estaria comprometida (RENNÓ et al., 2011; SOROKA; WLEZIEN, 2010).

Os resultados estão dispostos a partir dos três elementos de ligação da cadeia responsiva, conforme modelo de análise: estrutura de escolhas, agregação institucional e formulação e execução de políticas com os parâmetros – participação, igualdade política e resultados do processo político, conforme descrito na quarta seção e como poderá ser visto na análise sobre responsividade e qualidade da democracia no sub-tópico a seguir.

Modelo de análise sobre responsividade e qualidade da democracia

Esta pesquisa investigou se o OPDF 2012/2013 em Ceilândia é responsivo, por meio de alguns parâmetros de qualidade democrática sistematizados no modelo de análise proposto. Para tanto, foram analisadas as três ligações da cadeia de responsividade propostas no modelo de Powell (2005), combinando com os parâmetros da qualidade da democracia, conforme Quadro 2.

Ligação I – Participação geral e participação das mulheres

Nesta ligação, verificou-se que os índices de participação apresentaram resultados desfavoráveis à qualidade da democracia. Por outro lado, observou-se participação expressiva de mulheres, conforme será visto adiante.

De início, a baixa participação da população em números gerais e também baixa participação dos conselheiros nas reuniões do fórum, segundo registros das reuniões, foi observada. Houve presença de dois conselheiros em duas reuniões, em um total de seis reuniões sequer houve participação dos suplentes. Dessa forma, com exceção

das duas reuniões, não houve representação dos conselheiros daquela cidade. Aqui, há de se destacar que os conselheiros, além de serem o elo entre a comunidade e o governo, são a última instância decisória.

Também se observou o esvaziamento das plenárias de base, com relação ao ano de 2011. No ciclo do OPDF 2011, participaram 1.315 pessoas em todas as plenárias de base, já em 2012 esse número caiu para 848, o que representa queda de aproximadamente 35% em 18 plenárias. A baixa capacidade do governo do Distrito Federal em atender às demandas pode ter relação com o desinteresse dos delegados e conselheiros e pode estar influenciando significativamente esses números. O que faz com que os indivíduos invistam seu tempo e energia para que novas instituições funcionem é a expectativa de poder sobre decisões que esses atores consideram importantes. Quando não há expectativa e um ator importante quebra o ciclo, faz com que os atores não se engajem no processo, comprometendo a própria sobrevivência do modelo participativo (ABERS; KECK, 2004). Esse assunto será retomado na próxima seção.

Para Lijphart (2011), os indicadores de participação mostram o grau de interesse que os cidadãos possuem em serem representados. O autor aponta como um desses indicadores a razão entre o número de participantes e o número de cidadãos que poderiam participar. Nesse caso, Ceilândia apresenta um dos menores percentuais, 0,21% de sua população participando, quando comparada com outras experiências de OP. A utilização do mesmo índice permite situar o nível de participação nas plenárias do OPDF 2012/2013 na região de Ceilândia: Alvorada-RS (1,28%); Gravataí-RS (2,82%); Viamão-RS (1,4%); Restinga – POA-RS (3,17%); Lomba – POA-RS (3,74%); Caxias do Sul-RS (1,02%); Vitória-ES (1,3%); Jaboticabal-SP (0,63%) (SILVA, 2003; NAVARRO, 2003; COSTA, 2010). De acordo com Avritzer e Navarro (2003), o percentual de 2% da população é um número quantitativamente baixo de participantes.

No que se refere à participação das mulheres, em termos quantitativos, os resultados encontrados mostram que, em valores absolutos, o percentual de mulheres que participaram das plenárias de base em Ceilândia, 42,21%, não se distancia tanto dos números encontrados em experiências de participação consideradas bem-sucedidas, como o OP de Porto Alegre: 1995 (46,8%); 2000 (57,3%); 2002 (56,4%) e 2005 (52,8%), e de São Paulo em 2001, no qual a participação das mulheres foi de 59% nas plenárias de base (SÁNCHEZ, 2004).

Segundo Ribeiro (2010), nas experiências de OP, as mulheres são maioria nas primeiras plenárias. Por outro lado, como se observa em Sánchez (2004) e Fedozzi (2007), os homens ocupam majoritariamente os espaços de liderança, tais como as instâncias superiores do OP, como o fórum dos delegados e o conselho do orçamento participativo. Este estudo mostra que, em 14 das 18 plenárias de base, não se identificou a maioria de mulheres, embora sua participação possa ser considerada significativa. Porém, em números gerais, como visto, há certa disparidade entre homens (54,5%) e mulheres (45,4%).

Quanto à participação em cargos de liderança (delegados e conselheiros), foi possível observar que o equilíbrio apresentado nas plenárias de base tornou-se menos evidente, sobretudo na segunda instância deliberativa do OPDF. Dos 82 delegados eleitos em Ceilândia, 28 (34,1%) são mulheres, menos da metade de homens eleitos. Já na instância superior, o fórum dos delegados, o conselho do OPDF 2012/2013, foram nomeadas duas mulheres, em um total de quatro conselheiros (50%) naquela região. Em Belo Horizonte (1994), observou-se um percentual de 44,8% de mulheres entre os conselheiros e, em 2005, na cidade de Porto Alegre, 53,5% dos que formavam o conselho eram mulheres (FEDOZZI, 2007).

Na entrevista com a diretora do OPDF, também foi relatada a dificuldade das mulheres em participarem de atividades no período da noite. Segundo a diretora, elas se queixam da segurança para se deslocarem até o local das plenárias. Talvez isso seja um dos limitadores para maior participação das mulheres, considerando que as plenárias aconteceram no período noturno. Outra limitação apontada pela literatura é que as mulheres brasileiras acumulam a jornada de trabalho formal com as demandas de casa, sendo obrigadas a ajustar seu tempo para participar das associações de bairro

e OP (RIBEIRO, 2010). Em seu estudo, Fedozzi (2007) observou que no município de Porto Alegre grande parte das mulheres que participam das plenárias não possui laços familiares, como o casamento. De acordo com o autor, entre as mulheres que participam das plenárias, grande parte é solteira, viúva ou separada, o que pode contribuir para o argumento de Ribeiro (2010) sobre as dificuldades de mulheres com compromissos familiares e dupla jornada participarem dessas plenárias. De qualquer forma, a participação quantitativa de mulheres no caso deste estudo não foi considerada insatisfatória quando comparada a outras experiências. Todavia, precisaria ser investigado se suas demandas estão sendo atendidas e se elas, de fato, possuem voz dentro do movimento.

Ligação II – Igualdade política: formação das cadeiras e coordenação no processo de deliberação

Na segunda ligação, deve-se considerar positivo o fato de as demandas apresentadas nas plenárias de base serem respeitadas pelo fórum dos delegados, pois esses apenas as colocaram em ordem de prioridades e, a partir da análise documental, não houve exclusões de demandas nessa instância.

No que se refere à igualdade política na formação das cadeiras, é importante destacar que o objetivo do estudo é verificar se determinados segmentos sociais, historicamente excluídos, estão conseguindo penetrar nas arenas decisórias do OPDF em condição de igualdade. Há limitações importantes nessa análise que precisam ser consideradas. Alguns autores afirmam que a condição igual não necessariamente significa igualdade política (HABERMAS, 2011; DAHL, 2012b). Nesse caso, o exemplo de Dahl (2012b) parece esclarecedor, supondo que dois indivíduos, um rico (R) e um pobre (P), tenham oportunidades iguais de participar nas decisões coletivas garantidas pelo sistema democrático. No entanto, o indivíduo R tem muito mais acesso a dinheiro, informação, organizações, tempo e a outros recursos políticos. Segundo Dahl (2012b), não somente R irá participar mais das decisões como também sua influência sobre as decisões terá mais peso que a de P. De toda sorte, como um requisito básico para a igualdade política é que esses segmentos estejam no mínimo presentes nas arenas decisórias. A literatura aponta pelo menos seis grupos historicamente excluídos: mulheres, jovens, idosos, negros, índios e moradores de rua (SÁNCHEZ, 2004; MARQUETTI et al., 2008; MORAES, 2008).

Quanto aos jovens, segundo o Estatuto da Juventude (Lei n. 12.852/2013), são considerados jovens pessoas entre 15 e 29 anos de idade. Ao analisar o perfil dos delegados, observa-se que de 18 a 30 anos de idade há cinco registros entre os 39 entrevistados, correspondendo a 12,8% da amostra. Em pesquisa realizada em Belo Horizonte, no ano de 1994, Somarriba e Dulce (1997) reportam que 20% dos delegados tinham essa mesma faixa de idade. Fedozzi (2007), em sua pesquisa, também com delegados do OP em Porto Alegre, apresenta um percentual de 16,4% dos delegados no ano de 2005. Observa-se que os números de Fedozzi (2007) são referentes à faixa etária de 16 a 33 anos. Marquetti et al. (2008) afirmam que à medida que cresce o desinteresse pelas formas clássicas de participação política entre a juventude, as práticas de participação direta poderiam indicar novas possibilidades de atração para esse segmento. Segundo Moraes (2008), em levantamento realizado pela prefeitura de Belém (PA), constatou-se que os jovens participavam em grande contingente apenas nas primeiras rodadas do OP, pois as demandas que eles apresentavam não eram consideradas prioridades para comunidade. Assim, a prefeitura resolveu criar o OP da juventude.

Quanto aos idosos, esses representam 7,69% da amostra de entrevistados. Fedozzi (2007) apontou para 10,5% em Porto Alegre. Em Belo Horizonte, chegou a 6,1% em 1994 (SOMARRIBA; DULCE, 1997). Segundo o Estatuto do Idoso (Lei n. 10.741/2003), considera-se idoso um indivíduo com idade igual ou superior a 60 anos. Conforme pesquisa elaborada por Marquetti et al. (2008), em São Paulo, entre as experiências de 2001 e 2003, houve um aumento da população idosa participando do movimento, de 7% para 13% em 2003. Dessa forma, os números de Ceilândia não parecem tão distantes de outras experiências.

Em que pese a presença de negros, índios e moradores de rua, entre os delegados do OPDF 2012/2013 em Ceilândia, entre os delegados entrevistados, 20,51% se declaram negros enquanto 5,13% se declaram indígenas. Em Porto Alegre, no ano de 2002, um total de 26% dos delegados se declaravam negros, enquanto 3,1% se declaravam índios (FEDOZZI, 2007). É importante ressaltar que a configuração institucional, às vezes, pode ser capaz de gerar oportunidades, constrangimentos relacionados à participação nas decisões políticas e, dessa forma, favorecer determinados atores em detrimento de outros (CORTES; SILVA, 2010). Assim, não foi possível observar a presença de moradores de rua, nem nas plenárias de base nem compondo o fórum dos delegados. A coordenadora de relações comunitárias afirmou que não se lembra da presença de moradores de rua nas assembleias em Ceilândia. Considerando que a participação está condicionada ao cadastramento e o endereço é necessário, esse tipo de regra pode estar criando restrições a esse tipo de ator social.

Outro fator analisado nessa ligação é a capacidade de o governo organizar e conduzir o OP. Destaca-se que, embora no arranjo institucional do OP exista previsão de uma construção conjunta das decisões entre atores no mesmo nível, na prática, ainda prevalece a visão dicotômica (estado e sociedade) na participação e deliberação política do OP em estudo. Observou-se que a pouca participação das equipes técnicas do governo no momento da deliberação fez com que muitas das demandas fossem tecnicamente inviabilizadas pelas secretarias do governo, mesmo depois de o governador ter se comprometido com a sua execução. Isso também mostra a complexidade da dinâmica do processo e que, embora o arranjo institucional possa criar oportunidades de participação, as configurações sociais, nesse caso agentes do estado e membros da sociedade civil, surgem como mecanismos de constrangimento ao processo político. Portanto, a participação ativa e a forma com que o estado se relaciona com a sociedade civil podem ser determinantes para que de fato mudanças sociais possam ocorrer (FERNANDES; BONFIM, 2005; CORTES; SILVA, 2010).

Ainda sobre a participação de atores governamentais, a investigação empírica mostrou que membros do governo até estiveram presentes nas reuniões, mas pouco contribuíram. Segundo a diretora do OPDF, embora a participação dos órgãos tenha melhorado, ainda apresenta dificuldades, como a falta de habilidade desses membros do governo em lidar com os delegados do OP. De acordo com a coordenadora de relações comunitárias do OPDF, um dos objetivos da participação desses representantes seria compatibilizar as demandas da população com as ações do governo. Isso também está descrito no art. 9º do Decreto n. 33.721/2012, que estabelece as regras do OPDF (GDF, 2012). Porém, segundo a coordenadora de assuntos comunitários, as pessoas enviadas pelo órgão “[...] não entendiam nem da política e nem do planejamento, então não contribuíram em nada”. Isso também pode ter gerado efeitos na capacidade de execução das demandas (Parâmetro 5). Uma evidência é a negativa da Secretaria de Segurança em implementar a demanda para a construção de um posto de policiamento em Ceilândia. Em resposta à solicitação, a referida secretaria afirmou que não faz parte da política de segurança a instalação de postos. Todavia, a demanda já havia sido ratificada e publicada como “prioridade” pelo GDF. Isso pode estar gerando um “círculo vicioso” no qual as secretarias do GDF estejam vendo o OP como um concorrente na disputa por recursos orçamentários, já que o OPDF não tem orçamento próprio, em consequência, os *stakeholders* passam a duvidar da capacidade de implementação das decisões e o movimento acabaria ficando dependente de atores externos com fraca capacidade de ação (ABERS; KECK, 2004, p. 59).

Portanto, embora não se possa observar a efetiva participação, o OPDF em estudo apresentou medidas de igualdade compatíveis com outras experiências. Por outro lado, problemas na condução do processo podem estar contribuindo para a baixa capacidade de implementação das demandas pelo GDF, assim frustrando a expectativa dos participantes. Dessa forma, é possível observar problemas na dinâmica entre estado, sociedade e arranjo institucional, representando um ponto de atenção no que se refere à qualidade democrática do OP (CORTES; SILVA, 2010).

Ligação III – Resultados do processo político: capacidade de execução do governo e responsividade pública

Na terceira ligação, embora exista um esforço da coordenação do OPDF em manter o cidadão atualizado sobre o andamento das ações, a capacidade de execução do governo se apresenta limitada, e isso pode estar influenciando a participação e comprometendo a credibilidade do processo. No que se refere à responsividade pública, também se observou pouca aderência entre o que foi deliberado no processo do OP e o que a população espera.

Primeiramente sobre a capacidade de execução, pode-se considerar que o GDF não está tendo êxito em atender às demandas do OPDF. A partir da Tabela 1 observa-se que grande parte das ações não está em execução, seja porque estão paradas ou em fase preparatória. Também, no OPDF 2012/2013, órgãos como a Secretaria de Esportes e a Secretaria de Educação declararam as demandas já aprovadas pelo processo do OPDF como inviáveis. Outras secretarias não informaram sobre o atendimento da demanda, tais como a mesma Secretaria de Esportes e a Secretaria de Obras. A Secretaria de Esportes foi apontada na entrevista com a coordenadora de relações comunitárias como uma das que menos participaram. Já a diretora do OPDF também afirmou que a Secretaria de Esportes “não compareceu” nas reuniões do fórum dos delegados. Isso contribui com a discussão apresentada sobre a influência da participação das equipes técnicas na execução das demandas, abordada na seção anterior.

Talvez a baixa capacidade de execução das demandas, como se observa na Tabela 1, também ajude a explicar a queda na participação. Embora o exercício cívico seja igualmente importante e, às vezes, até mais que os possíveis ganhos materiais, observa-se que o atendimento das demandas comunitárias foi uma forte motivação para a participação no OP de Porto Alegre (FEDOZZI, 2007). Segundo Marquetti et al. (2008, p. 17), “a atratividade do processo será nula se as decisões tomadas não forem realizadas”. Na mesma linha, Vitale (2004) afirma que a credibilidade do processo depende do efetivo cumprimento das reivindicações populares. Todavia, é claro que, além disso, a participação e a inclusão no processo de decisão de classes que antes não tinham acesso a essas arenas refletem em um grande exercício de inclusão e cidadania (FERNANDES; BONFIM, 2005).

Tabela 1 – Execução das demandas do OPDF – 2011 e 2012/2013 em Ceilândia.

Situação da demanda	OPDF 2011		OPDF 2012/2013	
	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual
Fase preparatória	25	43,86%	14	28%
Em execução	12	21,05%	7	14%
Concluída	4	7,02%	3	6%
Parado / sem previsão	15	26,32%	4	8%
Sem resposta do órgão	0	0%	13	26%
Inviável / sem previsão	0	0%	7	14%
Excluídas	1	1,75%	2	4%
Totais	57	100%	50	100%

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir da análise documental das prioridades do OPDF 2011 e 2012/2013 e dos dados da Diróp (2014a).

Ao considerar a participação dos delegados como outro fator relevante para a mobilização da população para as plenárias de base (Ligação I), conforme já relatado em outros estudos como Somarriba e Dulce (1997), Silva (2003), Fedozzi (2007) e Avritzer (2009a), a desmotivação deles pode também ser responsável pelo esvaziamento das plenárias. Ao buscarem outros meios para atender suas demandas, os delegados passam a participar menos dos movimentos de base do OP e, dessa forma, a comunidade local pode também participar menos. Autores como Somarriba e Dulce

(1997), Silva (2003), Fedozzi (2007) e Avritzer (2009a) consideram esses agentes como elementos-chave para a mobilização da população.

Outro fator que pode ajudar a explicar a baixa capacidade de execução é a falta de orçamento próprio para atender às demandas do OPDF. Na verdade, trata-se de um OP sem orçamento. Como se comprova nas entrevistas e em análise documental, o GDF deixa a execução das demandas a cargo das secretarias e de seus orçamentos, dificultando a coordenação e a alocação de recursos para atendimento das prioridades, vez que nem sempre a agenda do OPDF bate com a agenda desses órgãos. Dessa forma, as demandas do OPDF concorrem com outras demandas políticas, podendo transformar a lista de prioridades em instrumento vazio e de pouca utilidade. Assim, a definição de prioridades não leva à alocação de recursos orçamentários específicos para as demandas da população, o que acaba por descaracterizar o próprio OP (AVRITZER, 2009a; SANTOS, 2002; COSTA, 2010; HOROCHOVSKI; CLEMENTE, 2012; MARQUETTI et al., 2008).

No que diz respeito à responsividade pública, identificou-se, a partir do *survey* com 412 moradores da cidade, uma significativa discrepância entre as demandas apresentadas pelos moradores e os resultados do OPDF 2012/2013. Na verdade, as prioridades parecem estar invertidas. As prioridades para os moradores foram saúde, segurança e educação, respectivamente. Todavia, essas figuram o final da lista de prioridades do OPDF 2012/2013. Entre as demandas de saúde, a que teria maior prioridade, transformar o posto de saúde em unidade de pronto atendimento, figura o número 37 no *ranking* de 50 prioridades da região, além disso, ainda foi declarada inviável pela Secretaria de Saúde. A Tabela 2 apresenta o resultado do *survey* no que se refere às preferências dos cidadãos de Ceilândia.

Tabela 2 – Preferência dos moradores de Ceilândia sobre melhorias na comunidade.

Categoria	1ª prioridade	2ª prioridade	3ª prioridade	Total de registros
Saúde	179	106	61	337
Segurança	94	98	96	288
Educação	49	105	86	240
Infraestrutura	49	17	39	105
Transporte	12	27	51	90
Esporte e lazer	7	15	30	52
Serviços públicos	4	3	18	25
Centros comunitários	2	0	2	4
Não informado	24	24	24	

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir do *survey* com os moradores de Ceilândia.

Observa-se que, prioritariamente, as preferências estão relacionadas à saúde, à segurança e à educação. Entre as prioridades constantes na lista do OPDF 2012/2013 para aquela região, apenas sete das 150 estão relacionadas à saúde: 1) transformar o posto de saúde do Setor "O" em unidade de pronto atendimento; 2) reforma e ampliação de posto de saúde; 3) construção de posto de saúde na QNR; 4) construção de unidade básica de saúde no Pôr do Sol; 5) criação de posto de saúde no Condomínio Privê; 6) construção de posto de saúde 24 horas no Condomínio Palmeiras; c) Construção de unidade de pronto atendimento no Inkra 9. As outras prioridades foram categorizadas nas posições 39, 40, 42, 45, 46 e 49, respectivamente. Ao verificar o andamento das outras ações, observou-se que, além de não estarem entre as primeiras demandas, apenas duas relacionadas à saúde estão em andamento, quais sejam: construção da unidade de pronto atendimento no Inkra 9, "em execução", e a criação de posto de saúde no Condomínio Privê, declarada pela Secretaria de Saúde

como demanda em fase preparatória. O restante dessas demandas foi declarado: "inviável" (2), sem área para construção (2) e sem resposta do órgão responsável (1).

Ainda observando a Tabela 1, verifica-se que apenas sete dos 412 entrevistados colocaram esporte e lazer à frente de todas as outras prioridades, o que não se observa na lista de prioridades do OPDF 2012/2013 em Ceilândia, em que todas as prioridades relacionadas a esporte e lazer estão à frente de saúde, segurança e educação. Dessa forma, parece não haver coerência entre as agendas, ou seja, entre o que a população definiria como prioridade e o que de fato resultou do processo político do OPDF 2012/2013 em Ceilândia.

Como dito anteriormente, a responsividade democrática ocorre quando processos democráticos induzem o governo a implementar políticas que os cidadãos elegem. Também está relacionada com a satisfação real amplamente percebida pela sociedade civil. Nesse sentido, observa-se que o caso de Ceilândia ilustra bem que há uma quebra de responsividade no processo do OP 2012/2013, abalando, sobremaneira, a qualidade da democracia.

É possível, a partir deste estudo de caso e da apresentação dos diversos casos trabalhados por outros autores, pensar modelos de análise similares ao apresentado nesta pesquisa, inclusive com a mesma base teórica. Porém, seria necessário fazer recorte contextualizado e adaptado à realidade dos OP, contemplando os mesmos ou distintos elementos de ligação da cadeia de responsividade e parâmetros de qualidade da democracia.

Considerações finais

Esta pesquisa traz um achado importante: ao mesmo tempo em que o OPDF 2012/2013 em Ceilândia possui características de um OP padrão, principalmente no que se refere ao seu funcionamento, quando se trata da execução orçamentária, percebe-se uma baixa capacidade de execução, que pode estar condicionada à falta de orçamento próprio para atender às demandas definidas. Este fica a cargo das secretarias de governo e, conseqüentemente, de seus orçamentos, o que cria dificuldades na condução do processo e na alocação dos recursos direcionados às prioridades, enfraquecendo o processo democrático como um todo.

Essa situação, por si só, já leva a uma análise crítica do OPDF, mas, em se tratando de um estudo mais pormenorizado sobre a qualidade da democracia do OP em Ceilândia, pode-se identificar que há problemas em quatro dos seis parâmetros verificados: participação (Parâmetro 1); entraves na coordenação e organização das demandas – capacidade do governo de conduzir o processo (Parâmetro 4); baixa capacidade do governo em executar as ações (Parâmetro 5); e pouca responsividade pública (Parâmetro 6). Porém, não foram identificadas rupturas democráticas nos parâmetros participação das mulheres (Parâmetro 2) e igualdade entre os participantes (Parâmetro 3).

Em resumo, verifica-se que houve baixa participação da população, mas também inabilidade do GDF em conduzir o processo, sobretudo com a ausência de equipes técnicas qualificadas para conduzir o debate, afetando os resultados do OPDF Ceilândia. Também, a limitada capacidade do GDF em executar as demandas do OP contribuiu para a pouca responsividade democrática, configurada tanto pelas rupturas em cada uma das ligações quanto pela discrepância entre o que a população deseja e o que é deliberado. Dessa forma, apesar de o processo, de alguma forma, levar educação cívica aos cidadãos que participaram, sob a ótica da eficiência da gestão o orçamento participativo em estudo parece não ter agregado quase nada.

Quanto à aplicação do modelo de análise, o modelo de responsividade democrática de Powell (2005) permitiu estruturar os parâmetros em uma ordem processual com fases bem definidas, adequando-se ao ciclo do OPDF. Dessa forma, foi possível observar, tanto a partir da pesquisa empírica como da discussão teórica, problemas de qualidade da democracia que podem indicar rupturas no processo democrático. A abordagem comparativa dos resultados encontrados com resultados de outras pesquisas sobre OP auxiliaram na análise e discussão de cada parâmetro do modelo.

No geral, há que se considerar alguns aspectos, já tratados pela literatura, em relação aos OP: diferenças entre os diversos sistemas políticos, contextos sociais, políticos e econômicos, desenho institucional, modelos de gestão, representação política e nível de participação social. A depender de cada aspecto e da ligação entre eles, é preciso desenvolver um modelo que possa ajudar a pensar o orçamento participativo como um todo. Esta pesquisa traz um modelo que trabalhou com uma realidade complexa, conforme detalhamento metodológico, e que, por isso, pode ser aproveitado de diversas formas e com novas combinações.

Referências

- ABERS, R.; KECK, M. Comitês de bacias no Brasil: uma abordagem política no estudo da participação social. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*, v. 6, n. 1, p. 55-68, 2004.
- ALTMAN, D.; PÉREZ-LIÑÁN, A. Assessing the quality of democracy: freedom, competitiveness and participation in eighteen latin american countries. *Democratization*, Londres, v. 9, n. 2, p. 85-100, 2002.
- AVRITZER, L. *Participação em São Paulo*. São Paulo: Unesp, 2004.
- AVRITZER, L. *Experiências nacionais de participação social*. São Paulo: Cortez, 2009a.
- AVRITZER, L. *Participatory institution in democratic Brazil*. Washington, DC: Jons Hopkins University Press, 2009b.
- AVRITZER, L. *A dinâmica de participação local no Brasil*. São Paulo: Cortez, 2010a.
- AVRITZER, L. (Org.). *Experiências nacionais de participação social*. São Paulo: Cortez, 2010b.
- AVRITZER, L.; NAVARRO, Z. *A inovação democrática no Brasil: o orçamento participativo*. São Paulo: Cortez, 2003.
- BUHLMANN, M. et al. The democracy barometer: a new instrument to measure the quality of democracy and its potential for comparative research. *European Political Science*, Europa, v. 11, p. 519-536, dez. 2011.
- CODEPLAN. Companhia de Planejamento do Distrito Federal. *Pesquisa de Domicílio*. Brasília, 2010.
- COELHO, V. S. P.; NOBRE, M. *Participação e deliberação: teoria democrática e experiências institucionais no Brasil contemporâneo*. São Paulo: Editora 34, 2004.
- CORTES, S. M.; SILVA, M. K. Sociedade civil, instituições, e atores estatais: interdependência e condicionantes da atuação de atores sociais em fóruns participativos. *Estudos de Sociologia*, v. 29, p. 425-445, 2010.
- COSTA, D. M. D. Vinte anos de orçamento participativo: análise das experiências em municípios brasileiros. *Caderno de Gestão Pública e Cidadania*, São Paulo, v. 15, n. 56, p. 8-28, 2010.
- DAHL, R. *Poliarquia*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2012a.
- DAHL, R. *A democracia e seus críticos*. São Paulo: Martins Fontes, 2012b.
- DIAMOND, L.; MORLINO, L. *Assessing the quality of democracy*. Baltimore: John Hopkins University Press, 2005.
- DIROP. Diretoria do Orçamento Participativo do DF. Ata da plenária de base realizada no setor Condomínio Privê em Ceilândia, 25 abr. 2012. Brasília: GDF, 2012a.

- DIROP. Diretoria do Orçamento Participativo do DF. Ata da plenária de base realizada no setor Ceilândia Sul em Ceilândia, 24 abr. 2012. Brasília: GDF, 2012b.
- DIROP. Diretoria do Orçamento Participativo do DF. Ata da plenária de base realizada no setor Incra 9 em Ceilândia, 21 jun. 2012. Brasília: GDF, 2012c.
- DIROP. Diretoria do Orçamento Participativo do DF. Ata da plenária de base realizada no setor P Norte em Ceilândia, 13 mar. 2012. Brasília: GDF, 2012d.
- DIROP. Diretoria do Orçamento Participativo do DF. Ata da plenária de base realizada no setor QNQ em Ceilândia, abr. 2012. Brasília: GDF, 2012e.
- DIROP. Diretoria do Orçamento Participativo do DF. Ata da plenária de base realizada no setor Ceilândia Norte em Ceilândia, 15 mar. 2012. Brasília: GDF, 2012f.
- DIROP. Diretoria do Orçamento Participativo do DF. Ata da plenária de base realizada no setor P Sul, abr. 2012. Brasília: GDF, 2012g.
- DIROP. Diretoria do Orçamento Participativo do DF. Ata da plenária de base realizada no setor O de Ceilândia, maio 2012. Brasília: GDF, 2012h.
- DIROP. Diretoria do Orçamento Participativo do DF. Ata da plenária de base realizada no setor Incra 9 em Ceilândia, 19 maio 2012. Brasília: GDF, 2012i.
- DIROP. Diretoria do Orçamento Participativo do DF. Ata da plenária de base realizada no setor Ceilândia Norte em Ceilândia, 12 abr. 2012. Brasília: GDF, 2012j.
- DIROP. Diretoria do Orçamento Participativo do DF. Ata da plenária de base realizada no setor Guariroba em Ceilândia, maio 2012. Brasília: GDF, 2012k.
- DIROP. Diretoria do Orçamento Participativo do DF. Ata da plenária de base realizada no setor Expansão do Setor O em Ceilândia, 5 maio 2012. Brasília: GDF, 2012l.
- DIROP. Diretoria do Orçamento Participativo do DF. Ata da plenária de base realizada no setor Sol Nascente – Trecho I em Ceilândia, maio 2012. Brasília: GDF, 2012m.
- DIROP. Diretoria do Orçamento Participativo do DF. Ata da plenária de base realizada no setor QNQ 16 a 20 em Ceilândia, abr. 2012. Brasília: GDF, 2012n.
- DIROP. Diretoria do Orçamento Participativo do DF. Ata da plenária de base realizada no setor Por do Sol em Ceilândia, 31 maio 2012. Brasília: GDF, 2012o.
- DIROP. Diretoria do Orçamento Participativo do DF. Ata da plenária de base realizada no setor Nova Guariroba em Ceilândia, 4 jun. 2012. Brasília: GDF, 2012p.
- DIROP. Diretoria do Orçamento Participativo do DF. Ata da plenária de base realizada no setor Núcleo Rural Boa Esperança em Ceilândia, 2 jun. 2012. Brasília: GDF, 2012q.
- DIROP. Diretoria do Orçamento Participativo do DF. Ata da plenária de base realizada no setor Sol Nascente – Trecho III e QNR 1 a 5 em Ceilândia, 5 jun. 2012. Brasília: GDF, 2012r.
- DIROP. Diretoria do Orçamento Participativo do DF. Ata da reunião de conselheiros do OPDF, 13 ago. 2012. Brasília: GDF, 2012s.
- DIROP. Diretoria do Orçamento Participativo do DF. Ata da reunião de conselheiros do OPDF, ago. 2012. Brasília: GDF, 2012t.
- DIROP. Diretoria do Orçamento Participativo do DF. Ata da reunião de conselheiros do OPDF, 15 ago. 2012. Brasília: GDF, 2012u.
- DIROP. Diretoria do Orçamento Participativo do DF. Ata da reunião de conselheiros do OPDF, 20 ago. 2012. Brasília: GDF, 2012v.

- DIROP. Diretoria do Orçamento Participativo do DF. Ata da reunião de conselheiros do OPDF, 30 ago. 2012. Brasília: GDF, 2012x.
- DIROP. Diretoria do Orçamento Participativo do DF. Relatório de prioridades do orçamento participativo do Distrito Federal. Brasília: GDF, 2012y.
- DIROP. Diretoria do Orçamento Participativo do DF. Manual do Delegado do OPDF 2012 /2013. Brasília: GDF, 2012z.
- DIROP. Diretoria do Orçamento Participativo do DF. Relatório de andamento das prioridades do OPDF 2011 e 2012/2013. Brasília: GDF, 2014a.
- DIROP. Diretoria do Orçamento Participativo do DF. Relatório de plenárias de base em Ceilândia 2012. Brasília: GDF, 2014b.
- DIROP. Diretoria do Orçamento Participativo do DF. Relatório de plenárias de base no Distrito Federal 2012. Brasília: GDF, 2014c.
- FEDOZZI, L. *Observando o orçamento participativo de Porto Alegre: análise histórica de dados, perfil social e associativismo*. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2007.
- FERNANDES, A. S.; BONFIM, W. A democratização da gestão municipal no Brasil: a abordagem teórica do objeto. In: LUBAMBO, C. W.; COELHO, D. B.; MELO, M. A. *Desenho institucional e participação política no Brasil: experiências no Brasil contemporâneo*. Rio de Janeiro: Petrópolis, 2005.
- GDF. Governo do Distrito Federal. *Decreto 33.712*, de 14 de junho de 2012. Dispõe sobre o Orçamento Participativo do Distrito Federal – OPDF e dá outras providências. Brasília: [s.n.], 2012.
- GDF. *Anexo XXXI da Lei Orçamentária Anual do Distrito Federal – LOA*. Brasília: GDF, 2013.
- HABERMAS, J. *Direito e democracia: entre a factilidade e a validade*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2011. v. II.
- HOROCHOVSKI, R. R.; CLEMENTE, A. J. Democracia deliberativa e o orçamento público: experiências de participação em Porto Alegre, Belo Horizonte, Recife e Curitiba. *Revista de Sociologia e Política*, Curitiba, v. 20, n. 43, p. 127-157, out. 2012.
- LIJPHART, A. *Modelos de democracia: desempenho e padrões de governo em 36 países*. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011.
- LUCHMANN, L. H. H. 25 anos de orçamento participativo: algumas reflexões analíticas. *Revista Política & Sociedade*, v. 13, n. 28, set./dez. 2014.
- MARQUETTI, A. et al. *Democracia participativa e redistribuição: análise das experiências do orçamento participativo*. São Paulo: Xamã, 2008.
- MORAES, A. J. G. D. O processo redistributivo do orçamento participativo e do congresso da cidade em Belém do Pará. In: MARQUETTI, A.; CAMPOS, G. A. D. *Democracia participativa e redistribuição: análise das experiências de orçamento participativo*. São Paulo: Xamã, 2008. p. 113-139.
- MORLINO, L. "Good" and "bad" democracies: how to conduct research into the quality of democracy. *Journal of Communist Studies and Transition Politics*, Florença, Itália, v. 20, n. 1, p. 5-27, mar. 2004.
- NAVARRO, Z. O "orçamento participativo" de Porto Alegre (1989-2002): um conciso comentário crítico. In: AVRITZER, L.; NAVARRO, Z. *A inovação democrática no Brasil*. São Paulo: Cortez, 2003. p. 89-128.
- O'DONNELL, G.; CULLELL, J. V.; LAZZETTA, O. M. *The quality of democracy: theory and applications*. Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame, 2004.

- PATEMAN, C. *Participação e teoria democrática*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- PEREZ, A. *A administração pública democrática: institutos de participação popular na administração pública*. Belo Horizonte: Fórum, 2009.
- PIRES, R. R. (Org.). *Efetividade das instituições participativas no Brasil: estratégias de avaliação*. Brasília: Ipea, 2011. v. 7. 372 p.
- PIRES, V.; MARTINS, L. D. J. Orçamento participativo (OP) após vinte anos de experiências no Brasil: mais qualidade na gestão orçamentária municipal? *Capital Científico*, Guarapuava, PR, v. 9, n. 2, jul./dez. 2011.
- POWELL, G. B., Jr. The chain of responsiveness. In: DIAMOND, L.; MORLINO, L. *Assessing the quality of democracy*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2005. p. 62-81.
- RENNÓ, L. R. et al. *Legitimidade e qualidade da democracia no Brasil*. São Paulo: Intermeios, 2011.
- RIBEIRO, U. C. Saúde é assunto para mulheres: um estudo sobre a dinâmica participativa de conselhos municipais de saúde no Brasil. In: AVRITZER, L. *A dinâmica da participação local no Brasil*. São Paulo: Cortez, 2010. p. 215-252.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- SÁNCHEZ, F. *Orçamento participativo: teoria e prática*. São Paulo: Cortez, 2002.
- SÁNCHEZ, F. O orçamento participativo em São Paulo (2001/2004): uma inovação democrática. In: AVRITZER, L. *Participação em São Paulo*. São Paulo: Unesp, 2004. p. 409-470.
- SANTOS, B. D. S. *Democracia e participação: o caso do orçamento de Porto Alegre*. Coimbra, PT: Afrontamento, 2002.
- SILVA, M. K. A expansão do orçamento participativo na região metropolitana de Porto Alegre: condicionantes e resultados. In: AVRITZER, L.; NAVARRO, Z. *A inovação democrática no Brasil*. São Paulo: Cortez, 2003. p. 157-185.
- SOMARRIBA, M.; DULCI, O. A democratização do poder local e seus dilemas: a dinâmica atual da participação popular em Belo Horizonte. In: DINIZ, E.; AZEVEDO, S. D. *Reforma do Estado e democracia no Brasil*. Brasília: Universidade de Brasília, 1997. p. 391-425.
- SOROKA, S.; WLEZIEN, C. *Degrees of democracy: politics, public opinion, and policy*. New York: Cambridge University Press, 2010.
- VANHANEN, T. *Prospects of democracy*. London: Routledge, 1997.
- VITALE, D. Democracia direta e poder local: a experiência brasileira do orçamento participativo. In: COELHO, V. S. P.; NOBRE, M. *Participação e deliberação: teoria democrática e experiências institucionais no Brasil contemporâneo*. São Paulo: Editora 34, 2004. p. 239-269.
- WAMPLER, B. *Participatory budgeting in Brazil: contestation, and accountability*. University Park, PA: Pennsylvania State University Press, 2007.
- WAMPLER, B.; AVRITZER, L. Públicos participativos: sociedade civil no Brasil democrático. In: COELHO, V. S. P.; NOBRE, M. *Participação e deliberação: teoria democrática e experiências institucionais no Brasil contemporâneo*. São Paulo: Editora 34, 2004. p. 210-238.
- WHITAKER, F. *Cidadão constituinte: a saga das emendas parlamentares*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

Submissão: 19/11/2014

Aprovação: 15/04/2016

O PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA NO BRASIL: POR UMA ABORDAGEM SOB A ÓTICA DA TEORIA DOS STAKEHOLDERS

Marcos Lopez Rego*
José Ernesto Mattoso Faillace Junior**

Resumo

A indústria automotiva representa um marco na história da industrialização brasileira. Com a sua realização, na gestão de Juscelino Kubitschek, o Brasil implantou a produção nacional de veículos. Este trabalho apresenta uma contribuição inicial para a busca de integração de duas áreas com pesquisas ainda incipientes no universo dos estudos organizacionais: gerenciamento de projetos e história da gestão. O objetivo é descrever e analisar, à luz da teoria dos *stakeholders*, a criação da indústria automotiva no Brasil. O estudo parte das ações relacionadas às tentativas de desenvolvimento e industrialização do Brasil pós-Segunda Guerra Mundial, que resultaram no Plano de Metas, o qual teve sua execução iniciada no governo de Juscelino Kubitschek. Com dados documentais e uma entrevista em profundidade, foram apresentadas a formação do Grupo Executivo da Indústria Automotiva (GEIA) e suas ações de 1956 a 1960. Na análise das partes interessadas, constatou-se a existência de *stakeholders* opositores de alto poder, como as três maiores empresas multinacionais do setor e a própria equipe econômica do governo. Por outro lado, o Presidente JK era o *stakeholder* entusiasta. A estrutura do GEIA representou um marco na formação da visão tecnocrata brasileira, com uma equipe enxuta, ágil, com poder decisório e regras preestabelecidas.

Palavras-chave: Projetos históricos. Indústria automotiva. Partes interessadas.

THE IMPLEMENTATION OF AUTOMOTIVE INDUSTRY IN BRAZIL PROJECT: AN ANALYSIS UNDER STAKEHOLDER'S THEORY

Abstract

The automotive industry is a milestone in the history of Brazilian industrialization. Started during Juscelino Kubitschek government, Brazil implemented the domestic production of vehicles. This paper presents an initial contribution to integrate two areas with incipient research in organizational studies: project management and management history. Based on stakeholders' theories the description and analysis of the industry implementation was carried. The research begins presenting the Brazilian development efforts after World War II, which resulted in the *Plano de Metas*, an official development program that was carried during Juscelino Kubitschek government. With documentary evidence, and one in-depth interview, the formation of GEIA - Executive Group of the Automotive Industry, and his actions from 1956 to 1960 were presented and discussed. In the stakeholder analysis, it was found the existence of high power opponents ones, like three majors multinational companies in the sector and the Federal government economic team. On the other hand, President

*Doutor e mestre em Administração de Empresas pelo Instituto de Administração e Gerência da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e engenheiro eletrônico. Professor do Programa de Mestrado Executivo da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. E-mail: marcos.rego@fgv.br

**Bacharel em Administração de Empresas pelo Instituto de Administração e Gerência da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Profissional da área de trade marketing e inteligência de mercado no ramo imobiliário e de varejo. E-mail: faillace.jose@gmail.com

JK was an enthusiastic stakeholder. The structure of GEIA represented a milestone in the development of Brazilian technocratic vision, with a lean staff, agile, with decision-making power and pre-established rules.

Keywords: Historical projects. Automotive industry. Stakeholders.

Introdução

Este trabalho busca contribuir para a discussão e proposta de formação de uma abordagem diferenciada do pensamento administrativo na área de gestão de projetos, a perspectiva histórica. Trata-se de uma contribuição inicial para a busca de integração de duas áreas com pesquisas ainda incipientes no universo dos estudos organizacionais: gerenciamento de projetos e história da gestão (ÜSDIKEN; KIESER, 2004; BREDILLET, 2007; COSTA; BARROS; MARTINS, 2010; FERREIRA, 2010).

A implantação da indústria automotiva no Brasil já foi objeto de estudo de alguns autores, tais como Negro (1997), Shapiro (1988), Gattás (1981), Gonçalves (1989) e Almeida (1972). Nenhum desses textos, no entanto, abordou a gestão da implantação da indústria. Este trabalho consiste em identificar, descrever e analisar as etapas que resultaram na implantação da indústria, quais foram as suas motivações e os resultados obtidos, utilizando os conceitos de programas, projetos, *stakeholders* e partes interessadas, entre 1956 e 1960.

É necessário considerar o contexto político, econômico e social da época, no qual uma equipe passou a ter um grau de autoridade institucional e coordenação que não eram praticados na administração pública brasileira, o que pode ter gerado disseminação de modelos administrativos em suas cadeias e outros setores da indústria. Nesse sentido, Frenkel e Shenhav (2006) apresentam um conjunto de suposições acerca do entendimento pós-colonial dos estudos organizacionais e propõem uma epistemologia híbrida, na qual devem ser considerados os efeitos mútuos entre colonizador e colonizados. Ou seja, o colonialismo na gestão, que muitas vezes encara o outro como inferior ao considerar a cultura ocidental como o modelo universal, tornou a gestão uma "ponta de lança" (FRENKEL; SHENHAV, 2006, p. 871) de neocolonialismo na era da descolonização.

Este trabalho aborda uma questão pouco explorada no meio acadêmico de administração, posto que a pesquisa científica em gerenciamento de projetos é incipiente no Brasil (REGO; IRIGARAY, 2011). Estudos brasileiros sob a ótica de projetos, teorias, práticas e a própria evolução não têm sido objeto de interesse. Pesquisas históricas sobre gestão brasileira de projetos ainda não despertaram o interesse de autores brasileiros.

A indústria automotiva é bastante significativa no Brasil. Na atualidade, o faturamento do setor é de R\$ 150 bilhões ao ano, sendo 85% referente à comercialização de veículos. Hoje são mais de 130 mil postos de trabalhos diretos, 12 fábricas instaladas e mais de 20 montadoras (ANFAVEA, 2014). Já no início da década de 1960, recém-implantada, a indústria levou o Brasil à 11ª posição em 1962, entre Argentina e Espanha (ANFAVEA, 1963).

A questão-problema deste trabalho de pesquisa pode então ser expressa da seguinte forma: como se processou, à luz do gerenciamento de projetos, a criação da indústria automobilística no Brasil, sob o ponto de vista da teoria dos *stakeholders*?

Abordagens históricas em gerenciamento de projetos

A pesquisa acadêmica no Brasil não tem como hábito o uso de análises ou perspectivas históricas (COSTA; BARROS; MARTINS, 2010). Mesmo em países com maior tradição e volume de pesquisas em estudos organizacionais, o uso de dados históricos e pesquisas sobre história da administração é pouco frequente, o que pode ser visto

nos dados da Academy of Management, na qual a sociedade dedicada à história da administração reúne tão somente 405 membros no universo de 47.652 associados (AOM, 2013). A perspectiva histórica em administração de empresas, de acordo com Üsdiken e Kieser (2004), possui três vertentes complementares: a história empresarial (*business history*), a história da administração (*management history*) e a história organizacional (*organizational history*). Neste trabalho é proposta uma aplicação da história empresarial, com a análise do surgimento da indústria automotiva no Brasil sob a perspectiva do gerenciamento de projetos.

Üsdiken e Kieser (2004) apresentam uma tipologia de classificação dos trabalhos de administração histórica, baseada em três posições distintas: (1) suplementarista; (2) integracionista; e (3) reorientacionista.

Segundo Üsdiken e Kieser (2004, p. 322), a teoria suplementarista “é o posicionamento que recorre à perspectiva histórica apenas no intuito de reforçar algum argumento teórico previamente construído”. Nesse conceito, a história é apenas uma variável de análise empírica que irá basear a defesa de um argumento, seguindo a tendência e fundamentando a defesa do argumento em que a justificativa está inserida. O contexto integracionista é definido como “o enriquecimento da teorização organizacional por meio de uma acurada análise da realidade histórica, da integração entre as ciências sociais e a história”. Em relação à suplementarista, a tipologia reorientacionista considera as evidências históricas de forma mais limpa, sem viés de informação para defender um determinado ponto, produzindo conhecimento científico relacionado ao período em que está sendo feita a análise. O pesquisador analisa tanto a narrativa historiográfica quanto a metodologia aplicada ao estudo em questão. Já no campo reorientacionista, os autores tratam de forma mais radical o papel da história no campo da pesquisa organizacional. Corresponde a uma redefinição epistemológica do campo a partir das premissas levantadas pelos historiadores e por certos filósofos, que põem sob suspeita o próprio conhecimento científico e seu papel enquanto legitimador de um saber social e historicamente determinado (BARRETT; SRIVASTVA, 1991). Nesse escopo, os reorientacionistas propõem uma nova agenda de pesquisa para se realizar os estudos, dada pela constatação do caráter histórico predominante no campo, que condiciona as concepções do pesquisador sobre a realidade organizacional e influencia seus interesses de pesquisa.

O presente trabalho se enquadra na alternativa integracionista, posto que se pretendeu aprofundar um tema caracterizado pela intensidade de esforços, recursos e resultados gerados, e acrescentar ao seu conjunto de estudos uma nova visão, baseada na gestão de projetos.

Rowlinson, Hassard e Decker (2014) propõem quatro alternativas para a pesquisa acadêmica em história organizacional: história corporativa; história analiticamente estruturada; história serial e história etnográfica. O presente estudo enquadra-se na segunda categoria, a história analiticamente estruturada, na medida em que descreve uma sequência de eventos, baseado em múltiplas fontes de evidência, como depoimentos orais, fontes documentais e referências bibliográficas. O trabalho seminal de Chandler (1962), que apresenta as relações entre estratégia e estrutura, é baseado em análises históricas, e as narrativas de Chandler sobre a história da GM “estabeleceram a relação causal entre estratégia e estrutura”, e este capítulo é “provavelmente a melhor ilustração de história analiticamente estruturada” (ROWLINSON; HASSARD; DECKER, 2014, p. 264).

O campo dos estudos organizacionais aborda a construção da realidade histórica das empresas sob o contexto nacional e suas influências políticas locais, ou seja, é importante ressaltar a própria história organizacional e gerencial que não se verifica sem a consideração da natureza multifacetada da cultura (BOOTH; ROWLINSON, 2006). Autores voltados para pesquisas históricas em administração mencionaram a necessidade de pesquisas sobre a história dos projetos, tais como Scranton (2008) e Garel (2003). Os poucos trabalhos privilegiam a evolução dos grandes programas e projetos ligados ao setor de defesa norte-americano, como os projetos Manhattan e Polaris, nas décadas de 1940 e 1950 (SHENHAR; DVIR, 2007). Projeto, segundo Morris, Pinto e Söderlund (2012), é um esforço para se alcançar um objetivo específico

por meio de um conjunto único de tarefas inter-relacionadas e da utilização eficaz de recursos, sendo o seu objetivo definido em termos de produto final ou entrega, cronograma e orçamento.

Söderlund e Lenfle (2013) detalham o campo de estudos de história do gerenciamento de projetos em cinco vertentes: (i) história das práticas de gerenciamento de projetos, (ii) projetos de referência (*landmark projects*) e suas narrativas; (iii) história dos projetos corporativos; (iv) história da produção baseada em projetos; e (v) história dos gerentes de projetos. A primeira vertente busca entender a evolução do gerenciamento de projetos em seus diferentes níveis de análise, tais como a ascensão e o declínio de ferramentas e técnicas. Na segunda vertente, elege-se um projeto de destaque, a partir do qual são analisados seus aspectos principais.

No campo de trabalhos históricos, Kwak et al. (2014) examinaram práticas de gerenciamento de projetos e de programas utilizados na construção da represa Hoover, na década de 1930. Os autores enfatizam os desafios e as inovações gerenciais à época, necessárias para a realização do megaprojeto, que foi concluído antes do prazo previsto e abaixo do orçamento inicial. Os autores concluem que as estratégias e práticas usadas no projeto Hoover podem ser comparadas aos “fatores críticos de sucesso”, que hoje são estudados para a realização de megaprojetos. Marshall e Bresnen (2013) adotam a perspectiva dos múltiplos discursos para análise do projeto do túnel do Tâmsa, construído por Brunnel em Londres, entre 1825 e 1843. O projeto foi analisado sob cinco perspectivas: técnica, prática, redes, política e social, baseadas na sociologia do conhecimento (MARSHALL; BRESNEN, 2013, p. 701).

Artigos científicos baseados em análises históricas de projetos têm surgido com intensidade, e tratam de projetos bem diversos entre si. McCurdy (2013) estudou os projetos de baixo custo da NASA, realizados na década de 1990; Hughes (2013) analisou o megaprojeto realizado em Londres no século XIX, para dotar a cidade de redes de esgoto; enquanto Hellström et al. (2013) focaram projetos finlandeses de usinas nucleares, na década de 1960; e Kozak-Holland e Procter (2014) elegeram um conjunto de “boas práticas” a partir da análise da construção do domo da Catedral de Florença, entre 1420 e 1436.

A teoria de *stakeholders* em projetos

As primeiras menções a respeito de *stakeholders* surgiram nos estudos de Freeman (1984) e estavam ligadas às teorias de estratégia. O autor define *stakeholder* como “grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelo alcance dos propósitos de uma organização” (FREEMAN, 1984, p. 46). Mitchell, Agle e Wood (1997) definem classes de *stakeholders* em função de sua participação e envolvimento: latentes, expectantes ou definitivos. A teoria dos *stakeholders* evolui substancialmente com as contribuições de Phillips (2003) e Phillips, Freeman e Wicks (2003), como parte de uma proposta de teoria da ética organizacional. Segundo Phillips (2003), deve-se discutir as relações entre as organizações e seus *stakeholders*, incluindo as obrigações morais da organização com suas partes interessadas. Enquanto Freeman (1999) afirma que a gestão eficiente deve privilegiar as relações mais importantes, Phillips (2003) contesta, advogando o tratamento igualitário aos *stakeholders* como parte da ética organizacional. O uso do conceito de *stakeholders*, ou partes interessadas no gerenciamento de projetos, surge no *Guia PMBOK* (PMI, 2013, p. 438): “pessoas e organizações, como clientes, patrocinadores, organizações executoras e o público que estejam ativamente envolvidas no projeto, ou cujos interesses possam ser afetados, de forma positiva ou negativa”. A análise das partes interessadas de um projeto é feita em três etapas. Inicialmente são identificadas; em seguida classificadas, por meio de uma matriz de *stakeholders*; finalmente é realizada uma avaliação do comportamento esperado de cada *stakeholder* ao longo do projeto (PMI, 2013).

Littau, Jujagiri e Adlbrecht (2010) apresentam uma metanálise da teoria, na qual consolidam definições, conceitos e a evolução do assunto. Davis (2014) estuda as distintas percepções do sucesso de projetos, nas visões de diferentes grupos de

stakeholders. No entanto, a autora se limita a três grupos de *stakeholders* (DAVIS, 2014, p. 11): a cúpula estratégica da empresa, a equipe do projeto e os receptores, entendidos como clientes, consumidores e usuários finais. Phillips (2003) propõe uma teoria da ética organizacional com duas ideias basilares. A primeira é que as organizações dependem de seus *stakeholders* para seu sucesso (e analogamente seu fracasso). Ele sugere que só faz sentido discutir sobre as empresas se for prestada atenção à essência das relações com os *stakeholders*. A segunda é a multifacetada teoria da ética, do filósofo John Raws e seus seguidores, posto que as relações com *stakeholders* devem ser baseadas na confiança e na ética, o que nem sempre ocorre, segundo os autores.

A literatura normativa de projetos (PMI, 2013; KERZNER, 2011) menciona a importância do gerenciamento de *stakeholders* no projeto, incluindo sua identificação e análise. Os autores apresentam distintas abordagens na classificação. Mitchell, Agle e Wood (1997) usam três dimensões: poder, legitimidade e urgência. Schepper, Dooms e Haezendonck (2014) usam duas variáveis: poder e urgência. Olander (2007) propõe duas dimensões, poder e nível de interesse. Bourne e Walker (2008) apresentam um modelo complexo, denominado "círculo de *stakeholders*", constituído por: distância do poder, influência, grau de impacto do projeto no *stakeholder*, dimensões ligadas à liderança do gerente, processos e técnicas e grau de satisfação, representadas em um círculo com diferentes cores e segmentos radiais. O *Guia PMBOK* (PMI, 2013) não propõe um modelo, mas cita dimensões a considerar: grau de poder e autoridade, interesse, impacto do projeto, posicionamento de apoio potencial ou de impacto negativo. Propõe também classificar em cinco grupos: desinformado, resistente, neutro, apoiador e líder.

Em comum, todos esses modelos consideram uma análise estática, na qual os elementos depois de posicionados permanecem na mesma posição até o término do projeto. Eskerod e Vaagaasar (2014) inovam ao apresentar, em um estudo longitudinal, as mudanças no posicionamento, nas estratégias e nas ações dos *stakeholders* ao longo do projeto. Essa abordagem alinha-se com a proposta de Missionier e Loufrani-Fedida (2013), que demonstram que a natureza, papéis e relações entre os *stakeholders* evoluem ao longo da trajetória do projeto, e que fracassos em projetos não são o resultado de práticas ineficazes, mas ocorrem em virtude de relações sociais inadequadas entre os *stakeholders*. Nesse sentido, as práticas e as metodologias de gestão de projetos tendem a se disseminar a partir das demandas dos *stakeholders*.

Percurso metodológico

Rowlinson, Hassard e Decker (2014) questionam as estratégias de pesquisa em história organizacional e apresentam três pontos de conflito metodológico entre estudos históricos e teoria organizacional. O primeiro refere-se à questão da explanação, pois enquanto historiadores concentram-se nas construções das narrativas, os teóricos organizacionais enfatizam a análise, subordinando-a à narrativa. O segundo é o conflito da evidência, pois historiadores usam fontes documentais, e pesquisadores de organizações preferem dados primários construídos no campo. Finalmente, existe a questão do tempo, na qual historiadores constroem sua própria periodização, enquanto que para os organizacionais o tempo é considerado uma constante.

A visão dos pesquisadores de estudos organizacionais acerca da representação do passado também é objeto de crítica, posto que sem uma postura teórica e epistemológica adequada, podem ser "turistas indesejados vagando pelas ruas do passado" (ROWLINSON; HASSARD; DECKER, 2014, p. 251). O que os teóricos da administração chamam "dados secundários", para os pesquisadores históricos representam fontes primárias de pesquisa. Ferreira (2008, p. 19) alerta para o anacronismo, pois diferenças cronológicas entre processos históricos em diversos contextos podem causar erros na pesquisa. Em outras palavras, deve-se ter cautela para que a análise do projeto não seja vista apenas com base nas práticas atuais de projetos. A *história analiticamente estruturada* usa construtos teóricos para buscar fontes documentais e depoimentos

que possibilitem a construção de uma narrativa de estruturas e eventos que, provavelmente, não foram percebidos como tal pelos seus atores à época (ROWLINSON; HASSARD; DECKER, 2014).

Para este estudo, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas em profundidade, estas com o objetivo de obter a história oral do objeto de estudo. Segundo Megill (2007), com exceção da história oral, voltada prioritariamente para o passado recente, a história se destaca das outras ciências sociais aplicadas, pois historiadores não produzem dados primários ou evidências empíricas, pelo contrário, eles devem procurá-las. Strati (2000, p. 158) afirma que pesquisas em estudos organizacionais baseiam-se mais em dados construídos, como entrevistas, do que em dados documentais, que devem ter sua validade e confiabilidade verificadas. Nesse sentido, os depoimentos ajudam no entendimento dos dados documentais estudados, posto que a delimitação temporal (1956-1961) ainda é alcançada por histórias orais vividas.

Foi realizada entrevista com o Sr. Sidney Latini, economista de formação e funcionário do Banco do Brasil, que exerceu o cargo de secretário executivo do GEIA de 1957 a 1964. Em entrevista de cerca de duas horas, em sua residência, ele descreveu a dinâmica do funcionamento do grupo, bem como respondeu às questões a respeito do gerenciamento do projeto. Toda a conversa foi registrada em áudio, com anotações complementares, tendo sido utilizadas tanto a análise de conteúdo quanto a análise de discurso.

Na pesquisa em periódicos, optou-se pelo *Jornal do Brasil*, que ocupava posição de destaque na imprensa nacional e que, a partir de 1957, passou a dispor de um suplemento semanal de veículos. Abreu (2002) analisa o posicionamento da imprensa ao longo do governo JK (1957-1960) e menciona a reforma gráfica e editorial do *Jornal do Brasil*, que desencadeou “transformações subseqüentes nos jornais de todo o país”. Foram analisadas todas as edições disponíveis no período, e localizadas cerca de 20 matérias relativas ao projeto. Esse material foi classificado por assunto: editoriais, noticiário político, econômico, notícias da indústria e novos produtos, e seu conteúdo complementou a análise dos *stakeholders* do projeto.

O projeto: antecedentes

No mundo bipolarizado que se formava no pós-guerra, alguns organismos foram criados sob o núcleo da ONU, entre eles a Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal) (LATINI, 2007; TAVARES et al., 2010). A gênese colonial da Cepal foi estudada por Wanderley (2015a, p. 250), que analisou os estudos da dependência produzidos pela Cepal como alternativa ao pensamento neoliberal. O órgão questionava as divisões e “vocações”, que identificavam nações do Terceiro Mundo como essencialmente agrícolas, e estavam sendo desmentidas pelos fatos da época. Em paralelo, no Brasil era criado o BNDE, e logo, segundo Almeida (2009), estava criado o Grupo Misto Cepal-BNDE, cujos estudos serviram de base para o Conselho de Desenvolvimento Industrial, criado em 1951 por Vargas. Alguns autores, como Wanderley (2015a), Tavares et al. (2010) e Latini (2007), aprofundam a discussão sobre o Grupo Misto, e Almeida (2009, p. 199) sintetiza os resultados, quando se refere a Horacio Lafer, Ministro da Fazenda de Vargas: “oferecemos a ele o projeto de criação dos grupos de estudo para o desenvolvimento industrial, a CDI. Com as comissões teve início este projeto – o Plano de Metas quase começa nesse momento”. De acordo com Tavares (2009), o BNDE na época se insurgia contra uma “ideologia reacionária” que ainda defendia o lema “Nossa nação é agrícola”.

O pensamento estratégico desenvolvimentista brasileiro tinha grande influência da Cepal. Conforme Furtado (2009, p. 104), “a Cepal havia desenvolvido uma técnica de planejamento, era a primeira vez que se elaboravam técnicas e metodologia para um plano de desenvolvimento”. No início da década de 1950, a Cepal começava a se firmar no Brasil, quando Roberto Campos convidou Celso Furtado para ingressar no BNDE, a partir daí surgiu a ideia que formou o Grupo Misto Cepal-BNDE. Segundo Caputo e Costa (2009, p. 323), esse grupo elaborou o estudo que ficou conhecido

como “Esboço de um programa de desenvolvimento para a economia brasileira no período de 1955 a 1960”. Furtado (2009, p. 108) afirma que o Brasil foi o primeiro país com um Plano de Metas: “o primeiro plano de desenvolvimento econômico sério feito na América Latina”.

Nesse ambiente, as teorias e práticas de gestão no Brasil eram incipientes, pois as primeiras escolas de administração e negócios estavam em formação. Alcadipani e Bertero (2011) analisam os efeitos da Guerra Fria e a influência dos Estados Unidos da América na disseminação de práticas de gestão nas nações do Terceiro Mundo, por meio da criação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, a FGV-EAESP. Barros e Carrieri (2013) discutem a estruturação e consolidação dos cursos superiores em administração no Brasil à luz dos acordos de cooperação Brasil – Estados Unidos. Barros (2014) mostra a trajetória dos cursos de administração na UFMG, e Wanderley (2015b) investiga a atuação da Cepal como uma instituição de ensino e pesquisa que tanto atuou na formação de administradores como promoveu teorizações, que iam de encontro aos preceitos da administração científica estadunidense. De acordo com Coelho e Nicolini (2013), vivia-se uma transição entre o que eles definem como “terceiro momento”, que antecedeu o ensino de graduação no Brasil, e o primeiro ciclo de ensino de administração pública, a partir da criação da EBAP em 1952.

A análise histórica deve considerar a realidade do Brasil de 1950/60, em que “administradores de empresas” ainda eram escassos e “gerentes de projetos” inexistentes, ao menos com essas denominações. Era a oportunidade de sermos alçados à maioria no setor industrial, com as ideias do fordismo: “sistema de produção de grandes volumes de produtos padronizados destinados a mercados de massa”, segundo Silva (1991, p. 29), que realizou extensa comparação entre duas fábricas da Ford Motor Company, uma inglesa e outra brasileira. Ele constatou que “é controverso se o fordismo, enquanto amplo sistema de produção, chegou a existir no Brasil” (SILVA, 1991, p. 353), pois o pesquisador considera as fábricas pioneiras construídas no Brasil como detentoras de processos de fabricação não alinhadas às práticas fordistas ortodoxas.

Além da escassez de gestores, inexistia mão de obra qualificada para o setor, como afirma Curado (2001), que caracteriza aquela época como de transição entre o “saber prático” para o “saber tecnológico” na força de trabalho de São Paulo. No início da década de 1950, algumas importadoras mantinham pequenas linhas de produção de veículos, usando a sistemática denominada *Completely Knock-Down* (CKD), na qual eram importados kits completos e apenas a montagem era realizada no país.

Conforme Almeida (2009), a gestação da indústria automotiva no Brasil começa no fim do governo Vargas, com a criação da Comissão do Desenvolvimento Industrial (CDI), que contava com a Subcomissão de Jipes, Caminhões, Tratores e Automóveis. Essa subcomissão, presidida por Lúcio Meira, montou um plano para o desenvolvimento da indústria automotiva, com os elementos que o mercado demandava: setor de autopeças, revendas e fábricas (LATINI, 2007). A comissão apresentou o “Plano nacional de estímulo à produção de automóveis e à implantação gradativa da indústria automobilística”, estabelecendo suas diretrizes básicas. O relatório foi encaminhado em 17/10/1952, mas foi objeto de críticas, segundo Furtado (2009, p. 105), “o grande problema dos países subdesenvolvidos nas suas transformações estruturais de desenvolvimento industrial era de caráter financeiro”.

A partir daí, a CDI passou a tratar de três problemas. O primeiro deles referia-se à necessidade de mobilização de capital. O segundo levantava os interesses do comércio importador do setor, contrariado diante da ideia da substituição de importações. Finalmente, havia também os interesses dos exportadores estrangeiros, pois o mercado brasileiro era um nicho lucrativo (FURTADO, 2009; SHAPIRO, 1988).

A CDI elaborou o anteprojeto de criação da Comissão Executiva da Indústria de Material Automobilístico (Ceima). Em 25/06/1954, sob o Decreto n. 35.729, a Ceima foi constituída por Vargas. Estava sendo criado o embrião do Grupo Executivo da Indústria Automotiva (GEIA) (SHAPIRO, 1988).

Em busca das melhores práticas do mercado internacional, Lúcio Meira realizou viagens ao exterior, a fim de conhecer as ferramentas e processos de implantação, buscando parceiros que percebam o mercado brasileiro como oportunidade de

negócios. Em 1952 e 1953, ele visitou Estados Unidos, Alemanha, Inglaterra, Itália e França (LATINI, 2007), sem despertar interesse algum. Sidney Latini (2013) relembra o ceticismo de uma das empresas. "A Ford preparou um curso completo para a comitativa brasileira para demonstrar a inviabilidade da coisa". Segundo ele, Lucio Meira "não se conformou" e seguiu para a General Motors (GM), que "chegou a considerar um projeto para fabricação de caminhões, mas que não chegou a ser executado".

Até 1954, a CDI, com o Sindipeças, conseguiu avançar muito, porém, com a morte de Vargas, o projeto se tornaria secundário na gestão Café Filho. Conforme Furtado (2009, p. 105), "quando já estávamos realmente com a mão na massa sobreveio a crise do BNDE decorrente do suicídio de Vargas". O assunto só voltaria a ganhar força com Juscelino Kubitschek (JK), que trouxe orientação estratégica ao desenvolvimento industrial que caminhava sem um projeto definido e com fortes resistências (LATINI, 2007; FURTADO, 2009; TAVARES, 2009).

O Plano de Metas no governo JK

Após o fim da Era Vargas, tomado por conflitos de poder, interinidades e crises, o governo deixou de lado a indústria automotiva e, durante a campanha para as eleições à presidência de 1956, com Juscelino Kubitschek, o assunto volta a ser tratado. Com a sua eleição, foi criado o Planos de Metas, formado por 30 metas de expansão para o crescimento do Brasil, envolvendo planos de implementação de diversas indústrias e um movimento pelo equilíbrio da balança comercial, buscando a nacionalização da produção (SHAPIRO, 1988; FERREIRA, 2002).

O mundo do pós-guerra vivia o período do macartismo e no Brasil o debate econômico centrava-se na vocação agrícola ou industrial do país, como tratam Wanderley (2015a), Bielschowsky (2004) e Tavares (2009). Nesse ambiente, Tavares (2009, p. 164) afirma que "havia o grupo dos progressistas, alguns de esquerda e mais o grupo de jovens treinado pelo Celso Furtado no Grupo Cepal-BNDE. Eles tinham uma visão mais rica". Ela também menciona que a ideologia dominante entre os técnicos era "construir uma base de infraestrutura". Segundo Rangel (2009, p. 125), "na época, o 'projetamento' era completamente desconhecido no Brasil. Fui talvez o primeiro economista com formação em análise de projetos". Ele também afirma que nem todas as 30 metas tiveram o mesmo desfecho (RANGEL, 2009, p. 131): "Algumas metas foram superadas e outras simplesmente esquecidas. E tinha-se da indústria automobilística uma ideia completamente diferente da que prevaleceu depois".

Wanderley (2015b), Tavares (2009), Furtado (2009) e Tavares et al. (2010) apresentam visões complementares do Plano de Metas. De acordo com Tavares (2009, p. 174), ao mencionar as motivações, afirma que "não foi a substituição de importações... foi sobretudo infraestrutura – energia e transportes – o famoso binômio que sempre acontece em vários países... que dão origem ao deslanche".

Ao assumir a presidência, Juscelino Kubitschek nomeou o então Capitão de Mar e Guerra Lúcio Meira para o cargo de Ministro de Viação e Obras Públicas. Em 27 de abril de 1956, foi encaminhado ao Conselho do Desenvolvimento o pedido para formação de um grupo de estudos sobre a indústria automobilística, foi aprovado em um dia. Foi estipulado um prazo de 30 dias para o grupo apresentar um plano completo (LATINI, 2007). A meta inicial era a produção de cem mil veículos automotores em 1960, com 95% de nacionalização em peso. O resultado foi superior: em 1960 foram produzidos 133.041 veículos, com um índice de nacionalização de 93% em peso e 87% em valor (SHAPIRO, 1988).

Esse documento foi concluído no prazo, baseado no trabalho já realizado pela Subcomissão de Jipes, Caminhões e Tratores, entre 1952 e 1954. A proposta, entregue ao Presidente JK em 8 de junho de 1956, tornou-se a Meta n. 27 do Plano de Metas do governo JK e era composta dos seguintes itens:

- a) criar linhas de produção no país com nacionalização em peso de 90% a 95%;
- b) confiar ao setor privado a incumbência de produzir os veículos;

- c) permitir a constituição de empresas com capitais brasileiros, estrangeiros e mistos;
- d) reservar ao Estado a função de promotor e coordenador, na fase de implantação da indústria (1956 a 1960);
- e) dar ênfase à produção local de veículos de importância econômica (caminhões), em detrimento dos veículos de transporte individual (automóveis).

O Presidente JK deu um prazo curto: afirmou que em 31/12/1957 atravessaria a Av. Rio Branco, no Rio de Janeiro, dirigindo o primeiro automóvel nacional. Em 1956, o Brasil importou 15 mil automóveis e possuía frota de 600 mil. Mas esse número, além de pequeno para um país com suas dimensões, não mostrava com clareza o estado da frota de veículos.

Para o dimensionamento do mercado brasileiro, o governo utilizou três frentes para realizar o cálculo: o grupo misto Cepal-BNDE; a Comissão de Desenvolvimento Industrial do Ministério da Fazenda; e o Ministério de Viação e Obras Públicas. Foram estimadas as seguintes demandas: caminhões – 80 mil unidades/ano; automóveis – 20 mil; e jipes e tratores – 30 mil. Com essas previsões, a demanda chegava a 130 mil veículos anuais (SILVA, 1991; SHAPIRO, 1988).

Com base no custo de veículos nos Estados Unidos, o preço médio foi estimado em US\$ 2.250,00, com o custo de manutenção de US\$ 90,00 por ano/unidade. Somando com a quantidade de veículos já existentes no país, mais as projeções do mercado, incluindo o custo de manutenção anual, chegou-se a um mercado de aproximadamente US\$ 400 milhões, valor suficiente para viabilizar a implantação da indústria.

No modelo apresentado, o *know-how* necessário para a instalação das fábricas deveria ser apresentado pelas montadoras estrangeiras, cabendo ainda incentivo às associações do capital privado nacional com o capital externo, a fim de desenvolver novas tecnologias de peças e processos de produção. O maior desafio da indústria era a mão de obra qualificada. Em razão do grau de automatização já utilizado, esperava-se um volume grande de produção, porém, a aferição da qualidade do processo produtivo era um problema, por causa da falta de profissionais capacitados para ajustes, manutenção e supervisão de processos.

Quanto à concorrência de produtos importados, as próprias dificuldades das políticas cambiais do país e as medidas protecionistas à produção interna já formavam barreiras robustas, não demandando necessidade, por parte do GEIA, em prever proteções adicionais.

Foram identificados impasses que deveriam ser resolvidos para atrair o interesse das montadoras estrangeiras que, em 1956, era ainda baixo (LATINI, 2007; SHAPIRO, 1988). Para reduzir a desconfiança das empresas estrangeiras com o mercado, o governo propôs um programa objetivo, com metas nas empresas parceiras, investimentos privados, qualificação dos profissionais e ética de negociação do mercado (LATINI, 2007). Em contrapartida, seriam exigidas metas mínimas de produção e grau de nacionalização progressivo dos componentes, de acordo com o volume produzido e a maturação da indústria. Esse programa foi oficializado pelo Decreto n. 39.412, de 16/06/1956, que instituiu o GEIA.

A orientação do governo para o cumprimento das metas do GEIA foi preparada com o objetivo de se criar um clima de segurança para estimular o compromisso por parte dos empresários. A participação do governo seria indireta, com incentivos econômicos, cambiais, fiscais e creditícios, fundamentados na Instrução 113 da Sumoc e na Lei n. 2.993, de 1956 (CAPUTO; MELO, 2009). Para os estímulos cambiais foram dadas concessões voltadas para a estabilidade da moeda. Durante a execução dos planos de construção das fábricas, foram concedidas taxas cambiais favoráveis, bem como linhas de financiamentos para importação de equipamentos (SHAPIRO, 1988).

Os estímulos creditícios tinham como base o financiamento pelo Banco do Brasil dos ágios cambiais resultantes dos leilões de divisas realizados de acordo com o regime cambial vigente. Estava previsto o financiamento, pelo BNDE, para aquisição de equipamentos e construção de fábricas. Durante o período de implantação da indústria, o BNDE concedeu aos fabricantes de veículos empréstimos no total de 500 milhões de cruzeiros e aos fabricantes de autopeças 324 milhões de cruzeiros.

Esses valores chegam a ser irrisórios perto do investido pelas montadoras: 87 bilhões de cruzeiros, tendo o BNDE uma representatividade de 0,5% em referência ao total investido (SHAPIRO, 1988).

Para beneficiar-se dos incentivos, as empresas deveriam seguir as normas constantes de quatro decretos, descritos em Latini (2007) e Shapiro (1988): (1) aprovação dos projetos por todos os membros do GEIA; (2) apresentação de pelo menos um projeto industrial com produção do motor do veículo em instalações próprias; (3) cumprir seus programas industriais conforme percentuais fixados nos planos nacionais automobilísticos; e (4) produzir, no todo ou em grande parte, peças específicas para automóveis.

Entre 1956 e 1957, o GEIA buscou e incentivou a submissão de propostas. Em quase dois anos foram aprovados 18 projetos, dos quais 11 efetivamente se concretizaram, e estão listados no Quadro 1:

Quadro 1 – Projetos aprovados pelo GEIA.

N.	Empresa	Capital	Procedência	Capital social (Cr\$ mil)	Produtos
1	Willys	Nacional	EUA	5.610,00	Jipes e automóveis de passeio
2	Vemag	Nacional	Alemanha	2.000,00	Caminhões, utilitários, passeio
3	FNM	Nacional	Itália	4.000,00	Caminhões, automóveis
4	Volkswagen	20% nacional	Alemanha	4.385,00	Automóveis de passeio
5	Mercedez Benz	50% nacional	Alemanha	5.000,00	Caminhões e ônibus
6	Simca	50% nacional	França	600,00	Automóveis de passeio
7	Ford	100% estrangeiro	EUA	3.673,00	Caminhões
8	General Motors	100% estrangeiro	EUA	3.575,00	Caminhões
9	Scania Vabis	100% estrangeiro	Suécia	610,00	Caminhões
10	Toyota	100% estrangeiro	Japão	175,00	Jipes
11	International Harvest	100% estrangeiro	EUA	1.636,00	Caminhões

Fonte: Adaptado de Almeida (1972), Shapiro (1988) e Latini (2007).

A criação da indústria automotiva no Brasil como um projeto

A operacionalização da Meta 27 do Plano foi exitosa, tendo o GEIA exercido pelo menos dois papéis fundamentais: analisou e aprovou as propostas de cada empresa e atuou no monitoramento e controle da execução de cada projeto. Ele teve um papel próximo do que hoje se denomina Escritório de Programa. O projeto coincide com o surgimento do método PERT, no setor de defesa norte-americano, portanto, imaginava-se que tal técnica ainda não havia chegado ao Brasil. No entanto, Latini (2013) afirmou que o GEIA tomara conhecimento da técnica, mas a utilizava de “forma modesta e parcimoniosa”, pois, segundo ele, não havia obrigatoriedade de uso de

ferramentas de controle de tempos, ainda menos de cronogramas para os 11 projetos aprovados. Ao longo do tempo, conforme Latini, à medida que os resultados iniciais iam sendo atingidos, um clima de otimismo e superação de desafios instaurou-se tanto nos membros do GEIA quanto no governo e nas empresas. Ele cita o presidente da Willys do Brasil como um dos entusiasmados.

A ausência das três grandes – Ford, GM e Chrysler – era um fato que preocupava o GEIA, e era mencionado pelos opositores do projeto, notadamente os congressistas da oposição. A única empresa norte-americana que havia submetido proposta para produção de automóveis foi a Willys, que na verdade estava transferindo seus ativos e suas linhas de produção para o Brasil, pois havia praticamente encerrado suas atividades nos Estados Unidos (NEGRO, 1997).

Segundo Latini (2013), o GEIA foi ganhando prestígio à medida que os fabricantes foram acreditando que o plano era “prá valer”. No entanto, ele descreve a pressão da Ford para tentar entrar no grupo após o término do prazo. Esse episódio também foi descrito por Shapiro (1988), que menciona a importância que a Ford teria se resolvesse produzir automóveis, por outro lado, a multinacional norte-americana estava solicitando benefícios adicionais. No final, prevaleceu a posição de Lucio Meira. Ou seja, a montadora norte-americana não conseguiu obter nenhuma vantagem sobre as demais participantes. A Ford só iria iniciar a produção de veículos de passageiros no Brasil dez anos depois, com o Ford Galaxie, lançado em 1967.

A gestão dos *stakeholders* do projeto foi fundamental para o sucesso. De acordo com Latini (2013), o deputado Bilac Pinto, líder da oposição no Congresso, tentou de todos as maneiras desacreditar o GEIA. Havia ameaças de outros setores industriais, dos importadores, dos “especialistas”, que afirmavam que a indústria nacional não tinha qualidade para produzir veículos, das “autoridades da área econômica”, mais preocupadas com o controle inflacionário, e até mesmo das montadoras americanas, que afirmavam que apenas veículos obsoletos seriam produzidos.

Toda a execução foi baseada nos planos iniciais, portanto, não foram realizadas mudanças ao longo do tempo. Quanto ao dia a dia do GEIA, estava instalado em uma sala do BNDE e, consoante Latini (2013), “O GEIA era um órgão sui generis para a época”. Além da estrutura mínima de apoio, contava com um engenheiro destacado em São Paulo, responsável pelo acompanhamento e fiscalização dos projetos.

O GEIA não tinha orçamento, não tinha nada. Era apenas subordinado ao Conselho de Desenvolvimento. Lucio Meira me convidou para ser o seu representante e me entendi muito bem com ele, entendi o tamanho da tarefa, me empolguei muito com o trabalho. O primeiro projeto a chegar foi o da GM para caminhões, depois o da VEMAG, depois vieram os outros. A Ford resistiu o quanto pôde, eles eram duros.

O GEIA era composto inicialmente pelo Ministério da Viação, Cacex, Sumoc e BNDE. Posteriormente, passou a contar também com o Ministério da Guerra e Agricultura. Quanto ao papel de gerente, Sidney Latini assumiu em 1957, substituindo Eros Orosco, que entrara em conflito com a Simca (SHAPIRO, 1988). Os interesses da empresa francesa eram tratados pela Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), dirigida pelo general Macedo Soares, que reclamou diretamente com JK a respeito de Orosco. JK determinou então a substituição de Orosco, e Latini assumiu com a missão inicial de resolver o conflito, conciliando os interesses da CSN e da Simca com as normas do GEIA. Latini recorreu ao deputado mineiro Magalhães Pinto para o acordo, ou seja, sua atuação teve forte viés político.

O projeto foi vitorioso, pois conseguiu lidar com as diferentes expectativas dos *stakeholders*. A Figura 1 apresenta a matriz de classificação dos *stakeholders*, estabelecida a partir das análises dos autores. Com base nos diferentes modelos de classificação e análise, optou-se pelo uso de duas dimensões, a partir das quais foi gerada uma matriz combinada 3x3:

- poder e influência do *stakeholder*: alto, médio ou baixo;
- interesse no projeto: opositor, neutro ou entusiasta.

O projeto de implantação da indústria automotiva no Brasil: por uma abordagem sob a ótica da teoria dos stakeholders

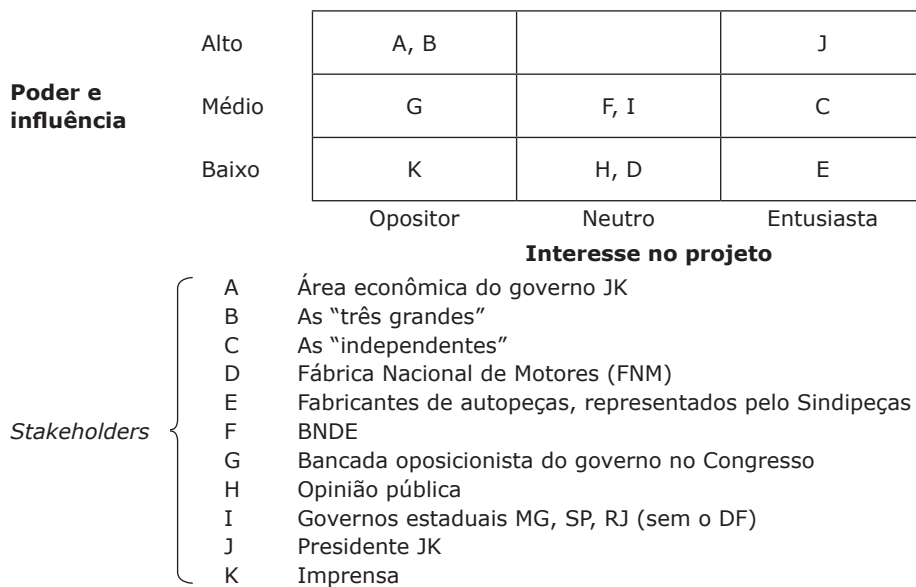


Figura 1 – Análise dos stakeholders do projeto.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na Figura 1, a primeira coluna à esquerda lista quatro opositores, dois deles de alto poder e influência: a equipe econômica do governo, mais preocupada com o controle da inflação, e as três líderes mundiais: Ford, GM e Chrysler. As líderes do mercado de veículos não imaginavam que o Brasil pudesse ter sucesso na empreitada sem a presença de seus produtos, portanto, pressionavam por mais vantagens e acabaram optando pela não participação, de certa forma boicotando o plano. A esse grupo se juntam a bancada oposicionista e a imprensa. Tinham menos poder, pois o governo JK desfrutava de ampla aceitação pela opinião pública, e a imprensa, pelo menos nos anos iniciais do GEIA, preferia seguir as opiniões da equipe econômica, apresentando previsões pessimistas acerca do futuro, tanto a respeito das novas fábricas quanto da própria situação econômica do país.

Na terceira coluna surgem os três entusiastas, em diferentes categorias de poder: o Presidente JK, as empresas independentes e o incipiente mercado de autopeças. Para JK, a construção de Brasília e a implantação da indústria representavam os maiores marcos de seu governo. Para as independentes, uma derradeira oportunidade de crescimento com um novo grande mercado. Destas, apenas a Volkswagen soube usar essa estratégia com sucesso inequívoco. Quanto ao Sindipeças, o aumento do mercado trazia oportunidades de crescimento até então inimagináveis.

A coluna central apresenta os quatro *stakeholders* com maior neutralidade, nenhum deles de alto poder. BNDE, governos estaduais e a Fábrica Nacional de Motores representam diferentes facetas do setor público e, ao seu modo, contribuíram para a realização do projeto. Finalmente, a opinião pública, à época bastante cética quanto à qualidade do veículo brasileiro. Vale mencionar que a preferência por produtos importados por parte da população brasileira é um traço cultural que não se restringe a veículos ou à década de 1950, pois automóveis representavam um bem de consumo de alto custo, inacessíveis à maioria da população.

- A) **A área econômica do governo**, representada pelo Ministro da Fazenda José Maria Alkmin, um defensor da austeridade nos gastos públicos. Eugênio Gudim havia sido ministro no governo anterior e, segundo Latini, mesmo após sair do governo, continuou a exercer forte influência. Ele afirmou

também que no final da década de 1950, o jovem Mario Henrique Simonsen passou a integrar a equipe de Gudim. Foram fortes opositores do projeto, como mencionou Sidney Latini (2013) em seu depoimento: “os homens da economia sempre procuravam encontrar dificuldades”. De acordo com ele, Simonsen criticava continuamente os planos, que julgava “improvisados”, e que iriam resultar em excesso de fábricas de veículos, sem a respectiva demanda no país para tantos concorrentes. Ele relembra e critica Otávio Bulhões da Sumoc: “Com a má vontade que ele tinha com tudo que cheirasse a planejamento”, e se recorda da máxima de Gudim: “As forças do mercado vão dar um jeito nisso”. Em 1958, o governo viu-se obrigado a recorrer ao FMI, nessa ocasião, Alkmin foi substituído por Lucas Lopes, então presidente do BNDE, e que ainda seria substituído em 1959. Durante todo o período, o GEIA continuou sob críticas, pelas renúncias fiscais “que eles julgavam desmedidas”, conforme Latini (2013). Conclui-se que a área econômica foi um *stakeholder* opositor de alto poder.

- B) **As “três grandes”** (NEGRO, 1997, p. 90), GM, Ford e Chrysler, líderes mundiais na produção de automóveis, detentoras do estado da arte em tecnologia de produtos e técnicas de produção, e com maior possibilidade de ganhos de escala. Em comum, as tentativas de convencer o governo brasileiro para não executar o projeto, bem como o fato de não terem apresentado ao GEIA nenhuma proposta para produção de automóveis, ou seja, apostaram no fracasso do projeto e imaginaram que manteriam suas exportações para o Brasil. Sua entrada no mercado deu-se cerca de dez anos depois, no final da década de 1960, com permissões concedidas pelo governo militar (DRAGONE; GREGSON, 2009; SILVA, 1991). Ressalte-se que o relatório inicial da CDI já mencionava essa resistência, mas essas empresas apostavam no diferencial tecnológico de seus produtos e na sua liderança mundial no mercado. Dragone e Gregson (2009, p. 51) descrevem as relações da Ford com o governo brasileiro e o GEIA: “... até 1956 a Ford não se preocupava com a concorrência da Volkswagen ou qualquer outra fábrica”. A partir de 1958, a empresa submeteu diversas propostas ao GEIA, em todas elas a empresa solicitava mais benefícios do que os previstos pelas regras vigentes. Com relação às pretensões da Ford, Sidney Latini (2013) relembra a orientação de Lucio Meira: “Latini, não mexa! Ordem e contraordem é desordem. Nós não vamos mexer em nada! O plano é para ser executado como idealizado!”. Suas pretensões foram sistematicamente negadas até 1964. Tratam-se, portanto, de *stakeholders* opositores e de alto poder.
- C) **As “independentes”** (NEGRO, 1997, p. 90) eram as fabricantes com menores fatias do mercado. Consoante Shapiro (1988), as condições instáveis do mercado norte-americano do pós-guerra beneficiaram as “três grandes”, que alcançaram 95% das vendas em 1955. Dentre as independentes destaca-se a Willys, empresa norte-americana que teve seu apogeu na década de 1940, quando foi contratada pelo governo americano para fornecer o Jeep Willys na Segunda Guerra. Também faziam parte a francesa Simca e as alemãs Volkswagen e DKW, sendo que essa associada à brasileira Vemag (Veículos e Máquinas Agrícolas). A Volkswagen já montava carros no Brasil pelo regime CKD, por meio da parceira Brasmotor, e não possuía nenhuma fábrica fora da Alemanha em 1955. Foram as empresas independentes que se interessaram em participar do projeto e, de certa forma, testaram o mercado até a entrada das três grandes, na década seguinte. Latini (2013) relembra a relação com Hickman Price, presidente da Willys do Brasil: “ele foi se empolgando mais e mais, discutia com a matriz da empresa em busca de mais apoio para o projeto”. As independentes então podem ser classificadas como defensoras do projeto, mas sem tanto poder quanto as líderes norte-americanas, posicionadas então como de médio poder.

- D) **A Fábrica Nacional de Motores (FNM)**. Construída no governo Vargas como parte do esforço de guerra para construção de motores para uso aeronáutico, a FNM foi custeada parcialmente pelo governo dos Estados Unidos, em troca do uso de bases aéreas no Nordeste do país, mas, praticamente, a sua destinação inicial nunca se concretizou. Ao longo dos anos seguintes, a empresa viveu certa crise de identidade, e associou-se à italiana Alfa Romeo e lançou um veículo de preço alto e que homenageava o Presidente JK no seu próprio nome, o JK2000. A empresa possuía uma enorme fábrica, subaproveitada, na qual eram produzidos caminhões em linhas de produção adaptadas (REINERT, 2014). Em 1956, a FNM já produzia caminhões, na verdade detinha o monopólio dessa produção no país, mas, como estatal, seu interesse no projeto foi considerado neutro e seu poder baixo.
- E) **Fabricantes nacionais de autopeças**, representados pelo Sindipeças. Ainda que voltada para as partes e componentes básicos, já existia no Brasil uma indústria de peças de reposição. Segundo Shapiro (1988), as peças produzidas no Brasil eram, em sua maioria, itens como baterias ou velas de ignição, sem tecnologia sofisticada. Esses fabricantes logo se reuniram e se associaram por meio do Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores, o Sindipeças. Foram fortalecidos com as decisões governamentais de impedir importações de sobressalentes com similares nacionais, o que os torna entusiastas, mas de baixo poder, posto que não tinham articulação ou força política suficiente para intervirem no projeto.
- F) **O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE)**, órgão federal recém-criado (1952) e responsável pela formulação e execução da política de desenvolvimento econômica do governo. Ainda que, conforme Shapiro (1988, p. 33), “os incentivos financeiros mais importantes do plano envolviam os subsídios destinados a transações cambiais”, as empresas automotivas também podiam se candidatar aos créditos e avais oferecidos pelo BNDE. De acordo com Barbosa (2014), na época o sistema bancário nacional operava apenas com empréstimos de curto prazo, com duplicatas de 60 dias, e o Banco foi o primeiro organismo de governo que possibilitou financiamentos para formação de infraestrutura de industrialização. Furtado (2009), Almeida (2009), Rangel (2009) e Tavares et al. (2010) apresentam visões complementares a respeito das motivações da criação do Banco, que podem ser sintetizadas na fala de Furtado (2009, p. 109): “O Brasil precisava criar seu sistema industrial, não podia continuar um país deste tamanho com uma base industrial tão frágil”. Portanto, o Banco possuía uma visão favorável, mas não se envolveu de forma direta com as novas empresas do setor automotivo à época, não concedeu créditos. Por se tratar de órgão de governo, foi posicionado como *stakeholder* neutro, de médio poder.
- G) **A bancada oposicionista** ao governo no Congresso Nacional, encabeçada pelo deputado Bilac Pinto (MG), líder da oposição. Existia forte oposição ao governo, não só pelo Plano de Metas como também pela construção de Brasília, cuja obra não fazia parte do Plano, conforme depoimento do entrevistado. Na verdade, JK denominava a construção da nova capital como a “Meta Síntese” do seu governo. A oposição acusava o comprometimento do governo com os interesses do capital estrangeiro, bem como alegava a falta de demanda para tantos fabricantes, a inexistência de mão de obra qualificada para suprir a indústria, a falta de vocação industrial do país e, como consequência, a própria qualidade dos produtos a serem fabricados. Tavares (2009, p. 175), mesmo sendo do corpo técnico do BNDE à época, concorda em parte com essas alegações: “Se fosse para fazer a indústria automobilística pelo montante de importações de automóveis de passeio não se faria, porque a demanda era simplesmente ridícula”.

- H) **A opinião pública**, que, por um lado, sabia da importância do fortalecimento da indústria nacional e da possibilidade de redução dos preços dos veículos a partir de sua fabricação no país, mas, por outro, desconfiava da qualidade do produto nacional. No entanto, a chamada “Meta Síntese” do Plano, a construção de Brasília, era o assunto dominante. Furtado (2009, p. 108) revela seu descontentamento: “O que não estava no nosso plano, e que iria perturbar totalmente o Plano de Metas era a construção de Brasília, com o esforço financeiro que isso representaria, inclusive a grande distorção do sistema econômico”. A opinião pública tinha então problemas mais prementes, como a taxa de inflação, a escassez de gêneros alimentícios e os problemas de infraestrutura: faltava água, energia elétrica, linhas telefônicas eram insuficientes naquele Brasil de industrialização tardia. Mas também era influenciada por demandas de outras indústrias, notadamente a têxtil. Latini (2013) relembra o esforço de outros setores da economia, que chegaram a conclamar “movimentos organizados com o presidente para concessão dos mesmos benefícios”. No seu depoimento, ele menciona algo não citado na literatura: “Naquela ocasião era comum o pessoal das fábricas comer na sarjeta. As indústrias (automotivas) construíram refeitórios”. Ainda de acordo com o depoimento, outro aspecto muito falado à época eram os casos de corrupção nas importações, que começaram a perder força, pois “O GEIA conseguiu acabar também com os escândalos de corrupção nas importações de veículos”.
- I) **Os governos estaduais**, notadamente de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro. A maior parte das empresas sediou-se em São Paulo, seguindo a tendência iniciada pela Ford em 1919, quando abriu sua primeira unidade de montagem. No antigo estado do Rio de Janeiro (sem o Distrito Federal), existia apenas a FNM, cuja participação no setor deu-se no segmento de caminhões. Com relação a Minas Gerais, terra natal do presidente, foi gerada uma disputa com São Paulo pela instalação da fábrica da Simca, pois quando visitou a sede dessa empresa na França, o então presidente eleito convidou a Simca a abrir uma unidade em Minas Gerais. Em todo o material pesquisado, não há nenhuma referência a alguma suposta pretensão de outros estados da federação em receberem alguma indústria do setor. Furtado (2009) descreve os primórdios da criação da Sudene, impactados pela perda das eleições de 1958 em alguns estados da região, e a preocupação militar com a atuação de Francisco Julião. A Sudene foi o primeiro esforço de desenvolvimento da região, substituindo a visão simplista de “lutar contra a seca” (FURTADO, 2009, p. 112), ou seja, naquele momento o restante do Brasil sequer imaginava abrigar uma fábrica de automóveis.
- J) **O presidente da república, Juscelino Kubitschek (JK)**. Eleito pelo voto popular, ele teve no Plano de Metas a operacionalização estratégica de sua proposta de “crescer 50 anos em cinco”. Uma de suas ideias consistia em realizar logo no início do mandato uma reforma administrativa. Segundo Latini (2013), foi Lucas Lopes, então presidente do BNDE, quem convenceu JK das dificuldades em negociar com o Congresso a aprovação da reforma administrativa. Com isso, o Plano de Metas foi criado por decreto presidencial. O presidente viveu o dilema do crescimento do país *versus* a austeridade nos gastos públicos. Conforme Silva (1991), antes mesmo de seu início, o governo JK enfrentou muitos problemas. O acirramento das rivalidades desde a sua indicação como candidato e sua posse como presidente indicaram o nível de oposição que ele iria enfrentar. A UDN seguia na oposição e sinalizava que JK e João Goulart nada mais eram que a continuação política de Getúlio. Sem espaço para um governo de coalização, ele viu no apoio da opinião pública a melhor forma de garantir sua governabilidade. Ele apostou no desafio expresso no lema do seu programa de governo – 50 anos de progresso em cinco, e teve que lidar com movimentos organizados, como as revoltas de Jacareacanga e Aragarças. Portanto, trata-se de *stakeholder* entusiasta e de alto poder.

K) **A imprensa.** Não havia um posicionamento claro e único da imprensa a respeito do tema. O governo JK foi iniciado com uma forte contestação da eleição e, conseqüentemente, da posse do presidente eleito. Esse movimento foi apoiado pelos jornais *O Globo*, *Diário de Notícias*, *O Estado de São Paulo* e *Folha de São Paulo*, todos identificados com a UDN (ABREU, 2002). No outro extremo, *Diário Carioca*, *Última Hora* e *O Estado de Minas* defenderam JK. Segundo Abreu (2002), *Correio da Manhã*, *O Jornal*, *Diário da Noite* e *Jornal do Brasil* se mantiveram na neutralidade, ainda que tenham criticado a política econômica do governo federal. O principal tema debatido pela imprensa era a construção de Brasília. *Correio da Manhã*, *O Jornal*, *O Globo* e *Jornal do Brasil* foram declaradamente contrários ao projeto, argumentando, com o esvaziamento político e econômico do Rio de Janeiro, o descontrole dos gastos e o processo inflacionário. Na medida em que o projeto automotivo avançava, as resistências foram sendo vencidas, a visão cética do início foi sendo derrubada com os resultados positivos surgindo. De acordo com Abreu (2002), *O Globo* era o único jornal que sempre foi favorável à implantação da indústria automotiva. A revista *Manchete*, cujo dono, Adolfo Bloch, era amigo íntimo de JK, foi a grande incentivadora do governo JK. Ou seja, qualquer tentativa de classificar um conjunto tão diverso de periódicos seria incompleta, por isso, optou-se por posicionar a imprensa como opositora de baixa influência.

Para concluir

Este artigo propôs uma releitura da implantação da indústria automotiva no Brasil, sob a ótica da teoria de *stakeholders*. Verificou-se que, ao longo da década de 1950, o Brasil iniciou efetivamente um projeto para dotar o país de fábricas de automóveis, caminhões e ônibus de produção nacional. Descreveram-se as principais etapas, os incentivos, a seleção de 11 projetos e foi apresentada a matriz de *stakeholders* do projeto. A análise histórica, por outro lado, revelou que o caso em pauta caracteriza-se melhor como um programa do que simplesmente como um projeto. Programa é definido como “grupos de projetos relacionados, que são gerenciados de modo coordenado”, sendo que o seu gerenciamento integrado permite “capitalizar benefícios que não seriam aproveitados se fossem gerenciados individualmente” (PMI, 2013, p. 8). O GEIA atuou como coordenador desse programa, autorizando e acompanhando os 11 projetos individuais de cada empresa, sendo que a maioria deles foi concluída com os objetivos propostos.

O programa foi exitoso, a despeito de contar com duas partes interessadas de alto poder e opositoras do projeto. A área econômica do governo, preocupada com o endividamento externo e controle da inflação, e as três maiores empresas multinacionais do setor, que preferiam manter o *status quo*, atuando como exportadoras de veículos, ônibus e caminhões de suas fábricas centrais. As dificuldades foram muitas. Um dado significativo é a ausência das grandes montadoras norte-americanas. Ford, Chrysler e GM optaram por entrar no mercado de automóveis após a sua consolidação, tanto que as três lançaram seus primeiros automóveis no final da década de 1960, dez anos depois dos primeiros projetos, feitos por empresas europeias (Simca, VW, DKW/Vemag) ou empresas de menor porte (Willys-Overland).

No mundo, o gerenciamento de projetos ainda estava surgindo. Ligadas ao setor de defesa norte-americano, naquela época iriam surgir as técnicas de programação de redes de projeto, o método PERT. A visão era de otimização, a escola contingencial da administração sequer havia sido formulada, não havia ainda uma definição clara da diferença entre atividades repetitivas e singulares, não se percebia os projetos como organizações temporárias. Mesmo assim, com restrições de prazo e recursos, e com forte oposição de setores da sociedade, o Brasil conseguiu implantar a indústria automobilística.

Os três elementos básicos que caracterizam um projeto estavam formalizados: havia um prazo, estabelecido pelo Plano de Metas, havia um escopo, posto que foram definidas as metas de produção, e havia um custo planejado, por meio de renúncias fiscais. O projeto possuía uma estrutura de coordenação, semelhante a um escritório do projeto, que era o próprio GEIA.

Quanto às implicações futuras na economia brasileira, o GEIA previa uma fase posterior de amadurecimento e acomodação, com uma provável redução nas vendas, decorrente do atendimento da demanda reprimida. O grupo tinha ciência que talvez nem todas as empresas conseguissem sobreviver em um mercado competitivo. Eles conheciam as estratégias e o *modus operandi* das empresas americanas e europeias, sabiam das economias de escala e assumiram que o mercado brasileiro replicaria, em menor escala, o formato de outros países com formação de oligopólio. A política do governo, de buscar participantes em uma janela temporal predefinida de benefícios fiscais, colocava essas empresas em forte vantagem competitiva em relação a possíveis entrantes tardios. Fica clara a preocupação do GEIA, ao longo do primeiro ano, com a baixa adesão, que após 1957 foi substituída por receio oposto. Enquanto em 1956 o grupo era criticado pela falta de propostas, no ano seguinte passa a ser alvo da oposição no Congresso, e da própria área econômica, sobre a consequência do excesso de fábricas. Teriam produtos ruins, e logo estariam fechadas, era o que afirmavam os opositoristas. A recusa da proposta tardia da Ford que, além de fora do prazo, solicitava vantagens adicionais, representava o nome da principal empresa mundial do setor.

Helen Shapiro (1988), brasilianista, entrevistou os principais envolvidos com o projeto na década de 1980 para a sua tese de doutorado. Ela menciona que todos eles se referiam ao sucesso em termos grandiosos, como se tivesse acontecido uma cruzada, vencida dos cétricos, dos "anti-industrialização" e das intransigentes multinacionais. Essa postura, aliada às condições da sociedade brasileira dos anos 1950, levam a questão de que até que ponto o resultado deveu-se às ingerências do GEIA ou se a vinda das empresas para o Brasil teria ocorrido sem nenhuma intervenção ativa do Estado.

Essa foi a questão final tratada com Sidney Latini na entrevista com os autores deste trabalho, quando foi indagado sobre sua concordância a respeito da afirmativa que as forças de mercado – sem o governo e o GEIA – teriam levado à formação da indústria. Segundo ele, essa foi uma questão recorrente, cujo principal defensor era Gudim, que defendia a total isenção do Estado. No entanto, Latini (2013) se lembrou da recusa das três grandes, com a posterior mudança de postura da Ford em 1958 como o principal comprovante do sucesso do GEIA. A mesma Ford, cujo presidente dissera em 1952 que a ideia era "Mera utopia!" (SHAPIRO, 1988, p. 113), era líder no mercado brasileiro na década de 1950 e nunca mais recuperou essa posição.

Conclui-se que a "cruzada" do GEIA representou um marco em termos de sua estrutura e processo decisório, pois foi o primeiro projeto do Brasil de JK, da Cepal, das novas técnicas de planejamento e de administração, dos tecnocratas, da meritocracia, temas ainda hoje em discussão, mas ainda não praticados até o governo JK.

No Brasil da década de 1950, o GEIA representou uma forma inédita de estrutura, fora dos padrões institucionais, tanto para o setor público quanto na então incipiente estrutura industrial nacional. Mais do que sua importância como condutor de um programa, o GEIA foi formado sob bases técnicas, com um conjunto de regras racionais para submissão e aprovação dos projetos individuais das empresas privadas. Cada membro recebeu de seus órgãos de origem um grau de autoridade institucional e coordenação que não eram habituais na administração pública brasileira. As decisões eram técnicas, rápidas, descentralizadas, o que representou uma ruptura no tradicional modelo brasileiro de apadrinhamentos e concessão de favores.

Quanto à agenda de pesquisa, pode seguir múltiplos caminhos. O primeiro deles no aprofundamento do caso em pauta, pois a implantação da indústria automotiva per si é assunto longo e a ser estudado com mais intensidade. O segundo tema a estudar está ligado à disseminação de modelos administrativos no contexto da industrialização brasileira, como os agentes externos exerceram influência nos arranjos organizacionais e estratégicos das empresas brasileiras. Há um terceiro caminho, ligado à historiografia

dos conceitos, a fim de analisar as relações e a evolução dos termos e conceitos de projetos. A própria etimologia do vocábulo “projeto” já se mostra relevante. Uma quarta vertente poderia explorar a história dos projetos brasileiros, na qual existe uma infinidade de casos a serem estudados, com temas associados, como nacionalismo, dependência, mimetismo, que poderiam estar ligados tanto a casos de sucesso quanto de fracasso. A partir daí pode surgir um quinto caminho, que questione a gestão de projetos como cópia de modelos de melhores práticas importados ou adaptada à realidade local. Esses caminhos podem contribuir para que comece a ser formado um corpo de conhecimento, em busca de um estilo brasileiro de gerenciamento de projetos.

Referências

- ABREU, A. A. de. O Brasil de JK – Imprensa. In: *Os anos JK: o governo de Juscelino Kubitschek*. Rio de Janeiro: FGV; CPDOC, 2002. Disponível em: <<http://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/JK/artigos/Sociedade/Imprensa>>. Acesso em: 10 mar. 2017.
- ALMEIDA, J. *A implantação da indústria automobilística no Brasil*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.
- ALCADIPANI, R.; BERTERO, C. Guerra fria e ensino do management no Brasil: o caso da FGV-EAESP. *Revista de Administração de Empresas*, v. 52, n. 3, p. 284-299, 2011.
- ALMEIDA, R. B. Depoimento [15 jul. 1982]. *Memórias do desenvolvimento*, v. 3, p. 193-207, out. 2009.
- ANFAVEA. *Anuário Estatístico da Anfavea 2013*. São Paulo. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/anuario.html>>. Acesso em: jul. 2014.
- ANFAVEA. *Indústria Automobilística Brasileira – novembro de 1963*. São Paulo: Associação Nacional dos Veículos Automotores, 1963.
- AOM. Academy of Management. *People and communities: division statistics*. Disponível em: <www.aomonline.org/aom.asp?ID=&page_ID=63>. Acesso em: 19 abr. 2013.
- BARBOSA, F. Os 50 anos do PAEG. *Revista Conjuntura Econômica*, v. 68, n. 3, p. 38, 2014.
- BARRETT, F.; SRIVASTVA, S. History as a mode of inquiry in organizational life: a role of human cosmogony. *Human Relations*, v. 44, n. 3, p. 231-254, 1991.
- BARROS, A. Uma narrativa sobre os cursos superiores em Administração da FACE/UFMG: dos primeiros anos à sua unificação em 1968. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 12, n. 1, p. 7-25, 2014.
- BARROS, A.; CARRIERI, A. Ensino superior em Administração entre os anos 1940 e 1950: uma discussão a partir dos acordos de cooperação Brasil-Estados Unidos. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 11, n. 2, jun. 2013.
- BIELSCHOWSKY, R. *Pensamento econômico brasileiro: o ciclo ideológico do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Contraponto, 2004.
- BOOTH, C.; ROWLINSON, M. Management and organizational history: prospects. *Management & Organizational History*, v. 1, n. 1, p. 5-30, 2006.
- BOURNE, L.; WALKER, D. Project relationship management and the stakeholder circle. *International Journal of Managing Projects in Business*, v. 1, n. 1, p. 125-130, 2008.
- BREDILLET, C. From the editor: exploring research in project management – nine schools of project management research. *Project Management Journal*, v. 36, n. 2, p. 3-4, 2007.

- CAPUTO, A.; COSTA, G. Notas técnicas. *Memórias do desenvolvimento*, v. 3, n. 3, p. 323, out. 2009.
- CAPUTO, A.; MELO, H. A industrialização brasileira nos anos 1950: uma análise da Instrução 113 da Sumoc. *Estudos Econômicos*, v. 39, n. 3, p. 513-538, 2009.
- CHANDLER, A. *Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.
- COELHO, F.; NICOLINI, A. Do auge à retração: análise de um dos estágios de construção do ensino de administração pública no Brasil. *Organizações & Sociedade*, v. 20, n. 66, p. 403-422, 2013.
- COSTA, A.; BARROS, D.; MARTINS, P. Perspectiva histórica em administração: novos objetos, novos problemas, novas abordagens. *Revista de Administração de Empresas*, v. 50, n. 3, p. 288-299, 2010.
- CURADO, I. *O desenvolvimento de saberes científicos em São Paulo: uma análise histórica*. 2001. Tese (Doutorado)–EAESP, São Paulo, Brasil, 2001.
- DAVIS, K. Different stakeholder groups and their perception of project success. *International Journal of Project Management*, v. 32, n. 3, p. 189-201, 2014.
- DRAGONE, D.; GREGSON, P. *Galaxie: o grande brasileiro*. São Paulo: Alaúde, 2009.
- ESKEROD, P.; VAAGAASAR, A. Stakeholder management strategies and practices during a project course. *Project Management Journal*, v. 45, n. 5, p. 71-85, 2014.
- FERREIRA, F. *Management no Brasil em perspectiva histórica: o projeto do IDORT nas décadas de 1930 e 1940*. 2008. Tese (Doutorado)–EAESP, São Paulo, Brasil, 2008.
- FERREIRA, F. Potencialidades da análise histórica nos estudos organizacionais brasileiros. *Revista de Administração de Empresas*, v. 50, n. 1, p. 37-49, 2010.
- FERREIRA, M. Cem anos de JK. In: *Os anos JK: o governo de Juscelino Kubitschek*. Rio de Janeiro: FGV; CPDOC, 2002. Disponível em: <<http://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/jk/apresentacao>>. Acesso em: 10 mar. 2017.
- FREEMAN, R. *Strategic management: a stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman, 1984.
- FREEMAN, R. E. Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 2, p. 233-236, 1999.
- FRENKEL, M.; SHENHAV, Y. From binarism back to hybridity: a postcolonial reading of management and organizational studies. *Organization Studies*, v. 27, n. 6, p. 855-876, 2006.
- FURTADO, C. Depoimento [22 jun. 1982]. *Memórias do desenvolvimento*, v. 3, n. 3, p. 101-121, out. 2009.
- GAREL, G. Pour une histoire de la gestion de projet. *Gérer & Comprendre*, v. 74, p. 77-89, 2003.
- GATTÁS, R. *A indústria automobilística e a 2ª Revolução Industrial*. São Paulo: Prelo, 1981.
- GONÇALVES, V. C. *O século do automóvel no Brasil*. São Paulo: Editora XX, 1989. (Edição comemorativa do 40º aniversário da Brasinca.)
- HELLSTRÖM, M. et al. Project governance and path creation in the early stages of Finnish nuclear power projects. *International Journal of Project Management*, v. 31, n. 1, p. 712-723, 2013.
- HUGHES, M. The Victorian London sanitation projects and the sanitation of projects. *International Journal of Project Management*, v. 31, n. 1, p. 682-691, 2013.

JORNAL do Brasil. 1956-1962. Acervo disponível em: <<http://hemerotecadigital.bn.br/jornal-do-brasil/030015>>; <news.google.com/newspapers?nid=0qX8s2k1IRwC>.

KERZNER, H. *Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle*. Tradução da 10. ed. norte-americana. São Paulo: Blucher, 2011.

KOZAK-HOLLAND, M.; PROCTER, C. Florence Duomo project (1420-1436): best management from history. *International Journal of Project Management*, v. 32, n. 2, p. 242-255, 2014.

KWAK, Y. et al. What we can learn from the Hoover Dam project that influenced modern project management? *International Journal of Project Management*, v. 32, n. 1, p. 256-264, 2014.

LATINI, S. *A implantação da indústria automobilística no Brasil: da substituição de importações ativa à globalização passiva*. São Paulo: Alaúde Editorial, 2007.

LATINI, S. *Sidney Latini: depoimento* [2013]. Entrevistadores: Marcos Lopez Rego e Jose Ernesto Mattoso Faillace Junior. 2013.

LITTAU, P.; JUJAGIRI, N.; ADLBRECHT, G. 25 years of stakeholder theory in project management literature (1984-2009). *Project Management Journal*, v. 41, n. 4, p. 17-29, 2010.

MARSHALL, N.; BRESNEN, M. Tunnel vision? Brunnel's Thames tunnel and project narratives. *International Journal of Project Management*, v. 31, n. 1, p. 692-704, 2013.

MCCURDY, H. Learning from history: low-cost project innovation in the U.S. National Aeronautics and Space Administration. *International Journal of Project Management*, v. 31, n. 1, p. 705-711, 2013.

MEGILL, A. *Historical knowledge, historical error*. Chicago: University of Chicago Press, 2007.

MISSIONIER, S.; LOUFRANI-FEDIDA, S. Stakeholder analysis and engagement in projects: from stakeholder relational perspective to stakeholder relational ontology. *International Journal of Project Management*, v. 31, n. 1, p. 705-711, 2013

MITCHELL, R.; AGLE, B.; WOOD, D. Toward a theory of stakeholder identification and salience. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MORRIS, P.; PINTO, J.; SÖDERLUND, J. (Ed.). *The Oxford handbook of project management*. Oxford: Oxford University Press, 2012.

NEGRO, A. L. *Servos do tempo*. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. *De JK a FHC: a reinvenção dos carros*. São Paulo: Scritta, 1997.

OLANDER, S. Stakeholders impact analysis in construction projects management. *Construction Management and Economics*, v. 25, n. 3, p. 277-287, 2007.

PHILLIPS, R. *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco: Berret, 2003.

PHILLIPS, R.; FREEMAN, E.; WICKS, A. What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, v. 13, n. 4, p. 479-502, 2003.

PMI. Project Management Institute. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos* (Guia PMBOK). 5. ed. Newtown Square: PMI, 2013.

RANGEL, I. Depoimento [26 maio 1982]. *Memórias do desenvolvimento*, v. 3, p. 122-134, out 2009.

REGO, M.; IRIGARAY, H. Gerenciamento de projetos: existe uma produção científica brasileira? In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: EnANPAD, 2011.

REINERT, J. *História da marca FNM*. Disponível em: <www.alfafnm.com/historia-da-fnm>. Acesso em: 19 out. 2014.

ROWLINSON, M.; HASSARD, J.; DECKER, S. Research strategies for organizational history: a dialogue between historical theory and organization theory. *Academy of Management Review*, v. 39, n. 2, p. 250-274, 2014.

SCHEPPER, S.; DOOMS, M.; HAEZENDONCK, E. Stakeholder dynamics and responsibilities in public private partnerships: a mixed experience. *International Journal of Project Management*, v. 32, n. 7, p. 1210-1222, 2014.

SCRANTON, P. Le management project: nouvel objet de l'histoire d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, v. 34, p. 188-189, 2008.

SHAPIRO, H. *State intervention and industrialization: the origins of the Brazilian automotive industry*. PhD Thesis. Yale University, 1988.

SHENHAR, A.; DVIR D. *Reinventing project management*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

SILVA, E. B. *Refazendo a fábrica fordista*. São Paulo: Hucitec; Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo, 1991.

SÖDERLUND, J.; LENFLE, S. Making project history: revisiting the past, creating the future. *International Journal of Project Management*, v. 31, n. 6, p. 653-662, 2013.

STRATI, A. *Theory and method in organization studies*. Thousand Oaks: Sage, 2000.

TAVARES. M. Depoimento [6 maio 1982]. *Memórias do desenvolvimento*, v. 3, p. 161-191, out. 2009.

TAVARES. M. et al. O papel do BNDE na industrialização do Brasil: os anos dourados do desenvolvimentismo 1952-1980. *Memórias do desenvolvimento*, v. 4, p. 13-44, set. 2010.

ÜSDIKEN, B.; KIESER, A. Introduction: history in organization studies. *Business History*, v. 46, n. 3, p. 321-330, 2004.

WANDERLEY, S. Estudos organizacionais, (des)colonialidade e estudos da dependência: as contribuições da Cepal. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 13, n. 2, p. 237-255, 2015a.

WANDERLEY, S. Cepal: desenvolvimentismo ou uma outra americanização? A formação de profissionais pós-graduados na teoria e prática do desenvolvimento. In: ENCONTRO DA ANPAD, 39., 2015, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: EnANPAD, 2015b.

Submissão: 13/02/2015

Aprovação: 22/03/2016

OLIGARQUIZAÇÃO EM UM GRANDE CLUBE DE FUTEBOL: O CASO DO SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA¹

Cláudio Gonçalves Couto*

Resumo

Em sua maioria, clubes de futebol são associações de adesão voluntária marcadas por uma dualidade institucional. Por um lado, uma base associativa que usufrui dos bens tangíveis do “clube social” e compõe o corpo eleitoral que escolhe os dirigentes; por outro, o âmbito do futebol profissional, caracterizado pela mobilização de vultosos recursos financeiros e pela produção de um ativo intangível para os aficionados: o sucesso e a identidade esportivos. Identificam-se em muitos clubes, bem como noutras associações desportivas, processos de oligarquização que têm como traço mais proeminente a longevidade dos mesmos dirigentes em posições de mando. Neste artigo, mediante o estudo de caso do Sport Club Corinthians Paulista, busca-se compreender em profundidade a natureza desses processos, identificando os fatores-chave do *ciclo da oligarquização*, ou seja, a constituição, consolidação e declínio de um predomínio oligárquico. Mais do que um estudo sobre a temática particular das entidades esportivas, este estudo de caso visa contribuir à tradicional discussão sobre a oligarquização de entidades associativas, tendo como base teórica as pesquisas sobre oligarquização produzidas na senda aberta por Robert Michels.

Palavras-chave: Oligarquia. Associações voluntárias. Organizações esportivas. Futebol. Mudança organizacional.

OLIGARCHIZATION IN A MAJOR FOOTBALL CLUB: THE CASE OF THE SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA

Abstract

Mostly football clubs are voluntary associations marked by an institutional duality. On the one hand, a membership base that benefits from the tangible goods of the “social club”, make up the electorate and choose the leaders; on the other hand, the scope of professional soccer, characterized by the mobilization of significant financial resources and the production of an intangible asset for the fans: the sporting success and identification. In many clubs, as well in other sports associations, oligarchization processes occur; their most outstanding trait is the longevity of the very same ruling leaders. In this article, through the case study of Sport Club Corinthians Paulista, we seek to understand in depth the nature of such processes and identify the key factors of the *oligarchization cycle*, i.e., the establishment, consolidation and decline of an oligarchic dominance. More than a study on the specific subject of sports entities, this article aims to contribute to the traditional discussion about the oligarchization of associative entities, and takes as its theoretical ground the scholarship on oligarchization made after the path opened by Robert Michels.

Keywords: Oligarchy. Voluntary associations. Sports organizations. Football. Organizational change.

¹ Esta pesquisa contou com o apoio do CNPq por meio de apoio à pesquisa e uma Bolsa de Produtividade em Pesquisa.

*Doutor em Ciência Política pela Universidade de São Paulo. Professor do Departamento de Gestão Pública e do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública e Governo da FGV/EAESP. Bolsista de produtividade do CNPq nível 1-D. E-mail: claudio.couto@fgv.br

Flávio Adauto: *Então, faltam homens para dirigir o Corinthians, presidente?*

Vicente Matheus: *Não, por que tem eu [risos e aplausos].*

Clubes sociais e desportivos são associações de adesão voluntária. Seus membros aderem a normas, uma estrutura de poder e relações societárias já vigentes – exceto, claro, os fundadores. Isso vale para os clubes em geral e, ao menos no Brasil, para os grandes clubes de futebol. Esse fato é importante porque, com a profissionalização e a transformação do futebol em um grande negócio, difundiu-se mundo afora a transformação de tradicionais agremiações esportivas em empresas, a cessão a empresas da gestão do futebol profissional ou, ao menos, a assunção de mecanismos empresariais (“empresarização”) na gestão de times (COSTA; SILVA, 2006; RODRIGUES; SILVA, 2009; ALBINO et al., 2009). Assim, decisões sobre o futebol são cada vez menos sujeitas ao escrutínio da base associativa, tornando-se assunto de executivos.

Embora cada vez mais comum, a pura e simples transformação em empresa não é regra universal e há casos bem-sucedidos (desportiva e financeiramente) de clubes que permaneceram entidades associativas enquanto seu futebol cresceu e se profissionalizou. Exemplos disso são os dois grandes da Espanha, Real Madrid e Barcelona (CALLEJO; FORCADELL, 2006; ASCARI; GAGNEPAIN, 2006). Por outro lado, a experiência britânica traz uma tendência antiga e cada vez mais aprofundada de incorporação do futebol profissional por empresas ou grupos de investidores – alguns dos quais, inclusive, atores relevantes no caso aqui estudado (BROWN; WALSH, 2000).

No Brasil, a não transformação dos clubes em empresas futebolísticas, ou a cessão a elas da gestão do futebol, gera um fenômeno peculiar e paradoxal. O futebol profissional movimenta somas vultosas (patrocínio, direitos de imagem e transmissão, transações de atletas e seus salários etc.), mas a parte social dos clubes permanece modesta, quando não deficitária. Em parte, essa dificuldade financeira está relacionada a um esvaziamento pelo qual passaram alguns clubes com o surgimento de condomínios fechados e academias de ginástica. Porém, mesmo que em menor número do que noutras épocas, os associados usuários da parte social ainda constituem a base eleitoral dos clubes – escolhendo dirigentes para instâncias de representação e definindo a sucessão interna nas agremiações. Por isso, dirigentes cortejam essa base para obter seu apoio e continuar a decidir sobre a parte econômica, social e politicamente relevante para fora da entidade, o futebol profissional.

Em contrapartida, é constante a transferência de recursos do futebol para a área social dos clubes em que ela é relevante². Esquemática e simplificada: no futebol profissional se faz dinheiro, no clube social se gasta. As consequências são: (1) a piora financeira, pois – para além da rentabilidade do futebol – tal sangria compromete o negócio; (2) a institucionalização de uma política de patronagem, pois o apoio se obtém pelo atendimento de demandas localizadas de setores do clube ou mesmo de associados individualmente, ainda que isso comprometa a racionalidade da gestão como um todo – e do futebol profissional em particular.

Contudo, dirigentes bem-sucedidos na manutenção de seu poder têm a capacidade de continuamente reforçar os instrumentos pelos quais tal manutenção se dá. Isso vale não só para os mecanismos de patronagem (mobilizando recursos materiais),

2 É importante fazer essa ressalva, pois alguns clubes esportivos, como o Santos Futebol Clube ou o Grêmio de Foot-Ball Porto Alegre, por exemplo, embora também sejam associações voluntárias, não possuem um clube social significativo, que seja percebido de forma destacada pelos sócios como um serviço do qual são usuários – ou quase clientes. Seu foco principal está nos torcedores de futebol e, mais recentemente, nos assim chamados “sócios-torcedores”, que são clientes do produto futebol, fidelizados por uma série de benefícios e facilidades na compra de ingressos. No Grêmio, os benefícios distintos do futebol são, sobretudo, descontos na aquisição de bens e serviços de empresas conveniadas. No Santos, a partir de 2011, os sócios-torcedores foram todos convertidos em sócios contribuintes com direito a voto nas eleições internas, em virtude de uma modificação estatutária. Também no Sport Club Internacional (ALBINO et al., 2009) os sócios-torcedores são eleitores.

como para os institucionais (modificando regras formais). A permanência à frente do clube possibilita promover mudanças nas normas que facilitam a continuidade no poder e restringem o espaço dos opositores.

Tais condições possibilitaram a permanência, por 14 anos, de um grupo dominante no Sport Club Corinthians Paulista, caso a ser analisado detidamente neste artigo. Notou-se que tal longa permanência não se constituía em uma exceção histórica, mas na regra. Por isso, embora o objeto principal seja o período mais recente, a pesquisa revelou que os mecanismos de conquista e manutenção do poder organizacional possuíam raízes antigas e profundas. E embora haja fatores novos, que contribuíram para a oligarquização recente (certas mudanças estatutárias), há condicionantes antigos que – inalterados – deflagraram o desenvolvimento desse processo.

Por último, mas não menos importante, ressalte-se a dimensão do futebol na vida cotidiana. Como aponta DaMatta (1994, p. 12), o futebol

é uma atividade que indubitavelmente promove sentimentos básicos de identidade individual e coletiva entre nós. [...] Assim, embora seja uma atividade moderna, um espetáculo pago, produzido e realizado por profissionais da indústria cultural [...] ele, não obstante, também orquestra componentes cívicos básicos, identidades sociais importantes, valores culturais profundos e gostos individuais singulares.

Esse “componente cívico” será especialmente importante para a análise do caso em tela neste artigo, já que a pressão feita de fora para dentro da organização – crucial para a desoligarquização – teve nele seu motor. Essa importância do futebol na constituição da identidade é notada também por Toledo (2000, p. 273):

futebol, para o conjunto geral de torcedores, é muito mais que um produto consumível. E a sua permanência como dimensão gregária, corporada ou identitária reside justamente na manutenção dos níveis de emoção que promove, quer no instante de uma partida, quer no cotidiano, sustentando qualquer sociabilidade.

São essas características que permitiram ao historiador Eric Hobsbawm (2000) identificar no futebol uma “religião leiga do século XX”, como é notado por Buarque de Hollanda (2009, p. 48).

O artigo está organizado em outras três seções. Na próxima, definirei o problema teórico central do artigo: as categorias de oligarquia e oligarquização, justificando sua utilidade conceitual para compreender a política em associações voluntárias e representativas. Na subsequente, empírica, analisarei o caso do Corinthians, demonstrando como a dinâmica oligárquica se estruturou historicamente e como se rompeu. Na última, apresentarei as conclusões e hipóteses de pesquisa para novos estudos de caso sobre oligarquização em associações voluntárias (não só clubes de futebol), as quais possibilitem comparar organizações e formular uma teoria acerca do problema.

Oligarquia e oligarquização: definições e operacionalização dos conceitos

Oligarquia é um termo que, na linguagem cotidiana, bem como na literatura das humanidades, frequentemente aparece com pouco rigor, mais valorativamente a expressar percepção subjetiva (pejorativa) sobre determinada liderança ou grupo do que a descrever objetivamente uma situação. Na acepção original grega, platônica ou aristotélica (ARISTÓTELES, 1991; PLATÃO, 1989), oligarquia é o governo dos ricos em proveito próprio – razão pela qual se enquadra na condição de má forma de governo, pois nas formas boas governar-se-ia para o todo. Para Aristóteles, é a riqueza que realmente importa, não o número; porém, como ricos são em pequeno número, seu governo é de poucos. Tal sentido perdurou aplicado usualmente à denominação de grupos poderosos e afluentes, sobretudo famílias abastadas e suas redes (Cf. CERRI, 1998; GAZMURI, 2004).

Na acepção mais recente, cunhada originalmente por Michels (2001), perdeu centralidade a questão econômica (governo dos ricos), ganhando importância os critérios numérico (governo de poucos) e organizacional (poucos que controlam uma organização).

Isso não significa que a riqueza esteja ausente, mas que perdeu centralidade na definição. O controle organizacional por poucos, que atuam de forma *entrincheirada* (LEACH, 2005), torna-se decisivo. Para Michels (2001), o afastamento das decisões organizacionais em relação ao que anseiam os membros da organização é o que caracteriza a oligarquização. Todavia, para além desse postulado, mais decisivo do que a tomada de decisões contrárias à vontade da maioria é o *entrincheiramento* dos dirigentes.

O entrincheiramento tem duas implicações relacionadas. Primeira, assegura aos dirigentes de uma organização manter-se no poder de forma relativamente imune à competição (de opositores ou competidores organizacionais de diversos tipos), o que facilita (embora não determine) sua permanência nos postos de comando. Segunda, e consequentemente, possibilita-lhes tomar decisões contrárias aos princípios de legitimidade e às preferências da maioria dos membros da organização, já que não serão sancionados por isso. O entrincheiramento é fator causal chave, pois, ao eliminar as ameaças competitivas, possibilita (embora não determine) decisões ilegítimas e/ou não responsivas.

Parte-se da definição de Couto (2012, p. 57) sobre oligarquia:

É um regime organizacional no qual os indivíduos que detêm postos de comando conseguem agir continuamente de forma não subordinada aos princípios de legitimidade vigentes, pois não são controláveis pelos demais membros da coletividade organizada, podendo assim dirigi-la de modo a favorecer seus próprios objetivos em detrimento do que desejam os demais e/ou do que são os princípios legítimos de funcionamento da organização.

Acrescente-se a essa definição que o fator-chave para que a oligarquia se estabeleça, possibilitando a falta de controle sobre os dirigentes, é o funcionamento falho dos mecanismos de competição organizacional. Isso torna a oligarquia antagônica tanto à democracia como à meritocracia, já que em ambas a competição é fator primordial.

Portanto, assim como oligopólio e oligopsônio são estruturas de mercado de competição imperfeita, a oligarquia é uma estrutura organizacional de competição imperfeita. No mercado, a imperfeição competitiva decorre do controle de recursos econômicos cruciais por um pequeno número de agentes, capazes de submeter a suas preferências os demais; em uma organização, a imperfeição competitiva advém do controle de recursos organizacionais cruciais por um pequeno número de agentes, possibilitando-lhes subordinar a seu mando os demais membros da organização.

Ipsa facto, a baixa rotatividade dos ocupantes de posições de mando é indicador de que *pode haver* oligarquização, embora não possa ser tomada isoladamente como sua evidência cabal. É preciso que a perpetuação dos dirigentes decorra da manipulação ilegítima de recursos organizacionais, de modo a embotar a competição que lhes poderia desalojar. A noção de legitimidade aqui invocada não é normativa, mas descritiva: refere-se a normas formal ou informalmente aceitas pelo conjunto da coletividade como adequadas para o funcionamento da organização; sua violação ou derrogação³ implicam exercício ilegítimo do poder organizacional.

Ilustrativamente, em um contexto de competição política efetiva em que seja plausível a incerteza quanto aos resultados da disputa eleitoral (PRZEWORSKI, 1984), a mera recondução dos mesmos dirigentes a posições de comando não é suficiente para haver exercício ilegítimo do poder. É esse o caso de democracias em que um mesmo partido é repetidamente reeleito, sem que haja fraude ou manipulação eleitoral. A ilegitimidade não se coloca e, portanto, não há oligarquização.

Ao propor um modelo teórico que possibilite operacionalizar empiricamente o conceito michelsiano, Ribeiro (2014, p. 183) deixa de lado o problema do poder legítimo para ater-se aos possíveis indicadores da oligarquização. Ele define oligarquia como um sistema no qual: "(1) há diferenças de preferências e interesses entre os líderes e a maioria dos liderados acerca de questões-chave, sendo que (2) as preferências dos primeiros prevalecem de modo regular na maioria das vezes, e no qual (3) se verifica um reduzido grau de renovação dos órgãos dirigentes".

3 A derrogação pura e simples de todas as regras democráticas não levaria necessariamente a uma oligarquia, mas provavelmente a um autoritarismo. Para que uma democracia se oligarquize é necessário manter uma aparência democrática (ao menos algumas regras ambíguas), mas tornar efetivos procedimentos que, na prática, eliminam a competição política real.

Em consonância com o que já foi dito, os dois primeiros elementos (sobretudo o primeiro) são consequências possíveis, embora não inevitáveis, da oligarquização. Já o terceiro é um indicador útil para identificá-la, mas deve ser considerado conjuntamente à manipulação ilegítima dos recursos organizacionais. Isso é, de certa forma, notado pelo próprio Ribeiro (2014, p. 189), quando observa – seguindo Michels e Juan Linz (2006) – que o sucesso dos dirigentes na condução da organização pode fazer com que a base lhes recompense, reconduzindo-lhes aos postos de mando. Porém, a longa permanência nesses postos suscita-lhes interesses distintos dos da base, dentre eles o de permanecer, se necessário, apelando à discricionariedade. Se bem-sucedidos, podem manipular as preferências dos liderados, realimentando o ciclo (RIBEIRO, 2014, p. 189) e, no limite, produzindo “ditadores benevolentes” – um oxímoro, como Linz indica e é observado por Ribeiro.

Governantes populistas no sentido proposto por Weyland (2001; 2003) atuam de forma condizente com esse domínio oligárquico de “ditadores benevolentes”, pois rompem com a institucionalidade formal vigente, operando ao arrepio das instituições estabelecidas e sobrepondo-se a elas, de modo a implantar um domínio pessoal, em relação direta com os cidadãos – independentemente de mediações institucionais. Certos populistas o fazem até para construir instituições que se tornem um legado (como Vargas ou Perón), enquanto outros são incapazes de produzir estruturas institucionais que sobrevivam a seu próprio mando (como Alvarado). Nos termos de Cavarozzi (2010, p. 19), valem-se mais de poderes “paraconstitucionais” que constitucionais, já que seguem uma normatividade informal, imposta por seu próprio exercício do poder⁴.

Contudo, populismo e oligarquia não se equivalem, embora seja correto afirmar que regimes populistas tendam a conter elementos oligárquicos. Afinal, o exercício do poder às expensas da institucionalidade vigente embota a competição (algo central ao domínio oligárquico) e líderes populistas o fazem de modo a fortalecer não apenas seu domínio pessoal, mas o de sua *entourage*.

Voltando ao modelo de Ribeiro, embora ele seja útil para aferir a continuidade de grupos no poder, mostra-se mais adequado a esse fim do que propriamente para identificar a existência e a permanência de oligarquias. O problema reside no descarte por Ribeiro da ilegitimidade como condição *sine qua non* para a oligarquização. Ele o faz ao criticar a concepção de oligarquia de Leach, por considerar difícil sua operacionalização empírica, já que critérios de legitimidade seriam contingentes a cada contexto. O problema é que, com seu descarte, acaba-se esvaziando de significado a continuidade dos grupos no poder, que se torna problema meramente formal. Também se dá importância demasiada à responsividade – sendo que ela mesma, quando viabilizada pela manipulação ilegítima e desigual dos recursos organizacionais pelos que os controlam, torna-se instrumental para a oligarquização –, ou seja, ela é mais contingente do que a própria legitimidade.

Para evitar tais dificuldades, deve-se considerar o indicador da continuidade de um grupo dirigente no poder de forma não isolada, pois é insuficiente para indicar oligarquização e poderia se constituir, em uma expressão da linguagem médica, em *falso positivo*. Daí a necessidade de associar esse indicador a um fator como a legitimidade. Exemplo do uso ilegítimo de recursos organizacionais é sua instrumentalização em desacordo com as regras vigentes pelos que detêm posições de mando, de modo a embotar a competição interna. Tal manipulação facilita a formação de coalizões de apoio capazes de, subsequentemente, modificar regras formais para assegurar indefinidamente a manutenção das posições de mando, deflagrando o processo de oligarquização.

Com base no estudo de caso objeto deste artigo, formulou-se um modelo de pesquisa para novas investigações sobre a constituição e o declínio de oligarquias em associações voluntárias. O processo de oligarquização inicia-se no bojo da

4 Ao mencionar aqui o populismo, tomo por referência a abordagem do fenômeno feita por autores de orientação institucionalista, como Weyland e Cavarozzi. O termo é, contudo, controverso e assumiu significados muito distintos na literatura, em particular a de inspiração marxista, como em Weffort (1989), Ianni (1991) e Laclau (2013), por um lado, ou na abordagem econômica neoclássica, como em Dornbush e Edwards (1991), por outro. Um balanço de diversas dessas abordagens mais tradicionais foi feito por Ferreira (2001).

política competitiva, pelo acesso diferencial a recursos de poder pelos mandatários da organização. Tais posições facultam o uso discricionário de recursos organizacionais, desequilibrando a competição política em prol dos dirigentes. No que o tempo passa, mais o desequilíbrio se aprofunda, mediante retornos crescentes de poder aos controladores da organização. Isso enfraquece as oposições e reforça a posição dos dirigentes, tanto pelo aumento de seu apoio com os membros da organização (por cooptação ou ganho de prestígio) como pela ampliação de seu poder em instâncias decisórias cruciais. Facilitadas por tal posição vantajosa, mudanças das regras formais empoderam ainda mais os dirigentes, entrincheirando-os e blindando-os contra as investivas oposicionistas. Constitui-se, assim, a oligarquia.

Contudo, no longo prazo o entrincheiramento e a blindagem podem, paradoxalmente, mostrar-se problemáticos para a preservação do grupo encastelado. Na falta de controles efetivos pelos oposicionistas e de algum autocontrole pelos oligarcas, tornam-se mais propícias a predação organizacional e práticas temerárias, produzindo crises organizacionais. Essas ocorrem seja porque a organização fracassa na consecução de objetivos necessários à sua preservação, seja porque atrai a pressão de agentes externos, capazes de mobilizar recursos que rompem o entrincheiramento. Quando isso ocorre, a oligarquização pode ser quebrada e fecha-se o que podemos denominar o *ciclo da oligarquização*. Veremos a seguir como isso ocorreu no caso estudado.

O caso do Corinthians

O caso particular que motivou originalmente este estudo principiou em 1993, quando foi eleito presidente do clube Alberto Dualib, há muitos anos conselheiro e diretor do Corinthians, por essa razão, esse é o período que merece maior atenção e detalhamento neste artigo. Contudo, para compreender como tal história se desenrolou, é útil observar o contexto histórico que lhe precedeu.

De Trindade a Matheus

Em 1993, Dualib derrotou o então candidato situacionista, Vicente Matheus, que pretendia suceder à própria esposa, Marlene Matheus, que, por sua vez, sucedera ao próprio marido dois anos antes. Matheus foi o mais famoso dos presidentes corinthianos. Elegeu-se pela primeira vez em 1959, em oposição a Alfredo Ignácio Trindade, que então governava o clube há 10 anos, já em seu segundo período como presidente. Segundo um entrevistado:

"Alfredo Trindade foi um dos primeiros presidentes a ficar dez anos no clube, como presidente do Corinthians. Ele foi campeão de cinquenta e um, de cinquenta e três e cinquenta e quatro. Ele se manteve muito tempo no clube, por causa desse campeonato de cinquenta e um, cinquenta e três e cinquenta e quatro. Então, o Trindade ficou muito tempo. Pra derrubar o Trindade, o Wadih Helú, que era um jovem advogado, se reuniu a um jovem empresário, que chamava Vicente Matheus. Vicente era da chapa porque ele tinha grana e o Wadih porque era articulado. Aí, derrubaram o Trindade."

Contudo, já em 1961, Wadih Helú rompeu com Matheus e lhe tomou a presidência, nela permanecendo por dez anos (RAMOS, 2001, p. 71-2; FLORENZANO, 2009, p. 93-4). Helú não era apenas "articulado" (capital cultural), mas uma liderança com ambições políticas mais amplas, tanto que foi deputado estadual por oito legislaturas seguidas (de 1967 a 1999). Após seguidas reeleições baseadas em modificações estatutárias, como em 1967 (FLORENZANO, 2009, p. 176; 412-3), e burlas (RAMOS, 2001)⁵, em 1971 Helú foi derrotado por Miguel Martinez, candidato que teve Vicente

5 De acordo com Ramos (2001, p. 78): "Novas eleições em 1965, 1967, 1969, sempre com resultados semelhantes aos de 1961 e 1963: o grupo de Wadih Helú derrota o de Matheus e fica no poder. A cada eleição, uma batalha. Advogados entram em cena para garantir na justiça a possibilidade de Wadih desafiar os estatutos e concorrer em novas eleições". A manipulação jurídica das regras, nota-se, foi um fator relevante para a longa permanência na presidência.

Matheus como vice, eleito ele próprio dois anos depois, quando Martinez foi afastado pelos conselheiros em virtude de uma gestão desastrosa (RAMOS, 2001, p. 96-7; FLORENZANO, 2009, p. 414-5). Depois disso, Matheus permaneceu como presidente durante todo um decênio.

Embora Helú tenha sido, assim como Trindade, um presidente corinthiano que alçou voos na política partidária, foi Matheus quem se tornou o mais célebre dos mandatários. Folclórico, dotado de simpatia simplória e dado a frases de efeito que inspiravam humor involuntário, tornou-se uma figura carismática, conhecida na mídia e seguida por ela, chegando a se tornar garoto-propaganda em comerciais de televisão. Tais fatores, associados ao estilo paternalista de gestão com os associados, ao sucesso nos campos em 1977 (quando o Corinthians se sagrou campeão após um extenso jejum de 23 anos) e à manipulação das regras sucessórias, tornaram-lhe longevo na presidência (RAMOS, 2001). Contudo, tais características também lhe caracterizaram como um "ditador benevolente" (LINZ, 2006), ou líder populista no âmbito mais restrito da política clubista⁶.

Em 1981, uma mudança estatutária não lhe permitiria seguir na presidência. Matheus acordou com o conselheiro Waldemar Pires para que se candidatasse, com ele de vice. O combinado era que Pires atuasse como testa de ferro, já que Matheus continuaria a mandar (FLORENZANO, 2009, p. 177). Contudo, tempos depois Pires rompeu o trato, assumindo de fato a presidência. Segundo o próprio Matheus, respondendo a Juca Kfourri no programa Roda Viva, da TV Cultura (RODA VIVA, 1987):

Matheus: Não é isso, Juca, é o seguinte: [...] eu convidei primeiro o Mário Campos para ser o meu sucessor, ele disse que ele era pobre e de caráter, um homem de caráter, era pobre, não tinha condições [...]. Então, bom, quem é que nós vamos pôr de confiança para dar continuidade às obras, a certas coisas, ao estádio, que também estava para sair, já tinha o terreno, tinha aquela coisa toda? Era o meu amigo Waldemar, que tem 30 anos [de clube], colaborei com ele muito, vendi uma corretora para ele como ele quis, nunca se preocupou com nada de me prejudicar, então só era ele. [Mas] ele, depois de dois, três meses, ele pega e faz aquela onda toda com o grupo e me jogaram de lado. Então... como é a pergunta?

Kfourri: A minha pergunta é a seguinte: o senhor era o vice e ele era o presidente. A crítica que é feita ao senhor é que o senhor, sendo vice, queria ser o presidente. Foi contra isso que ele se insurgiu.

Matheus: Não, mas foi conversado tudo isso.

Kfourri: Ah, isso foi acertado?

Matheus: Foi acertado que eu jamais aceitaria um papel desses, e ele aceitou.

Kfourri: Está certo.

Matheus: Estou falando, eu não estou mentindo. Podia não dizer isso, [mas] ele aceitou. Eu não aceitaria ser testa de ferro, mas ele aceitou. Mas eu iria respeitar ele, eu ficava administrando, porque o resto que veio por aí, [eles] não administraram mais nada. [...] Então, era para dar continuidade a isso tudo. E se eu continuo, o Corinthians hoje já tinha o estádio; com o dinheiro [da venda do passe] do Sócrates, tinha construído grande parte do estádio, tenha certeza.

Durante os quatro anos de Waldemar Pires, vicejou o movimento denominado "Democracia Corinthiana": jogadores do futebol profissional decidiam sobre uma série de questões com a comissão técnica e a diretoria do setor (FLORENZANO, 2009). Embora Pires tenha sido reeleito uma vez, não fez o sucessor. Seu candidato, o jovem Adilson Monteiro Alves, diretor de futebol durante a "Democracia Corinthiana", foi derrotado pelo conservador Roberto Pásqua – apoiado por Matheus e por Helú. A polarização política no clube era tal nessa época que apoiadores de uma e outra candidatura se atacavam com gritos de "fascistas!" e "comunistas!", refletindo na disputa interna o ambiente político geral do país à época, como observa Florenzano (2009,

⁶ Nessa linha, Florenzano (2009) cita referências feitas a Matheus como "ditador" (p. 178), "general de republiqueta" (p. 248), "envelhecido deus de subúrbio" (p. 280), pela imprensa esportiva e por torcidas organizadas.

p. 490-2) em seu minucioso estudo sobre o caso. Observe-se que Monteiro Alves e jogadores protagonistas da "Democracia", como Sócrates, Casagrande e Wladimir, foram participantes ativos, em 1984, dos comícios do movimento das "Diretas Já". O clima político das ruas transbordou para o clube onde, como na votação da emenda das diretas no Congresso Nacional, prevaleceu a posição conservadora.

Pásqua foi apoiado por Matheus como alternativa para sua própria candidatura presidencial. Dois anos depois, em 1987, Matheus se elegeu e, em seguida, se reelegeu. Após mais esse quadriênio, elegeu sua esposa, Marlene Matheus, para suceder-lhe entre 1991 e 1993. Foi uma burla dos estatutos, que vedavam nova recondução, mas não impediam a eleição de um parente.

Longas permanências: indicador da oligarquização

Somados os termos em que Matheus esteve à frente do clube, incluído aí o biênio de sua mulher, quando ele efetivamente presidiu o clube⁷, chega-se a 18 anos. Ignácio Trindade permaneceu ao todo por 14 anos e Helú por 10. Nota-se que após 1944 (quando Trindade foi eleito pela primeira vez) a longa permanência foi mais tendência que exceção; em 42 dos 50 anos seguintes, apenas três presidentes dirigiram o Corinthians. Embora a longa permanência no poder não seja por si só uma condição para a oligarquização, ela é um indicador que sugere sua existência.

Tomando-se tal indicador como parâmetro, observa-se que nos 33 anos anteriores de história do clube, 19 nomes se alternaram na presidência, ninguém a ocupando por mais do que seis anos e somente um sendo reconduzido após deixar a presidência. A profissionalização e, logo, a complexidade organizacional eram bem menores: Guido Giacomini foi simultaneamente presidente do clube e técnico do time de futebol. A tendência à oligarquização, portanto, emergiu quando o clube já se tornara uma grande agremiação⁸, algo comum também a outras organizações, como apontado por Michels (2001) e outros autores em sua senda (SELZNICK, 1943; CASSINELLI, 1953; PANEBIANCO, 1982; LEACH, 2005). Quanto mais a organização cresce e se complexifica, aumentando os recursos com que lida (financeiros, reputacionais ou organizacionais), mais ela tende à especialização das funções diretivas e/ou a sua ocupação apenas por alguns membros, justamente os que disponham de condições de vida favoráveis à sua dedicação a tarefas organizativas – detentores de distintos tipos de capital (BOURDIEU, 1996).

Tabela 1 – Tempo total de mandatos – presidentes do Corinthians (1944-2007).

Presidente	Anos na presidência
Alfredo Ignácio Trindade	14
Wadih Helú	10
Vicente Matheus*	18
Alberto Dualib	14
Outros quatro presidentes	7

* Incluídos dois anos do mandato de sua esposa.

Fonte: O autor, com base em Meu Timão (2015).

⁷ Segundo relato da própria Marlene: "O tempo todo era Vicente quem mandava. Nem sentei na cadeira de presidente, nas reuniões. E não poderia ser diferente" (RAMOS, 2001, p. 232).

⁸ Um indicativo da importância do clube no contexto local foi seu desempenho no futebol: com 33 anos de existência à época, o clube havia conquistado o título paulista 12 vezes e figurado entre os quatro primeiros colocados em 28 ocasiões, o que lhe colocava como o clube de melhor desempenho futebolístico no estado desde a sua fundação. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Campeonato_Paulista_de_Futebol>. Acesso em: 6 nov. 2012.

Em organizações complexas e de maiores dimensões, funções organizacionais relevantes são delegadas a profissionais exógenos, ou seja, que não integram a coletividade dos membros. Assim, partidos, sindicatos e entidades patronais recrutam, para funções diretivas, profissionais que não compõem a base associativa, mas possuem *expertise*. No futebol profissional, pelas razões já aduzidas, é comum a contratação de dirigentes sem vínculos associativos com os clubes; entretanto, no caso das funções de *direção política* da organização, até por sua natureza representativa, é de se esperar que permaneçam restritas a associados e frequentemente não sejam remuneradas.

No Corinthians, entre as funções não remuneradas está a presidência. Apenas associados com fontes externas de renda poderão desempenhá-las, ou porque a ocupação profissional permite dedicação de tempo parcial, ou porque a fonte de renda é segura e não requer trabalho diário. Embora o primeiro caso se aplique a profissionais liberais de ganhos médios, o segundo sugere que apenas plutocratas podem exercer funções diretivas. O próprio Matheus, ao justificar porque Mário Campos não se candidatou à presidência, disse que seu aliado “era pobre, não tinha condições”.

Para Helú, o Corinthians foi plataforma de lançamento para a longa carreira parlamentar; para Matheus, foi a posição em que atuou politicamente o empresário de sucesso. Cada um se encaixa em um dos tipos weberianos da distinção entre os que vivem “da política” e “para a política” (WEBER, s.d.[1918], p. 64-5). Quem vive *da* política tem nela fonte de renda permanente, profissão no senso estrito; já quem vive *para* a política tem nela o sentido da vida. No clube há o problema apontado por Weber: quem vive *para* a política tem recrutamento plutocrático. Como apontou um entrevistado, a aliança entre Helú e Matheus, que derrotou Trindade, representou a coalizão entre um profissional liberal e um plutocrata⁹ – ou entre os capitais cultural e econômico (BOURDIEU, 1996).

Matheus percebia intuitivamente a distinção weberiana. Por um lado, admitia a necessidade de retaguarda econômica sólida como requisito para posições de mando na entidade; por outro, hierarquizava a distinção normativamente, condenando a utilização do clube para fins político-partidários ou político-eleitorais externos ao próprio Corinthians. Dizia ele:

[...] eu estou acompanhando o Corinthians de perto há uns 40, 50 anos [...] Então, sempre eu ouvi dizer que a pessoa não deve se aproveitar do clube para ser candidato a qualquer cargo político, e isso ficou em mim. E conheci Alfredo Ignácio Trindade [...] ele foi um grande presidente do Corinthians enquanto ele não participou da política. Depois que ele foi vereador, deputado e coisa e tal, o Corinthians começou a descambar, não era mais aquele Corinthians, e por quê? Porque aí vêm os pedidos; [o time] vai jogar de graça e não sei quê; abaixa o preço; empresta jogador. Então tem essas coisas, e comigo não tem nada disso. Não sendo político, eu estou à vontade de poder cuidar só das coisas do Corinthians, é por isso (RODA VIVA, 1987)¹⁰.

Mesmo que tal posicionamento aparente “nobreza” e desinteresse, não implica oposição à oligarquização. Como a presidência tem valor em si, conferindo sentido à vida, Matheus atuou diligentemente por ela e, quando não pôde fazê-lo diretamente,

9 Mesmo as reformas democratizantes que foram promovidas no clube posteriormente, durante a gestão de Andrés Sanchez, não tiveram o condão de eliminar a restrição plutocrática. Em matéria da revista *Época* a seu respeito, Sanchez revelou que podia se dedicar ao clube graças a uma fonte externa de renda: “Eleito presidente do clube, Sanchez deixou as empresas de José Oller. Vendeu os 8% da Sol Embalagens, montou meia dúzia de lojas em ceasas de estados diferentes, comprou dois postos de gasolina, o imóvel em que Dete mora e outro, menor, no mesmo bairro do Jaguaré. ‘Meu patrimônio é de R\$ 3,5 milhões’, afirma. ‘Ficou combinado, com a família, que eu ficaria quatro anos dedicado ao Corinthians, mantendo minha retirada.’ Suas lojas, que têm 80 funcionários, são administradas pelo irmão mais novo, Tadeu. ‘Vivo muito bem com R\$ 40 mil por mês. É o suficiente.’ (O Corinthians não remunera sua diretoria).” (CARVALHO, 2011). Apenas como referência, no ano de 2011 o salário mínimo oficial era de R\$ 545,00, ou seja, 70,4 vezes menor do que a retirada do presidente corinthiano.

10 Alfredo Ignácio Trindade foi vereador no município de São Paulo de meados dos anos 50 (quando ainda era presidente do Corinthians) até o início dos anos 60 do século passado, e deputado estadual entre 1963 e 1967.

elegeu prepostos. Funcionou com a esposa, um pouco com Martinez e Pásqua, mas fracassou com Waldemar Pires¹¹.

O exercício reiterado da presidência por tantos anos e a má avaliação da gestão de Marlene desgastaram Matheus, causando-lhe a derrota final. Em eleições com ampla cobertura de mídia, foi batido por Alberto Dualib, que fora seu vice-presidente de futebol¹², mas rompeu com ele, assumindo discurso em prol da alternância no poder (RAMOS, 2001, p. 254). Dualib seguiu caminho comum: ex-vice-presidentes de futebol que rompem com o presidente e tomam-lhe o lugar. Foi o caso do próprio Matheus, de Helú e, depois, de Andrés Sanchez contra Dualib. Dada a importância do futebol, tal vice-presidência indica prestígio; muitas vezes, é concessão àquele percebido pelo presidente como apoiador importante – que pode se tornar um opositor de peso.

A era Dualib: ascensão

Eleito em 1993, Dualib permaneceu na presidência pelo mais longo período ininterrupto de um mesmo mandatário, 14 anos. Embora o clube tenha tido sucesso no futebol, experimentou um aprofundamento inaudito da oligarquização. Dualib e seu grupo reforçaram-se de tal modo nos postos de mando que se tornou muito difícil à oposição restringir suas ações ou removê-los.

A resistência de Dualib e grupo à oposição não é evidenciada só pela presidência longeva, que poderia resultar de grande aprovação pelos associados. A coalizão dominante (PANEBIANCO, 1982) no clube nesse período mudou o estatuto, reforçando a posição de comando e restringindo a competição política mediante uma blindagem organizacional; continuou e aprofundou a política de patronagem, levando a vida interna da agremiação às páginas policiais. Isso explica a circunstância de Dualib apenas deixar o cargo contrariadamente, após escândalos de corrupção e profunda crise técnica do time de futebol. Posteriormente, Dualib e seu vice, Nesi Curi, tiveram contra si um processo de exclusão do quadro associativo, mas pediram o desligamento para evitar a expulsão.

O domínio inexpugnável de um dirigente e seu grupo não foi peculiar ao Corinthians, mas atingiu outros grandes clubes e organizações de cúpula, como federações e confederações¹³.

Entre as décadas de 1960 (quando seu pai presidiu o clube) e 1980, o chefe do jogo do bicho fluminense, Castor de Andrade e Silva, exerceu amplo domínio sobre o Bangu Atlético Clube – sem, contudo, jamais tê-lo presidido oficialmente. Nesse período era reconhecido como “patrono” da agremiação e, graças a seu apoio financeiro, o Bangu tornou-se competitivo e chegou a disputar uma final do Campeonato Brasileiro, em 1985. Ao declínio dos negócios na contravenção – resultado de seus problemas com a justiça –, seguiu-se também a decadência do clube¹⁴.

11 *O dilettantismo dos dirigentes é notado também no trabalho de Costa e Silva (2006, p. 10) sobre a empresarização nos clubes de futebol catarinenses. Eles constatam que a tarefa de dirigente no clube era percebida como hobby, sendo o controle organizacional exercido pelos “pares que compartilhavam um conjunto de valores relacionados ao gosto pelo futebol e à identificação com o clube”.*

12 *Dualib chegou à vice-presidência de futebol ainda durante o mandato de Roberto Pásqua, quando substituiu Antoine Gebran (FLORENZANO, 2009, p. 492).*

13 *Tavares (s.d.), recorrendo a Michels, identifica no Comitê Olímpico Internacional (COI) uma organização oligárquica, devendo esse caráter à forma como foi concebida e construída desde o início pelo seu idealizador e líder, Pierre de Coubertin. Infelizmente, contudo, Tavares não explora de forma mais elaborada o arcabouço teórico micheliano na análise de seu objeto.*

14 *Antes de Castor, o industrial Guilherme da Silveira foi um importante patrono do Bangu, entre as décadas de 1930 e 1950, e hoje dá nome ao estádio. Outra situação merecedora de menção foi – durante a ditadura Vargas – a ascendência de Luiz Aranha (então presidente da Confederação Brasileira de Desportos, CBD) sobre o Botafogo de Futebol e Regatas, clube do qual era também dirigente. Sua atuação nas duas entidades beneficiava o Botafogo, para o qual se transferiam os jogadores convocados para o selecionado, que – como punição por aderirem à CBD – eram banidos de seus clubes pela entidade então concorrente no âmbito do futebol (a Federação Brasileira de Football, FBF) (COSTA, 2006, p. 118).*

Entre os grandes clubes de futebol, casos notáveis recentes são o do Club de Regatas Vasco da Gama, com Antônio Soares Calçada e Eurico Miranda, ou a Sociedade Esportiva Palmeiras, com Mustafá Contursi. Os dois primeiros mantiveram-se influentes no Vasco, seja como diretor, seja como presidente, por mais de 20 anos – entre 1986 e 2008, quando Miranda foi derrotado nas eleições presidenciais pelo ídolo do futebol, Roberto Dinamite. Já o dirigente palmeirense manteve-se na presidência entre 1993 e 2005. Antes dessas gestões, contemporâneas do mando de Dualib, as duas agremiações não tinham uma longa tradição oligárquica equiparável à do Corinthians. No Palmeiras, antes de Contursi só há um caso de presidente a permanecer longos anos no cargo: Defino Facchina, que presidiu o clube entre 1959 e 1971. No Vasco da Gama, o único a permanecer longos anos na presidência anteriormente foi Agathyrno Silva Gomes, entre 1969 e 1979.

Assim como no Corinthians, nesses clubes tais dirigentes foram repetidamente apontados pela imprensa esportiva e seus críticos como construtores de uma estrutura de poder que impedia sua remoção. Era comum jornalistas apontarem a Lei Zico (n. 8.672/1993) como propiciadora das oportunidades legais para que dirigentes se perpetuassem¹⁵. Há, contudo, exagero nessa crítica à lei. Ela nada traz que possa, diretamente, justificar o aumento do poder dos situacionistas. Porém, ela sugeria a necessidade de mudanças estatutárias para que os clubes se adaptassem ao marco legal em duas inovações significativas que alterariam potencialmente a estruturação dos clubes de futebol.

A primeira era a possibilidade de que clubes delegassem a empresas a gestão do esporte profissional. Isso requeria adaptações estatutárias, internalizando regras definidas pela nova lei. A segunda novidade estabelecia que as entidades adequassem seus estatutos à lei para receberem o “Certificado do Mérito Desportivo”, que proporcionaria vantagens tributárias e financeiras. Ao abrir-se a porta para mudanças estatutárias, criou-se a oportunidade de modificações favoráveis à continuidade dos presidentes – embora isso de forma alguma fosse uma consequência inescapável.

No Corinthians houve três mudanças estatutárias relevantes para a oligarquização. Uma foi o fim da vedação a reeleições, presente em versões anteriores do texto e que obrigara Matheus a lançar prepostos. Com o fim da vedação, Dualib pôde disputar segundas reeleições. Outra afetava a composição do Conselho Deliberativo (CD), máxima instância colegiada e responsável pela eleição do presidente; duplicaram-se os conselheiros vitalícios (de 100 para 200) e os membros totais (de 200 para 400). Como a indicação de novos vitalícios se daria por indicação da diretoria e aprovação do próprio CD (no qual Dualib dispunha de uma maioria conquistada na primeira eleição), tornou-se fácil para ele indicar aliados, que garantiriam no futuro a sua recondução ao cargo.

A terceira mudança se referia à composição do restante do colegiado. No CD aumentado para 400 conselheiros, 50% seriam vitalícios e 50% quadrienais. Desses últimos, metade seria indicada pela diretoria e aprovada pelo próprio CD; apenas a outra metade (¼ do total) seria eleita pelo conjunto dos associados e de forma majoritária (a chapa ganhadora levaria todos os assentos). Assim, se a chapa de Dualib vencesse as eleições para o ¼ dos quadrienais diretamente eleitos, praticamente não haveria oposição dentro do Conselho. Um quarto do CD seria resultado de escolha endógena, por indicação da diretoria situacionista; um quarto sairia da vitória nas urnas e o restante seria composto por conselheiros vitalícios, dos quais ao menos metade fora indicada por Dualib após a reforma do estatuto. Oposicionistas “de origem”, quando muito, haveria ou entre vitalícios já existentes antes das mudanças ou entre os oriundos das eleições. Criou-se uma cidadela de resistência aos opositores – a oligarquização como embotamento da competição fica bastante clara.

¹⁵ Em uma matéria publicada em O Estado de S. Paulo, o jornalista Cosme Rímoli descreve assim parte da ascensão de Dualib no Corinthians: “Ele havia ganho um mandato de dois anos. Mas, dando um golpe escoltado pela Lei Zico (antecessora à Lei Pelé), modificou os estatutos do clube e pôde começar o metódico trabalho de conquistar os conselheiros com viagens, churrascos e cargos que acabaram lhe garantindo as reeleições por 14 anos de poder” (RÍMOLI, 1969).

A esses fatores jurídico-formais soma-se outro, relacionado à política interna do clube. No Corinthians, assim como noutras agremiações brasileiras, a relação entre dirigentes e associados opera similarmente à de um pequeno município. Instalado em território reduzido, o clube se compõe de departamentos que congregam, cada um, sócios com direito a voto, os quais requerem à diretoria o atendimento a demandas específicas¹⁶. A contemplação dessas demandas tem como contrapartida provável o voto dos associados beneficiados em favor da chapa situacionista.

Nos termos de um entrevistado, antigo associado e ex-conselheiro do clube:

"A piscina é um lugar aonde sai voto. Então o cara vai na piscina. Se ele tem uma dermatite qualquer, ele vai procurar médico, o médico fala pra procurar o diretor, o diretor libera, e aí ele começa a fazer voto. E assim vai na sequência... quanto mais dermatite, mais gente vai ter que falar comigo, mais voto eu vou ter no final. Assim é em todos os esportes dentro do Corinthians. O basquete: o garoto quer jogar basquete, mas o garoto é baixo, não dá pra jogar basquete; tem que ser só com altura mínima. 'Não, não quebra o galho?' 'Eu vou quebrar o galho no time juvenil, mas olha: no principal ele não vai jogar, vai ser banco'. 'Não, tudo bem'. Aí você bota o nome da pessoa, tal, tal, e esse cara fica te devendo um favor."

Avaliação similar, embora menos relacionada a uma prática propriamente clientelista e mais ao tradicional distributivismo do *pork barrel*, é feita por outro entrevistado, ex-diretor do clube: "*Como regra para o presidente se manter lá, e para a oposição não ganhar eleição, ele precisa tratar bem o sócio. É por isso que o clube tradicionalmente pega dinheiro do futebol para aumentar o número de quadras: quadra de tênis, quadra de vôlei, quadra de não sei o que lá.*"

Não só fechar espaços de competição formal, mediante regras eleitorais restritivas, favorece a oligarquização. Antes que tal fechamento ocorresse com Dualib, a política de patronagem – por vezes clientelista – aliciava associados, ganhando seu voto. Como apenas ocupantes das posições de mando tinham acesso a recursos de patronagem, sua capacidade de aliciar era desproporcionalmente maior do que a da oposição. Em tal quadro, apenas uma grande insatisfação dos associados – por má gestão da parte social ou fracassos na frente esportiva – abriria espaços a opositoristas.

Ainda segundo esse ex-diretor, descrevendo a política dos tempos de Vicente Matheus:

"O Dualib foi diretor do Wadih, diretor social, então ele tinha... ele era um diretor que não aparecia, que não aparecia pra imprensa, que não tinha importância, não falava nada, mas que tinha uma influência eleitoral forte. E ele sabia disso, como ele foi diretor na década de 1960, ele sabia da importância de você trabalhar bem a piscina, a bocha, a peteca, todas essas áreas aí.

Teve algumas mudanças de estatuto, em todos os momentos, mas basicamente foi pelo bom trabalho pra cultivar os seus currais eleitorais. Não sei se essa expressão é a expressão adequada, mas é um pouco isso, os seus núcleos eleitorais.

O Matheus também fazia isso, o Wadih também fazia isso. Tanto que o Wadih foi a pessoa que mais investiu na parte social. O Wadih, o clube não ganhou nem um título com ele, ele ficou 14 anos presente. Como é que você explica? Ele ficou 14 anos porque ele tinha aquela base"¹⁷.

Portanto, ainda que alterações estatutárias ensejadas pela necessidade de adequação à legislação desportiva tenham favorecido a oligarquização, não eram sua única causa. Essa foi uma *conjuntura crítica* propícia ao reforço da oligarquização dos clubes – em particular do Corinthians. Porém, a patronagem também era fator crucial que, ademais, revela *porque a longa permanência de mandatários e seus grupos ocorreu por décadas, mesmo antes das mudanças estatutárias*.

¹⁶ Para o final do período considerado por esta pesquisa (2007-8), o clube possuía 27.376 sócios titulares e 25.008 dependentes, totalizando 52.384 usuários. Isso equivale, segundo os critérios oficiais brasileiros, a um município de médio porte. Havia também 611 funcionários (CORINTHIANS, 2008).

¹⁷ Na realidade, Wadih Helú ficou por 11 anos à frente do clube, não 14.

Contudo, a política de patronagem é cara. Por isso, sobretudo após o início dos anos 1990, com o aumento do dinheiro em circulação no futebol, ganharam importância parcerias que propiciassem aportes vultosos. Em parte, tais somas asseguravam investimentos em atletas de ponta, reforçando a competitividade do futebol; também, ajudavam o clube a cobrir *deficits* causados tanto pela gestão ineficiente do futebol quanto pelo socorro reiterado deste à área social, bastante deficitária. O vultoso ingresso de recursos ensejava maiores oportunidades para a corrupção, cuja descoberta foi decisiva para a desgraça de Dualib. Em 2007, os recursos movimentados pelo futebol eram cerca de 10 vezes maiores que os do clube social; em 2008, cerca de quatro vezes (Tabela 2).

Tabela 2 – Receitas e despesas do futebol profissional e do clube social – Corinthians (2007-2008) – R\$ 1.000.

	Futebol		Clube social e esportes amadores	
	2007	2008	2007	2008
Receita Operacional Líquida	119.990	93.361	11.976	21.077
Superavit (deficit) operacional e resultado não operacional	114.565	81.189	(19.991)	(724)
Superavit (deficit) no exercício	(149)	12.035	(23.264)	10.871

Fonte: Corinthians (2008).

A primeira das parcerias foi firmada em 1997, com o Banco Excel. Os maiores projetos não vingaram (dentre eles, um estádio) e a parceria se desfez após contratações de peso e o título brasileiro de 1998. Uma razão para o fim do acordo foram as dificuldades que o Excel enfrentou após investimentos pesados no futebol brasileiro (além do Corinthians, Botafogo-RJ e Vitória-BA).

Em 1999, um novo parceiro chegou, o fundo americano Hicks, Muse, Tate & Furst. Novas contratações de peso e logo o futebol obteve resultados, sagrando-se bicampeão brasileiro em 1999 e campeão mundial no primeiro torneio da FIFA, em 2000. Desacordos levaram à ruptura prematura de um contrato previsto para durar 10 anos e propiciar diversos aportes. Segundo Antônio Roque Citadini, ex-vice-presidente de futebol, a ruptura deveu-se à tentativa do parceiro introduzir princípios de gestão profissional, rejeitados pela direção do clube.

A parceria com a HMTF [...] foi mais ampla [que a do Excel]. O objetivo [...] era entrar no mercado de futebol latino-americano e, para isso, precisava juntar-se a clubes populares no Brasil. Era uma parceria para administrar o Departamento de Futebol e, além de título e jogadores, tinha previsto investir em infraestrutura até na construção de um estádio. Com a fórmula americana de administrar negócio, muito ajudou o Corinthians na parte administrativa – organizando as finanças e sua escrituração – e profissionalizou todo o departamento de futebol. Aí apareceram os problemas. Ficou claro que o buraco que engolia dinheiro no clube era a área social, que tinha um *deficit* sem qualquer fonte para suprimento. A HMTF trouxe jogadores, ganhou títulos e investiu em infraestrutura, como é exemplo o Centro de Treinamento de Itaquera, que hoje abriga a categoria de base do clube. Quando assumi a vice-presidência de futebol – em novembro de 2001 – o clube vivia uma grave crise: estávamos na oitava derrota seguida na Copa João Havelange e havia uma briga entre o Corinthians e o parceiro. **Dois eram os pontos principais do atrito: o clube social pegava dinheiro do futebol para cobrir seu *deficit* – e a Hicks resistia – e o departamento de futebol de base resistia à gestão da parceria (embora esta tivesse direito pelo contrato).** Sempre tive claro que a HMTF tinha toda razão nas brigas. Os diretores do social e do futebol de base passaram a boicotar e torpedear

diariamente a parceria. [...] O fim da parceria deu-se depois, quando a direção do fundo americano – chocada com os prejuízos de 2 bilhões na Argentina – decidiu abandonar a América Latina (CITADINI, 2007)¹⁸.

Em 2004, nova parceria, agora com investidores desconhecidos cujos recursos desde o início geraram suspeição de setores da mídia e conselheiros do clube. Tratava-se do Media Sports Investment (MSI), grupo representado no Brasil por um iraniano residente no Reino Unido, Kia Joorabchian, apontado por muitos como o testa de ferro de magnatas russos com problemas na justiça de seu país, como Boris Berezovsky. Algum tempo depois, tanto Kia como Berezovsky passaram a ser investigados no Brasil e chegaram a ter sua prisão solicitada pelo Ministério Público.

Um ex-dirigente do clube explica a influência das parcerias na derrocada de Dualib:

“Ele cai por um motivo: o social começa a ficar caro demais e ele precisava fazer parcerias, como ele fez com o Banco Excel, com a Hicks. Porque essas parcerias, ao mesmo tempo que elas serviam pro futebol, elas serviam pra socorrer o clube social.

Mas ele precisava fazer a cada três anos uma parceria nova. Por isso é que ele se perdia em tudo quanto é parceria. [...] Fizemos a parceria com o fundo americano. Eu era totalmente contra brigar com o fundo americano. Por que é que nós brigamos? Entre outras coisas, porque o clube social precisava de dinheiro. Quando você começa um novo contrato, entra dinheiro; aí você paga todas as contas do social e etc.”

A avaliação coaduna-se com uma declaração atribuída a Dualib. Segundo o jornal *O Estado de S. Paulo*, tornou-se célebre no Corinthians uma frase que Dualib teria dito a seu vice, Nesi Curi: “A gente traz os investidores estrangeiros e depois dá um bico neles e fica com o dinheiro” (RÍMOLI, 1969). Tenha ou não sido proferida, expressava uma percepção difundida entre associados e conselheiros.

A era Dualib: declínio

A lógica empresarial dos parceiros não se coadunava com a tática de curto prazo dos gestores do clube, ávidos por dinheiro rápido; o rompimento se tornava, cedo ou tarde, inevitável. A crise agravou-se em 2006 e explodiu em 2007, com o rebaixamento do time à segunda divisão nacional. A desorganização do futebol nesse período evidenciava a conflituosa relação entre dirigentes e parceira – que cedera seguidamente aos caprichos de Dualib e aliados. Alguns passos eram tão claramente disruptivos que pareciam propositais, visando o divórcio. Foi o caso da contratação do técnico Emerson Leão, em agosto de 2006, por insistência de Dualib e contra a vontade da MSI, que temia desavenças entre o treinador, de estilo notoriamente conflitivo, e as estrelas da equipe trazidas a peso de ouro – em particular jogadores argentinos, Tevez e Mascherano. A contratação afastou Joorabchian da gestão do futebol profissional. Confirmaram-se as piores previsões da parceira: Leão conflagrou-se com os argentinos, que se desligaram do clube 15 dias após sua chegada. O técnico ainda acusava a parceira de não aportar recursos necessários para o futebol. O divórcio, embora não oficializado, consumara-se de fato. E Leão foi demitido.

Naquele ano, a crise começara com a saída de Andrés Sanchez da vice-presidência de futebol. Dualib queixava-se dele a conhecidos, acusando-lhe de “ter passado para o lado de Kia Joorabchian” (DIÁRIO DO GRANDE ABC, 2006). Para piorar, diversos técnicos sucederam-se e fracassaram em recuperar o time. Estranhamente, o incumbido de procurar treinadores foi um empresário do futebol, Renato Duprat, que atuava como dirigente de fato, embora sem cargo no Corinthians ou na MSI, tendo sido apenas intermediário do acordo entre ambos. O técnico Paulo César Carpegiani foi contratado.

Em janeiro, a chapa oposicionista – liderada por Sanchez – venceu as eleições dos quadrienais do CD (um quarto do total). Todos os associados votavam e, apesar do resultado apertado (1.096 votos contra 989; 120 para a outra chapa), a vitória

¹⁸ Os negritos, assim como algumas correções de digitação, são meus.

da oposição indicava o desgaste dos situacionistas, a despeito da patronagem e mudanças estatutárias. A medida da surpresa era dada pela declaração de um exultante Sanchez: "Aconteceu o impossível. Derrubamos o homem!".

Depois da derrota, novos escândalos. Após a contratação de Carpegiani, a MSI divulgou nota desvinculando-se de Renato Duprat, cujas ações não endossava. O jornal esportivo *Lance!* noticiou que o empresário Orlando da Hora recebera comissão de R\$ 150 mil só por indicar Carpegiani ao Corinthians. Tal episódio prejudicou Dualib, pois além do acordo ser questionado por conselheiros, fez emergir problemas similares. O *Lance!* lembrou que, em agosto de 2005, Joorabchian queixava-se de seguidos pedidos de comissão feitos por Carla Dualib, neta do presidente. Após ele ter fechado um patrocínio com a empresa Samsung, a neta lhe cobrara judicialmente o pagamento de comissão de cerca de R\$ 3 milhões, alegando ser intermediária oficial de todos os contratos de publicidade do clube dirigido pelo avô – inconformado com o patrocínio obtido sem sua participação. Por isso, acusava Kia de ser um "aventureiro" (LANCE, 2007).

Mas foi a crise de 2007 que tornou o assunto relevante. Diversos conselheiros entenderam haver um conflito de interesses e que os negócios de Carla Dualib eram lesivos ao clube. Segundo Andrés Sanchez, a contratação da neta foi decisiva para que a oposição se unisse contra Dualib: "A oposição começou, forte, quando vimos o contrato que a Carla Dualib, neta do seu Alberto, tinha assinado com o clube. Ela ganhava R\$ 38 mil por mês e tinha direito a 30% de toda a publicidade que entrasse no Corinthians, mesmo a que não fosse trazida por ela. Um privilégio absurdo" (CARVALHO, 2011).

No que crescia a oposição interna, surgiu um grupo externo de questionamento, o "Movimento Fora Dualib", articulando associados do clube, de torcidas organizadas e torcedores comuns. Questionava a má administração, a intransparência, gastos injustificáveis (como a novidade da remuneração de vice-presidentes), o aumento de dívidas, privilégios a amigos e parentes etc. A "Carta de princípios" do grupo descrevia a remoção de Dualib e aliados como *tarefa cívica* – como notado por DaMatta (1994) ao tratar do futebol –, requerendo mobilização política agressiva, porém respeitando valores maiores da coletividade corinthiana. Propugnava:

[...] manifestações populares pacíficas, reunindo toda a nação corinthiana e chamando a atenção da opinião pública; conscientização e discussões com os interessados na causa. As manifestações ocorrerão em locais públicos, em jogos, dentro do Corinthians e via internet [...]. Serão utilizados panfletos (manifestos ou escritos), faixas, cartazes, veículos de comunicação, carros de som e cantos de protesto. Fica estabelecido que os cantos não serão executados durante os 90 minutos de bola rolando (MOVIMENTO REVOLUÇÃO CORINTHIANA, 2007).

O movimento teve seu primeiro ato público no final de maio de 2007, quando mais de 500 manifestantes reuniram-se no local onde quase um século antes ocorrera a fundação do Corinthians, dentre eles Marlene Matheus. É relevante a participação de torcidas organizadas no movimento, pois a principal uniformizada do Corinthians – Os Gaviões da Fiel – surgiu justamente como movimento de oposição a Wadih Helú, em 1969¹⁹ (COSTA, 1995, p. 46-7; TADEU CÉSAR, 2015, p. 210), e, depois, a Vicente Matheus, que inicialmente tivera seu apoio (CANALE, 2015, p. 265-6).

Entrementes, Dualib foi à Inglaterra alegando querer renegociar com a MSI a parceria, obter mais recursos e afastar Joorabchian. Este, porém, seguia forte: renovou o patrocínio da Samsung, preterindo a neta. Demonstrando prestígio, recebeu comitiva de conselheiros querendo informações sobre as supostas tratativas dele com Dualib – cuja viagem resultou apenas em despesas, deixadas para os cofres do clube.

¹⁹ Nos termos de André Lucirton Costa (1995, p. 47), "uma diretoria mais autoritária, respaldada pelo momento político nacional, acabou mostrando a contradição entre a estrutura administrativa do clube e a paixão corinthiana [...]. Neste momento alguns torcedores criaram uma organização que respaldasse as suas reivindicações à diretoria do clube [...]. O Gaviões da Fiel nasceu como um sindicato, reclamando por participação e democracia [...]. A sua característica inicial era reivindicatória, evoluindo depois para se tornar um importante espaço de convívio e lazer entre seus associados".

Ao regressar, Dualib sofreu dura derrota: a rejeição das contas de 2006 pelo Conselho de Orientação (CORI) e pelo Conselho Deliberativo (CD). Havia divergências sobre o valor da dívida. Um conselheiro, ex-presidente da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e presidente do Superior Tribunal de Justiça Desportiva (STJD)²⁰, Rubens Aprobato Machado, defendia a renúncia, mas não contava com ela. Sanchez, principal nome da oposição, dizia ser cedo para o *impeachment*, mas considerava o desgaste motivo para a saída. Cerca de 200 torcedores presentes comemoraram a votação. Dualib deixou o recinto cabisbaixo. Era o começo do fim.

Consequência imediata da rejeição das contas foi a renúncia de dois vice-presidentes: Osmar Stábile (Esportes Terrestres) e Edgard Soares (Social), que liderava um movimento que não se apresentava nem como de oposição, nem como situação (o "Ação Corinthiana"), ausentou-se da votação, mas dizia que a reprovação das contas era "um precedente para que o Dualib se sinta obrigado a deixar o cargo". Meses antes, outro vice-presidente, Flávio Adauto (Comunicações) também renunciara, alegando discordar dos métodos de Dualib. A situação financeira do clube era péssima, sem pagamentos a fornecedores (interrompendo o suprimento de bens e serviços) e a profissionais do futebol. A crise política e financeira prejudicava o time.

Em julho, um juiz federal determinou o bloqueio dos recursos creditados pela MSI para o Corinthians e aceitou denúncia do Ministério Público contra Dualib, Nesi Curi, Renato Duprat e dois funcionários da MSI por lavagem de dinheiro e formação de quadrilha. Determinou a prisão de Joorabchian, Berezovsky e um empresário ligado a ele, Nojan Bedroud; todos estrangeiros e fora do Brasil. Os promotores consideravam que o dinheiro provinha de ilícitos financeiros na Rússia e seu ingresso por meio do Banco Central do Brasil fazia com que parecessem lícitos. A investigação baseara-se em documentos dos governos russo e suíço, além de 14 meses de escutas telefônicas da Polícia Federal (FOLHA DE S. PAULO, 2007b), cujos trechos vazaram. A *Folha de S. Paulo* noticiava que o presidente teria dito: "Dinheiro não pode mandar mais aí como lavagem... Tem que limpar isso aí". As gravações ainda poderiam revelar eventual manipulação de resultados. Se confirmadas, as consequências teriam sido desastrosas para o Corinthians na esfera desportiva. A situação se tornava insustentável.

A crise destruiu o controle que outrora o presidente tivera sobre o CD; o colegiado, que lhe assegurara longevidade, tornava-se então um instrumento para a derubada. O presidente do órgão, Carlos Senger, aliado de Dualib, anunciou que pediria seu afastamento até a situação ser esclarecida. Contudo, sinalizava que procrastinaria o pedido, levando as oposições a coletar assinaturas para forçar sua inclusão na pauta. Senger alegava que apenas a Assembleia Geral dos Sócios, instância máxima do clube, poderia depor o presidente. Dualib resistia.

Diante do aumento da pressão, Dualib e Curi licenciaram-se de seus cargos por 60 dias, decisão referendada pelo CD, que constituiu comissão para investigar quatro itens: (1) a denúncia de lavagem de dinheiro e formação de quadrilha (feita pelo Ministério Público); (2) a reprovação das contas; (3) gestão temerária e irregular; e (4) o não pagamento de impostos. A investigação poderia culminar no *impeachment*, a ser votado pela Assembleia dos Sócios.

Antes que a comissão concluísse os trabalhos, o vazamento de escutas da Polícia Federal piorou a situação. As conversas envolviam Dualib, Curi, Duprat, Joorabchian, outros dirigentes e até jogadores, pagos mediante contas no exterior (FERNANDES, 2007). Um trecho comprometedor trazia o seguinte:

"[Dualib] – *É para manter o discurso mentiroso sobre o Boris, que ele não tem nada a ver, que é tudo com o Badri?*

[Duprat] – *Tem de falar a verdade, que o Boris nada tem a ver com a MSI.*
[Risos]"

As gravações deixavam claro que o presidente e seu vice já não tinham um bom entendimento, sobretudo pelo papel de Carla Dualib. O presidente dizia ter emitido

20 *Diversos homens (o gênero também importa) importantes na hierarquia política clubista detêm também posições de elevado status social noutros âmbitos sociais ou mesmo desportivos. Elas funcionam como uma credencial para sua inserção no clube.*

notas fiscais para proteger Curi e um ex-diretor financeiro. Approbato encaminhou a petição de *impeachment*. Ele se declarava amigo de Dualib há mais de 40 anos e lhe aconselhara a renunciar, porém, diante de sua intransigência, optou pelo *impeachment*, já que “o nome do Corinthians está sendo exposto como nunca foi em toda a sua história. Estamos vivendo uma situação lamentável” (RÍMOLI, 2007).

Apesar do poder de Dualib, construído durante 14 anos, a fragilizada oposição interna foi crucial para minar seu domínio. Em um processo de retroalimentação, a oposição municiaava a polícia e o Ministério Público com informações sobre os ilícitos e as investigações revelavam fatos que solapavam o apoio dos dirigentes com conselheiros reticentes, reforçando a oposição. As vinculações externas de certos conselheiros favoreceram tal relação. Um promotor deixava claro:

A investigação começou com uma representação do deputado estadual Romeu Tuma Júnior ao procurador-geral da República, em 20 de janeiro de 2005. O deputado, que é conselheiro do Corinthians, mostrava a preocupação de que o time estivesse sendo usado num esquema internacional de lavagem de dinheiro envolvendo a parceria Corinthians/MSI e o magnata russo Boris Berezovski. [...]

Contamos com a ajuda de diversos profissionais de dentro do próprio Corinthians interessados em elucidar a parceria. O sr. Alberto Dualib foi avisado por juízes, ministros, advogados criminalistas, pelo Roque Citadini, hoje presidente do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. Se Miguel Marques e Silva, que é desembargador, não servia como referência, se Romeu Tuma, com sua experiência policial, não servia, como o sr. Dualib pode alegar que foi traído? Quando Rubens Approbato Machado, grande corinthiano, ouviu a descrição que Alberto Dualib fez dos gestores da MSI, cochichou para alguém do lado: “Ele está descrevendo um estelionatário internacional” (MANIR, 2007).

Havia outra investigação, sobre estelionato e crimes contra o fisco. Em setembro de 2007, policiais e promotores cumpriram mandados de busca e apreensão no Corinthians e em uma firma acusada de emitir notas frias; investigava-se falsa prestação de serviços e superfaturamento. Como os atos eram lesivos ao clube, aumentavam os motivos para *impeachment*. Havia um grande esquema de corrupção no Corinthians; a emissão de notas frias visava justificar pagamentos a apaniguados. De acordo com a denúncia do MP contra Dualib (que resultaria em condenação por estelionato), as fraudes representaram prejuízo ao clube no montante de R\$ 1.433.333,00 (VEJA.COM, 2010)²¹.

Não bastassem os problemas policiais, havia dificuldades no futebol. A crise entre Dualib e seus antigos apoiadores levava à renúncia dos vice-presidentes, deixando o clube sem vice de futebol por mais de um ano. Os resultados medíocres derrubaram Carpegiani, substituído por Nelson Batista. Durante as 11 rodadas restantes do Campeonato Brasileiro, o time ficou fora da zona de descenso só por três, voltando a entrar nela justamente na última rodada. Acabou rebaixado.

Em organizações como o Corinthians, em que o futebol é simbolicamente central, resultados esportivos importam para a disputa política. Internamente ao corpo associativo, composto sobretudo por torcedores, eles reforçam sentimentos de satisfação ou insatisfação com relação aos dirigentes. O desempenho em campo é percebido como decorrente de sua atuação, é *valor* a ser cultivado, afeta o julgamento que os associados fazem da direção do clube e se reflete no apoio. Por isso, a consecução desse *ativo intangível* do sucesso esportivo combina-se com os ganhos práticos dos associados como usuários de serviços do clube social²². O ânimo entre líderes políticos no clube – sobretudo rivais – também é afetado, alterando a intensidade e o tom dos debates e disputas.

Externamente ao quadro de sócios, resultados em campo são cruciais para os aficionados e, logo, para a imprensa. Por um lado, a atenção à política interna e o tom

21 O valor do prejuízo representava, à época, o equivalente a 2.810 salários mínimos nacionais.

22 Em um contexto distinto, Espartel, Müller e Pompiani (2009, p. 75-6) mostram que resultados dentro de campo são fator fundamental para o vínculo afetivo do torcedor com o clube. A qualidade dos serviços prestados pode contar para que o torcedor deixe de consumir os produtos do clube, mas não para que deixe de se sentir vinculado a ele.

da cobertura na mídia são influenciados pelo desempenho. Por outro, a pressão sobre dirigentes de torcedores não associados ao clube – em especial torcidas organizadas – variará com a performance. A questão identitária é fundamental aqui (TOLEDO, 2000; 2013), pois mobiliza afetiva e intensamente muitos indivíduos, que, mesmo não pertencendo ao corpo associativo, exercem pressão sobre o clube de fora para dentro. O “Movimento Fora Dualib” seria improvável sem maus resultados do futebol, que atizam a ira dos torcedores, mobilizando-os. Por isso, o movimento manifestava-se em frente ao estádio, mas conclamava a torcida a não protestar durante os jogos, para não desestimular os jogadores.

As torcidas organizadas são a forma mais institucionalizada de pressão de fora para dentro do clube – aliás, nasceram para isso (COSTA, 1995; CANALE, 2015; TADEU CÉSAR, 2015). Dirigentes as cortejam e tentam apaziguá-las com benesses: facilidades para viagens, ingressos e a autorização para usar a imagem do clube. Também contribuem para o time, apoiando-o fielmente mesmo em locais longínquos, outra razão para a corte. Contudo, geram problemas. Os times são punidos por sua conduta belicosa (como nas brigas com torcidas rivais) e torcedores comuns, avessos à violência, são afugentados. Em fases de mau desempenho esportivo, costumam coagir jogadores, dirigentes e funcionários. Porém, não sendo tão numerosos os organizados que são também sócios do clube, tal pressão externa não impacta significativamente as disputas eleitorais – ao menos em organizações com um amplo clube social, como é o Corinthians.

Em resumo, o desempenho no futebol não é, por si só, suficiente para explicar a manutenção do poder. Contudo, pesa e, a depender da atuação dos dirigentes noutras frentes de interesse dos associados, repercute no apoio. Trindade foi longo, valendo-se de sucesso tanto na frente social como na desportiva. Helú presidiu o Corinthians pela maior parte do tempo da longa estiagem de títulos (23 anos), mas foi bem na área social, daí sua permanência (RAMOS, 2001; FLORENZANO, 2009, p. 412-3)²³. Matheus também foi bem nas duas frentes, mas sua ventura na área desportiva (pondo fim à estiagem, em 1977, e ganhando títulos) foi o diferencial. Dualib amealhou títulos e reforçou a área social, mas sua desgraça foi impulsionada também pelo rebaixamento do time em 2007.

O fim da era Dualib: reformas antioligárquicas

Em 21 de setembro de 2007, logo antes da derrota que deixou o Corinthians pela primeira vez na zona de rebaixamento, Dualib renunciou à presidência do Corinthians. Foi acompanhado do vice, Nesi Curi. Pesou para a decisão a Comissão Processante ter, na mesma semana, recomendado seu afastamento definitivo. Evitando o *impeachment*, que poderia acarretar outras punições, a renúncia foi uma saída menos custosa. A Comissão listou seis motivos para impedimento: má gestão, suspeita de enriquecimento ilícito, processo na Justiça Federal, sonegação fiscal, liberação de atletas sem contrapartida ao clube e fraude na demissão de funcionários.

Com a renúncia, deflagrou-se a reformulação e a renovação política do clube. Já se discutia formalmente o processo sucessório para um mandato-tampão e a confecção de um novo estatuto – no qual seria impossível a reeleição do presidente. Havia concordância quanto à possibilidade de o presidente eleito para esse mandato-tampão concorrer a uma reeleição, pois esse período não seria computado para fins de inelegibilidade. Três eram os candidatos: Andrés Sanchez (“Renovação e Transparência”), Osmar Stábile (“Ação Corinthiana”) e Paulo Garcia (apoiado por Roque Citadini).

²³ Ramos (2001, p. 77-8) dá bom relato: “A reeleição de Wadih Helu [em 1963] ocorre naturalmente. O time de futebol vai mal, mas o presidente constrói um grande ginásio de esportes no Parque São Jorge, incentiva o basquete, o vôlei, a natação e a peteca. Exato: a peteca, esporte que reúne conselheiros influentes no Corinthians. Cria-se a ideia de que Wadih é benéfico para os associados. E, uma vez que os associados são os que definem a eleição, não adianta Matheus criticar a diretoria e fazer novas promessas”.

Stábile, cuja renúncia em prol de Sanchez fora pedida por seu grupo, só obteve 14 dos 350 votos do Conselho Deliberativo. Sanchez venceu disputa acirrada: 175 votos contra 158 de Garcia. Apesar de ter derrotado Dualib no início de 2007, elegendo sua chapa para o Conselho, contara desta feita com o apoio de Nesi Curi. O próprio Sanchez reconhecera isso em debate com Garcia na Rede TV!. A justificativa era esclarecedora: em um clube oligarquizado forçosamente, parte da oposição emerge da situação – “quando não tem alternância de poder isso acontece! O importante é que nem ele, nem eu, nem muita gente, está envolvida com as falcatruas que se têm lá!”.

Em entrevista para esta pesquisa, Sanchez justificou sua participação na gestão Dualib de forma similar, ressaltando que sem que se participe do núcleo de poder, não se muda a realidade:

Tudo bem, mas pra eu derrubar o Dualib, eu tinha que estar dentro. [...] Eu não vou pegar um revólver e ficar dando tiro. A única guerrilha com arma que deu certo foi a de Cuba, meu! E foi por acaso. Você tem que estar dentro do poder, pra você pegar as mazelas do poder e, aí sim, você conseguir fazer alguma coisa ao contrário. Agora, eu, do lado de fora aí batendo, eu sou um louco falando (SANCHEZ, 2010).

Contrariamente à oligarquização do clube, a reforma estatutária concluída durante o mandato interino de Sanchez eliminou as reeleições presidenciais, instaurou eleições diretas para presidente e modificou profundamente o Conselho Deliberativo. As discussões acerca dela iniciaram-se antes mesmo da renúncia de Dualib. Já naquele momento aventava-se a redução do mandato presidencial para três anos e a vedação a reeleições. Pouco depois, também se noticiava que o novo texto tinha como condão “evitar o surgimento de um novo Alberto Dualib” (FOLHA DE S. PAULO, 2007a): seriam extinguidos os conselheiros quadrienais indicados pela diretoria (“biônicos”) e instituída a representação proporcional entre as chapas concorrentes ao Conselho (no sistema majoritário, a chapa ganhadora arrebanhava todas as cadeiras). Embora a aprovação do novo estatuto tenha ocorrido sob Sanchez, representava mais do que a meta ou a conquista de sua gestão – era demanda disseminada entre os conselheiros, ressabiados com o final melancólico da gestão Dualib.

O clube disponibilizou duas propostas para obter colaboração via internet na elaboração do novo estatuto. Dentre as diferenças, a eleição do presidente (direta ou indireta) e o número de conselheiros: diminuição dos vitalícios de 200 para 100 e temporários mantidos em 200 – todos eleitos. Prevaleceram a redução dos conselheiros e a eleição presidencial direta. O novo estatuto foi aprovado em assembleia geral dos sócios (um referendo), amplamente convocada. Embora com comparecimento baixo, o novo texto foi aprovado por ampla maioria (762 contra 73). Criaram-se salvaguardas contra manipulações: candidatos presidenciais deveriam ser sócios há 11 anos, com ao menos dois mandatos de conselheiro; para votar exigia-se uma adimplência mínima de cinco anos.

Sanchez considerava a possibilidade de, no futuro, sócios-torcedores tornarem-se eleitores no clube²⁴. Em 2012, já na gestão de seu sucessor e aliado, Mário Gobbi, tal plano voltou a ser ventilado, mas não prosperou. Em vez disso, após a implementação bem-sucedida do programa de sócios-torcedores, o *Fiel Torcedor*, o Corinthians iniciou um processo de ampliação da base de sócios como forma de aumentar a base eleitoral do clube. Tal processo de ampliação, com a transformação dos sócios-torcedores em eleitores, reduziria a importância eleitoral da patronagem do clube social. Um eleitorado que congregue torcedores, mais do que frequentadores da sede social, operaria em uma lógica institucional distinta (GAMMELSAETER, 2010), afetando o processo de escolha. Enquanto os primeiros orientam-se mais para o valor intangível do sucesso esportivo do time, os segundos preocupam-se mais com a qualidade dos serviços que recebem na sede social²⁵.

24 Essa ideia também foi proposta em 1971 pela chapa “Revolução Corinthiana”, liderada por Matheus, que derrotou Wadil Helú (FLORENZANO, 2009, p. 414).

25 Em outubro de 2012, pesquisa da Pluri Consultoria revelou algo interessante. O Corinthians se tornou o mais transparente dos clubes brasileiros no que concerne às finanças. A pontuação atribuída pela consultoria ao Corinthians o colocava em patamar próximo ao de clubes europeus, como Bayern de Munique, Barcelona e Manchester United, e bem acima do Real Madrid e do Milan (PLURI CONSULTORIA, 2012). Como um dos lemas do grupo político liderado por Sanchez no clube era a transparência, uma avaliação externa como essa é algo que merece nota.

Considerações finais

Clubes esportivos e outras associações de adesão voluntária (como partidos) são propensos à oligarquização. O controle de recursos de patronagem por dirigentes, a possibilidade de mudarem as regras organizacionais em seu favor e a cooptação de membros dos órgãos de controle contribuem para isso. O caso estudado exemplifica tal possibilidade, bem como a da reversão do processo.

Embora uma explicação alternativa possa buscar em processos exógenos à vida do clube – como o amplo mundo dos negócios no futebol – o fator crucial para o jogo de poder interno às agremiações, não foi isso o que esta pesquisa constatou – ao menos de forma unívoca. Reside aí o paradoxo apontado já na introdução do artigo: mesmo em um contexto de futebol cada vez mais profissionalizado e rico, a prosaica vida associativa interna ainda é fator político central.

A patronagem e mudanças estatutárias asseguraram à coalizão dirigente (PANEBIANCO, 1982) apoios, mas não evitaram defecções na crise profunda. E aqui fatores exógenos pesaram: sem a atuação de agentes externos – polícia e Ministério Público –, dificilmente o domínio oligárquico seria rompido internamente. Sua entrada resultou da ação de membros descontentes do próprio clube e da fiscalização da imprensa, tornando improvável a inação da polícia e da justiça. Não tivesse o Corinthians tanta visibilidade pública, talvez ilícitos cometidos pelos dirigentes passassem impunes; sem a crise de relacionamento entre dirigentes e parceira, abalando financeiramente o clube e prejudicando o time de futebol, dificilmente a oposição interna se fortaleceria.

A oligarquização não foi circunstancial, mas institucionalizada. Havia um longo histórico de lideranças blindadas à competição política e propensas à perpetuação. A alternância de presidentes (quase só quatro, em mais de meio século) foi antes *uma cíclica sucessão de oligarquias*, que o resultado de disputas abertas. A profissionalização crescente do futebol e, logo, o aumento dos recursos para sua gestão, potencializaram a oligarquização, viabilizando o financiamento da patronagem no clube social e o enriquecimento pessoal de dirigentes e apaniguados. A perda de controle da situação, com o ingresso de *atores externos* poderosos, rompeu o ciclo da oligarquização. A crise causada por investigações criminais e pela ameaça do rebaixamento geraram uma *conjuntura crítica* para apear o grupo instalado em posições de mando. E em vez de tal conjuntura engendrar um novo ciclo de oligarquização, levou à democratização.

Certas lideranças tiveram papel crucial na transformação organizacional: tanto na derrubada do grupo encastelado como na reconstrução institucional. Alguns, como Roque Citadini (denunciante de primeira hora da parceria), foram derrotados eleitoralmente após a queda de Dualib, mantendo-se na oposição; outros, como Andrés Sanchez (que integrou a diretoria anterior), atuaram decisivamente na definição da nova conformação institucional que o clube assumiu.

Sanchez, principal liderança organizacional do processo, reelegeu-se para um mandato sob o novo estatuto e fez os dois presidentes subsequentes. Politicamente habilidoso, protagonizou entre outras lideranças e resistiu aos clamores de parte de sua base para mudar o estatuto, permitindo-lhe uma nova reeleição, reforçando assim a nova institucionalidade. Não há como ignorar seu papel na nova conformação organizacional, porém, desta feita, no sentido contrário ao da oligarquização²⁶.

Os eventos da queda da oligarquia no Corinthians correspondem às condições identificadas por Ribeiro (2014, p. 185, grifo nosso) como restritivas à oligarquização e conducentes à sua interrupção:

- 1) *normas estatutárias que restringem a permanência dos dirigentes por mais de um mandato* [produzidas pela reforma do estatuto durante o mandato-tampão de Sanchez];

26 A vocação política de Sanchez evidenciou-se também em sua eleição para deputado federal pelo Partido dos Trabalhadores em 2014. Foi o parlamentar mais votado de sua legenda no estado.

- 2) *pressões externas à organização, principalmente no que diz respeito à competição/cooperação com outras organizações – momentos de forte crise organizativa tendem a impulsionar trocas de comando* [crise com a MSI, denúncias de corrupção, investigação policial e crise técnica no futebol];
- 3) *correlação de forças entre os grupos/facções internas no momento de cada renovação diretiva* [a coalizão desafiante de Sanchez cindiu o grupo encastelado];
- 4) *Estrutura de competição interna, no que diz respeito à inclusão das bases nos processos decisórios e à institucionalização dos conflitos internos. Quanto maiores forem os níveis de inclusividade e liberalização, maiores serão a possibilidade de oposição interna real, a imprevisibilidade do processo e as chances de renovação em cada disputa interna* [reforma estatutária com a eleição direta do presidente do clube].

O futebol desfruta de uma condição particular na sociedade brasileira (embora não apenas nela). Como observa Toledo (2001, p. 146):

Mais do que uma “instituição brasileira” [...], o futebol pode ser concebido em alguma medida como a própria sociedade em movimento, em ato, reconstituída nas ações e nos fatos banais evocados a partir de um assunto partilhado e excepcionalmente retotalizador dos fatos da sociedade, domínio do discurso de senso comum, reiterativo e cognoscível.

Isso faz com que um grande clube de futebol no Brasil seja uma organização peculiar. Associação privada, mas com aficionados externos que acompanham detidamente o dia a dia de seus assuntos internos pela ampla cobertura de mídia, que vai além do campo meramente esportivo, o qual origina tal interesse pela política intestina, tornando-a assunto público e gerando cobranças que não incidiriam sobre entes privados comuns. Muitos aficionados não são sócios do clube, mas de entidades de sua órbita (torcidas uniformizadas), que ampliam organizadamente a pressão externa. Clubes de futebol produzem um ativo cultural intangível e constituem identidades que galvanizam paixões de amplos setores sociais, transformando assuntos aparentemente particulares em problemas de natureza pública. E fazendo jornadas de torcida tornarem-se campanhas cívicas.

Referências

- ALBINO, J. C. A. et al. Sport Club Internacional e a constituição da identidade corporativa de 'Clube Empresa'. *Organização e Sociedade*, v. 16, n. 48, p. 81-100, jan./mar. 2009.
- ARISTÓTELES. *Política*. São Paulo: Martins Fontes, 1991.
- ASCARI, G.; GAGNEPAIN, P. Spanish football. *Journal of Sports Economics*, v. 7, n. 1, p. 76-89, Feb. 2006.
- BOURDIEU, P. *Razões práticas: sobre a teoria da ação*. 9. ed. Campinas: Papirus, 1996.
- BROWN, A.; WALSH, A. Football supporters' relations with their clubs: a European perspective. *Soccer & Society*, v. 1, n. 3, p. 88-101, 2000.
- BUARQUE DE HOLLANDA, B. Futebol, arte e política: a catarse e seus efeitos na representação do torcedor. *Organizações e Sociedade*, v. 16, n. 48, p. 123-140, jan./mar. 2009.
- BUARQUE DE HOLLANDA, B.; NEGREIROS, P. L. *Os Gaviões da Fiel: ensaios e etnografias de uma torcida organizada de futebol*. Rio de Janeiro: 7Letras, 2015.
- CALLEJO, M. B.; FORCADELL, F. J. Real Madrid Football Club: a new model of business organization for sports clubs in Spain. *Global Business and Organizational Excellence*, v. 26, n. 1, p. 51-64, Nov./Dec. 2006.
- CANALE, V. Viajando com os Gaviões: narrativas de uma caravana do Movimento Rua São Jorge. In: BUARQUE DE HOLLANDA, B.; NEGREIROS, P. L. *Os Gaviões da Fiel: ensaios e etnografias de uma torcida organizada de futebol*. Rio de Janeiro: 7Letras, 2015. p. 267-289.

- CARVALHO, L. M. Andrés Sanchez – preto no branco. *Revista Época*, 30 set. 2011. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/tempo/noticia/2011/09/andres-sanchez-preto-no-branco.html>>. Acesso em: 6 nov. 2012.
- CASSINELLI, C. W. The law of oligarchy. *The American Political Science Review*, v. 47, p. 773-784, n. 3, Sep. 1953.
- CAVAROZZI, M. Ação presidencial na América Latina: antecedentes históricos e uma tipologia do século XXI. In: FAUSTO, S. (Org.). *Difícil democracia: o estado da democracia na América Latina*. São Paulo: Paz e Terra, 2010.
- CERRI, L. F. *Non ducor, duco: a ideologia da paulistanidade e a escola*. *Revista Brasileira de História*, São Paulo, v. 18, n. 36, 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-01881998000200007&lng=pt&nr=iso&tlng=en>. Acesso em: 19 fev. 2015.
- CITADINI, A. R. Excel, HMTF, MSI. *Blog do Cidadini*, 13 maio 2007. Disponível em: <<http://blogdocitadini.blogspot.com.br/2007/05/excel-hmtf-msi.html>>. Acesso em: 8 set. 2012.
- CORINTHIANS PAULISTA, Sport Club. *Relatório de Sustentabilidade 2008*. São Paulo: Sport Club Corinthians Paulista, 2008. 43 p.
- COSTA, A. L. A organização cordial: ensaio de cultura organizacional do Grêmio Gaviões da Fiel. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 6, p. 40-54, 1995.
- COSTA, M. S. D. Os gramados do Catete: futebol e política na Era Vargas (1930-1945). In: SILVA, F. C. T.; SANTOS, R. P. *Memória social dos esportes: futebol e política: a construção de uma identidade nacional*. Rio de Janeiro: Mauad Editora; Faperj, 2006.
- COSTA, E. S. da; SILVA, R. C. da. Empresarização e controle organizacional: um estudo nos clubes de futebol em Santa Catarina. *Cadernos EBAPE*, v. 4, n. 4, p. 1-16, dez. 2006.
- COUTO, C. G. Oligarquia e processos de oligarquização: o aporte de Michels à análise política contemporânea. *Revista de Sociologia e Política*, v. 20, n. 44, p. 47-62, 2012.
- DAMATTA, R. Antropologia do óbvio: notas em torno do significado social do futebol brasileiro. *Revista USP: Dossiê Futebol*, São Paulo, v. 22, p. 10-17, 1994.
- DIÁRIO DO GRANDE ABC. *Andrés Sanchez abandona o Corinthians*. 21 fev. 2006. Disponível em: <<http://www.dgabc.com.br/News/90000516174/andres-sanches-abandona-o-corinthians.aspx?ref=history>>. Acesso em: 13 nov. 2012.
- DORNBUSH, R.; EDWARDS, S. (Ed.). *The macroeconomics of populism in Latin America*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. 412 p.
- ESPARTEL, L. B.; MÜLLER N. H. F.; POMPIANI, A. E. "Amar é ser fiel a quem nos trai": a relação do torcedor com seu time de futebol. *Organizações e Sociedade*, v. 16, n. 48, p. 59-80, jan./mar. 2009.
- FERNANDES, B. Exclusivo: PF expõe vísceras do Corinthians/MSI. *Terra Magazine*, 8 set. 2007. Disponível em: <<http://entretenimentoar.terra.com.ar/oscar/2009/interna/0,,OI1889881-EI11354,00.html>>. Acesso em: 13 nov. 2012.
- FERREIRA, J. (Org.). *O populismo e sua história – debate e crítica*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001. 384 p.
- FLORENZANO, J. P. *A democracia corinthiana: práticas de liberdade no futebol brasileiro*. São Paulo: Fapesp; Educ, 2009. 509 p.
- FOLHA DE S. PAULO. *Corinthians prepara estatuto "anti-Dualib"*. 11 set. 2007a. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/esporte/fk1109200707.htm>>. Acesso em: 21 nov. 2012.

- FOLHA DE S. PAULO. *Justiça implode Corinthians/MSI*. 13 jul. 2007b. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/esporte/fk1307200731.htm>>. Acesso em: 15 nov. 2012.
- GAMMELSAETER, H. Institutional pluralism and governance in “commercialized” sport clubs. *European Sport Management Quarterly*, v. 10, n. 5, p. 569-594, 2010.
- GAZMURI, C. Alberto Edwards y la fronda aristocrática. *Historia*, Instituto de Historia. Pontificia Universidad Católica De Chile, n. 37, v. I, p. 61-95, Enero/Junio 2004.
- HOBSBAWN, E. *Mundos do trabalho: novos estudos sobre história operária*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.
- IANNI, O. *A formação do estado populista na América Latina*. São Paulo: Ática, 1989. 168 p.
- LACLAU, E. *A razão populista*. São Paulo: Três Estrelas, 2013. 384 p.
- LANCE. *Comissão histórica*. p. 8, 19 abr. 2007. Disponível em: <<http://www.citadini.com.br/corinthians/2007/corinews070419f.htm>>. Acesso em: 14 nov. 2012.
- LEACH, D. K. The iron law of what again? Conceptualizing oligarchy across organizational forms. *Sociological Theory*, v. 23, n. 3, p. 312-337, Sep. 2005.
- LINZ, J. J. Robert Michels and his contribution to political sociology in historical and comparative perspective. In: LINZ, J. J. *Robert Michels, political sociology, and the future of democracy*. New Brunswick: Transaction, 2006. p. 1-80.
- MANIR, M. 'A escuta não era imprescindível'. *O Estado de S. Paulo*, 17 set. 2007. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/suplementos,a-escuta-nao-era-imprescindivel,53218,0.htm>>. Acesso em: 20 nov. 2012.
- MEU TIMÃO. *Os presidentes do Corinthians*. Disponível em: <http://www.meutimao.com.br/historia-do-corinthians/fatos-marcantes/os_presidentes_do_corinthians>. Acesso em: 20 fev. 2015.
- MICHELS, R. *Political parties: a sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy*. Ontario: Batoche Books, 2001[1915]. 266 p.
- MOVIMENTO REVOLUÇÃO CORINTHIANA. *Movimento Fora Dualib – Carta de Princípios*. 18 maio 2007. Disponível em: <<http://movimentorevolucaocorinthiana.blogspot.com.br/search?q=carta+de+princ%C3%A9pios>>. Acesso em: 17 out. 2012.
- PANEBIANCO, A. *Modelli di partito*. Organizzazione e potere nei partiti politici. Bologna: Il Mulino, 1982. 506 p.
- PLATÃO. *A República*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1989. 511 p.
- PLURI CONSULTORIA. *Pluri Especial – 1º ranking Pluri de transparência dos clubes de futebol*. Curitiba: Pluri Consultoria, 2012. Disponível em: <<http://www.pluriconsultoria.com.br/relatorio.php?id=177>>. Acesso em: 15 fev. 2015.
- PRZEWORSKI, A. Amas a incerteza e serás democrático. *Novos Estudos*, n. 9, p. 36-46, 1984.
- RAMOS, L. C. *Vicente Matheus: quem sai na chuva é pra se queimar*. São Paulo: Editora do Brasil, 2001. 304 p.
- RIBEIRO, P. F. A lei da oligarquia de Michels. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 29, n. 85, p. 179-223, jun. 2014.
- RÍMOLI, C. Approbato encaminha pedido de impeachment de Dualib. *O Estado de S. Paulo*, 10 set. 2007. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/esportes,approbato-encaminha-pedido-de-impeachment-de-dualib,49409,0.htm>>. Acesso em: 15 nov. 2012.

RÍMOLI, C. 14 anos de títulos e escândalos. *O Estado de S. Paulo*, 31 dez. 1969. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,14-anos-de-titulos-e-escandalos,55548,0.htm>>. Acesso em: 6 nov. 2012.

RODA VIVA. *Entrevistas*. Vicente Matheus. 1987. Disponível em: <http://www.rodaviva.fapesp.br/materia/732/entrevistados/vicente_matheus_1987.htm>. Acesso em: 6 nov. 2012.

RODRIGUES, M. S.; SILVA, R. C. A estrutura empresarial nos clubes de futebol. *Organizações e Sociedade*, v. 16, n. 48, p. 17-37, jan./mar. 2009.

SANCHEZ, A. *Andrés Sanchez*: depoimento [24 abr. 2010]. Entrevistadores: Cláudio Gonçalves Couto e Carlos Alberto Furtado de Melo. Sede do Sport Club Corinthians Paulista, 2010. Áudio digital. Entrevista concedida à pesquisa "Oligarquia: um estudo conceitual e empírico".

SELZNICK, P. An approach to a theory of bureaucracy. *American Sociological Review*, v. 8, n. 1, p. 47-54, Feb. 1943.

TADEU CÉSAR, B. Os Gaviões da Fiel e a águia do capitalismo. In: BUARQUE DE HOLLANDA, B.; NEGREIROS, P. L. *Os Gaviões da Fiel*: ensaios e etnografias de uma torcida organizada de futebol. Rio de Janeiro: 7Letras, 2015. p. 157-218.

TAVARES, O. *As organizações esportivas como oligarquias*: uma análise tendo como prisma o Comitê Olímpico Internacional. Manuscrito não publicado. Vitória: [s.d.]. 7 p.

TOLEDO, L. H. Futebol e teoria social: aspectos da produção científica brasileira (1982-2002). *BIB – Boletim de Informação Bibliográfica*, n. 52, p. 133-165, 2º semestre de 2001.

TOLEDO, L. H. *Lógicas no futebol*: dimensões simbólicas de um esporte nacional. 2000. 341 f. Tese (Doutorado)–Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

TOLEDO, L. H. Quase lá: a Copa do Mundo no Itaquerão e os impactos de um megaevento na socialidade torcedora. *Horizontes Antropológicos*, Porto Alegre, ano 19, n. 40, p. 149-184, jul./dez. 2013.

VEJA.COM. *Alberto Dualib, ex-presidente do Corinthians, é condenado a três anos de prisão*. 6 ago. 2010. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/esporte/alberto-dualib-ex-presidente-do-corinthians-e-condenado-a-tres-anos-de-prisao/>>. Acesso em: 14 mar. 2017.

WEBER, M. A política como vocação. In: Weber, M. *Ciência e política*: duas vocações. São Paulo: Cultrix, [s.d., 1918]. p. 55-124.

WEFFORT, F. *O populismo na política brasileira*. 4. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989. 203 p.

WEYLAND, K. Clarifying a contested concept: populism in the study of Latin American politics. *Comparative Politics*, v. 34, n. 1, p. 1-22, out. 2001.

WEYLAND, K. Neopopulism and neoliberalism in Latin America: how much affinity?. *Third World Quarterly*, v. 24, n. 6, p. 1095-1115, dez. 2003.

Submissão: 20/02/2015

Aprovação: 15/12/2015

TECNOLOGIA DE PRODUÇÃO E CULTURA
ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE
EM MASSA

Reed Elliot Nelson*
Amaury Mei**

Resumo

O presente trabalho considera a relação entre tecnologia de produção e cultura organizacional em uma empresa estatal de transporte em massa. Este estudo sugere que as demandas de um sistema de produção altamente mecanizado, de alta intensidade de capital e de alta precisão não determinam diretamente a cultura organizacional como alegariam alguns estudos clássicos. Antes, parecem gerar tensões subculturais entre as unidades responsáveis pela operação cotidiana do sistema e as unidades que fazem intermediação entre a organização e o seu ambiente político e econômico. Essas tensões, por sua vez, podem gerar maior variância em percepções de cultura organizacional do que se encontra em organizações que não precisam conciliar simultaneamente as demandas de uma tecnologia de precisão e as tensões inerentes às organizações públicas. Em termos teóricos, este trabalho abre novo espaço conceitual para abordar a tecnologia como variável independente em um campo que tradicionalmente tem visto a cultura organizacional como variável dependente.

Palavras-chave: Tecnologia de produção. Cultura organizacional. Transporte público.

PRODUCTION TECHNOLOGY AND ORGANIZATIONAL
CULTURE IN A MASS TRANSIT COMPANY

Abstract

The current research considers the association between production technology and organizational culture in a large stated owned mass transit system. This study suggests that the demands of a highly mechanized, highly capital intensive, and high precision production system does not dominate the organizational culture as might be expected. Rather, it appears to generate subcultural tensions between units that are responsible for the day to day operation of the system and those which mediate between the organization and its political and economic environment. These tensions in turn generate greater variance in perceptions of the organization's culture than would be found in organizations that do not have to simultaneously address the demands of a high precision production technology and tensions inherent in public organizations. Our work breaks new theoretical ground by considering technology as an independent variable in a field which has traditionally seen organizational culture as the independent variable and technological activity as dependent.

Keywords: Production technology. Organizational culture. Public transportation.

*Doutor em Comportamento Organizacional pela Cornell University. Professor emérito na College of Business da Southern Illinois University. E-mail: renelson@siu.edu

**Mestre em Administração pela Uninove. Engenheiro na Companhia Metropolitana de São Paulo. E-mail: alcrabr@yahoo.com.br

Há pouca dúvida de que a tecnologia influencia a cultura (KIRSCH, 2014; ISLAM; JASIMUDDIN; HASAN, 2015; LEONARDI; BARLEY, 2008; MANDER, 1991; MARX, 1964). Também há pouca dúvida de que a cultura influencia a tecnologia (COLLINS, 1980; ŠABANOVIĆ, 2014; THOMPSON, 2003; VEIGA; FLOYD; DECHANT, 2001). É igualmente axiomático que a tecnologia influencia o funcionamento das organizações, e que as organizações influenciam a geração e a adoção da tecnologia (BARLEY, 1990; CALHOUN et al., 2002; DASGUPTA; GUPTA, 2012; EMERY; TRIST, 1965; GARG, 2012; GRIFFITH, 2011; JAQUES, 1951; MORGAN, 1996; LAWRENCE; LORSCH, 1973; PERROW, 1984; THOMPSON, 1976; WOODWARD, 1965). A dinâmica de qualquer um desses efeitos principais – cultura na tecnologia, tecnologia na cultura, tecnologia na organização ou organização na tecnologia – é complexa e tem sido objeto de décadas de pesquisa e debate (GOODMAN; SPROULL, 1990; YU; KWAN, 2015; NGUYEN; AOYAMA, 2014).

Quando se pondera a relação entre cultura organizacional e tecnologia, entretanto, nota-se que ela tem despertado muito menos interesse, e esse interesse tendeu a se concentrar na cultura organizacional como uma variável independente (KOTTER; HESKETT, 1994; CHATMAN et al., 2014; FORD; CONNELLY; MEISTER, 2003; GRIFFITH, 2011; MARTIN; FROST, 2009). O grosso da pesquisa sobre cultura organizacional e tecnologia tem se concentrado na relação entre cultura organizacional e a adoção de tecnologia da informação, e a conclusão geral tem sido de que certos tipos de culturas organizacionais favorecem a implementação da tecnologia da informação (ISLAM; JASIMUDDIN; HASAN, 2015; ŠABANOVIĆ, 2014; SIMON, 2001; SHORE; VENKATACHALAN, 1996; WATSON; HO; RAMAN, 1994). Uma corrente de trabalho mais sofisticada olha para a dinâmica social e as tensões que acompanham a mudança tecnológica e sua implementação, mas essa vertente é mais genérica, focalizando menos as peculiaridades da cultura organizacional (BAILEY; BARLEY, 2011; BARLEY, 1986; ISLAM; JASIMUDDIN; HASAN, 2015; YU; KWAN, 2015; LEONARDI; BARLEY, 2008).

Este artigo adota uma abordagem diferente ao considerar a associação entre tecnologia e cultura organizacional com a ênfase causal apontando na direção oposta. Em vez de perguntar sobre o impacto da cultura na tecnologia, ele questiona “qual é o impacto da tecnologia de produção no desenvolvimento e na dinâmica da cultura organizacional?”. Nossa empreitada, em alguns aspectos, reflete em um retorno aos trabalhos clássicos sobre organização e estrutura e uma tentativa de aplicá-los a preocupações mais recentes na área da cultura organizacional. Há uma longa tradição em estudos organizacionais que tenta delinear os impactos do ambiente nas organizações, e a tecnologia – particularmente a de produção – tem sido vista como uma das importantes formas pelas quais o meio ambiente se impõe sobre o funcionamento interno das organizações (BAILEY; BARLEY, 2001; JAQUES, 1951; DAFT, 1999; LEONARDI; BARLEY, 2008). De fato, os estudos contingenciais e o conceito de “fit” ou “encaixe” que até hoje orienta muitos conceitos centrais das teorias de estratégia e organizações tiveram os seus primórdios nos estudos clássicos da relação entre tecnologia e organização (DAFT, 1999; CHATMAN et al., 2014; KIRSCH, 2014). Entretanto, como a maioria desses estudos antecederam as pesquisas mais influentes sobre a cultura organizacional, as possíveis conexões entre as duas perspectivas não têm sido exploradas. Especialmente o caso que considera a possibilidade de que as forças tecnológicas possam ocasionar dinâmicas subculturais nas organizações. Os estudos pioneiros sobre cultura organizacional, que são historicamente mais próximos aos estudos clássicos sobre tecnologia e organização, viam a cultura como fenômeno unitário e integrado. Somente na década de 1990 e no início do novo milênio os estudos da cultura organizacional começaram a se dar conta da importância da diversidade e dissenso na vida cultural das organizações e, até agora, não tem considerado a tecnologia como fonte desse dissenso (MARTIN, 2002).

Apesar de ter atraído pouca atenção, a relação entre tecnologia de produção e cultura organizacional tem várias implicações práticas e teóricas, sobretudo em relação ao debate sobre a “administrabilidade” da cultura (BAILEY; BARLEY, 2011).

Os primeiros trabalhos sobre cultura organizacional eram bastante otimistas quanto às intervenções de gestores para alterar a cultura (DEAL; KENNEDY, 1982; SCHEIN, 2004). Supunha-se que o gerente podia e devia administrar a cultura como qualquer outro ativo organizacional. Com o tempo, essa suposição tem sido questionada e o debate ainda continua (CHATMAN et al., 2014). Logicamente, se a cultura organizacional sofre muita influência da tecnologia de produção, será mais difícil mudar e administrar a cultura, já que os sistemas de produção são difíceis de mudar. Se o impacto da tecnologia na cultura for menor, a possibilidade de intervenção também seria maior.

Há outros motivos para se importar com a interface entre tecnologia de produção e cultura organizacional. Se a tecnologia de produção não tiver um impacto dominante na cultura organizacional, porém, criar subculturas, um entendimento das forças centrífugas criadas por diferentes sistemas de produção poderia auxiliar pessoas que precisam administrar conflitos ou conduzir negociações entre *stakeholders* organizacionais. Por exemplo, aqueles que lidam com movimentos sindicais baseados em certas funções técnicas, como pilotos, engenheiros ou profissionais de manutenção, poderiam entender melhor a interação entre o especialista e a organização e o seu papel no desenvolvimento da cultura organizacional. Similarmente, agências reguladoras ou de fomento que lidam com ramos industriais marcados por certos sistemas técnicos poderiam também se beneficiar. Em suma, um melhor entendimento da simbiose entre culturas organizacionais e sistemas produtivos que são onipresentes nas organizações modernas e pós-modernas tem o potencial de aprofundar o nosso entendimento em várias frentes.

A tecnologia da produção e o seu impacto sobre a organização

Uma breve revisão de alguns dos estudos clássicos deverá ajudar a identificar possíveis relações entre tecnologia e cultura organizacional. O estudo de Joan Woodward (1965) em empresas de manufatura inglesas na década de 1960 deu origem à primeira das principais teorias contingenciais da organização e era eminentemente tecnológica. Woodward verificou que organizações empregando diferentes tecnologias de produção tendiam a ter diferentes estruturas organizacionais e dinâmicas internas, e aquelas que se desviavam do padrão dominante em sua categoria eram menos bem-sucedidas do que aquelas conformadas com a norma. Logo em seguida, apareceram outras duas teorias bastante influentes, a de Perrow (1984) e a de Thompson (1976). Perrow (1984) identificou quatro tipos de tecnologia de produção baseados na interação entre "analizabilidade" e o "número de exceções". Problemas analisáveis com poucas exceções caracterizariam as tecnologias "rotineiras", problemas analisáveis com muitas exceções redundam na tecnologia da "engenharia". Os problemas não analisáveis com poucas exceções representam a tecnologia do "artesanato", e os problemas não analisáveis com muitas exceções são as tecnologias "não rotineiras". O esquema de Thompson possui apenas três categorias, mas utiliza uma lógica similar à de Perrow. O tipo intensivo de Thompson (1976) reúne várias pessoas acerca de um problema que exige esforço coordenado e concentrado. O tipo *long linked* (elos em sequência) envolve muitos passos ou operações em sequência, em que um passo subsequente depende da realização do passo anterior. O tipo mediador liga várias operações distintas que não dependem de agendamento sequencial, como ocorre no tipo elos em sequência. Todos esses autores entenderam que organizações engajadas em tipos fundamentalmente diferentes de trabalho tendiam a gerar estruturas organizacionais distintas.

Quase ao mesmo tempo em que surgiram as teorias de Thompson, Perrow e Woodward, as teorias tecnológicas foram desafiadas e estendidas pelo trabalho clássico de Lawrence e Lorsch (1973), que defendiam essencialmente que muitas organizações contêm múltiplas tecnologias e que os principais desafios dos arranjos organizacionais são coordenar e harmonizar ênfases distintas e conflitantes por meio de uma série de mecanismos integradores. Segundo eles, esses mecanismos integradores se tornam

mais complexos à medida que as organizações enfrentam ambientes voláteis. Todas essas teorias tratam de estruturas formais das organizações e com sua dinâmica social e administrativa, mas nenhuma delas considerou de que maneira a tecnologia de produção deve influenciar a cultura.

À medida que o interesse pela cultura organizacional começou a crescer e atingiu seu ápice nas décadas de 1980 e 1990, o interesse na relação entre tecnologia e organização já estava entrando em declínio, exceto no novo e emergente estudo dos sistemas de informação de gestão, que tendia a focalizar as condições organizacionais que facilitavam a adaptação e a implementação de novas tecnologias. Ao mesmo tempo, o interesse na construção social das instituições em contraste com fatores aparentemente mais “objetivos”, como tecnologia, estava aumentando (CHATMAN et al., 2014; DIMAGGIO; POWELL, 1983; GIDDENS; 1984; KIRSCH, 2014; LEONARDI; BARLEY, 2008; MORGAN, 1996), e a natureza socialmente construída das culturas tornou a consideração de fatores objetivos menos atrativa. Talvez por essa razão encontramos poucos trabalhos abordando como a tecnologia de produção interage com a cultura organizacional.

Isso não significa, no entanto, que não haja razão para postular uma relação entre a tecnologia de produção e a cultura organizacional. Por exemplo, o clássico trabalho de Schein (2004) em cultura organizacional relaciona a tecnologia como um de uma série de fatores que podem impactar na cultura, embora ele não considere impactos tecnológicos de maneira sistemática ou teoricamente dirigida. Similarmente, o trabalho de Deal e Kennedy (1982) sobre cultura organizacional definiu quatro tipos de cultura – trabalho duro, mas se diverte muito, macho, de processo e aposte sua companhia (*work hard, play hard, tough guy, process, bet the company*) –, os quais eles argumentam estar sempre associados a organizações engajadas em tarefas similares.

Não é difícil aplicar a lógica dos estudos clássicos de tecnologia e organização para prever os aspectos de suas culturas. Como um exemplo, a produção unitária de Woodward está supostamente associada à pequena distância psicológica entre gestão e trabalho, um clima favorável de relações industriais e considerável autonomia dos trabalhadores, o que é consistente com descrições clássicas de culturas organizacionais, tais como a cultura clânica de Cameron e Quinn (2005), a cultura construtiva de Cooke e Lafferty (1987) e a cultura de tarefa de Handy (2006). Outros exemplos de consequências da tecnologia de produção para a cultura de uma organização como um todo poderiam ser extrapolados da literatura clássica de contingência, mas o espaço não permite nos aprofundarmos nessas ponderações e a falta de elos teóricos explícitos ligando tecnologia e cultura organizacional faz com que quase qualquer pressuposto possa ser argumentado. Por isso, consideramos apropriado que os estudos nesse estágio de desenvolvimento do campo sejam exploratórios.

Três temas distintos

É possível identificar temas ou proposições oriundos das literaturas sobre sistemas de produção e sobre cultura organizacional que possam orientar as nossas questões de pesquisa. Esses temas podem ser organizados sobre as três rubricas: “construtivismo radical” – a tecnologia não impacta a cultura organizacional, “determinismo tecnológico” – a tecnologia domina a cultura organizacional, e “diferenciação” – forças diversas, que possam incluir as tecnológicas, geram subculturas com perspectivas diversas.

A proposição construtivista radical – a tecnologia não interfere na cultura da organização

A visão mais radicalmente construtivista da cultura argumentaria que as características “objetivas” da tecnologia, tais como aquelas identificadas pelos estudos clássicos de contingência, teriam pouco impacto na cultura. Antes, seria de se esperar

que outros fatores como a natureza dos fundadores ou a história da organização fossem predominantes. Isso seria consistente com o pensamento de Schein (2004) e talvez com os trabalhos de Fleury (1991; 1996) e Freitas (1991), que enxergam culturas como criações subjetivas de seus fundadores, membros e *stakeholders*. Sob esse ponto de vista, portanto, não haverá nenhuma relação causal entre a tecnologia de produção e a cultura organizacional.

A proposição de determinismo tecnológico – a tecnologia domina a cultura da organização

O oposto mais ou menos polar desse ponto de vista, aquele do determinismo tecnológico, defenderia que a tecnologia de produção da organização se sobreporia a todos os outros fatores para formar uma cultura organizacional distinta claramente relacionada à tecnologia de produção. Dessa forma, por exemplo, um serviço expresso de encomendas como Federal Express ou DHL caracterizaria uma cultura com ênfase em tempo e velocidade em maior grau do que um cartório ou um fabricante de vinhos finos, em que o ambiente de tarefa da organização não está sujeito a tais pressões de tempo. Essa proposição seria uma extensão mais ou menos direta da literatura sobre tecnologia da produção e organização que abordamos anteriormente, em especial os argumentos de Woodward (1965) e Lawrence e Lorsch (1973).

A proposição da diferenciação – forças diversas, que possam incluir as tecnológicas, geram subculturas com perspectivas diversas

Uma possibilidade com mais nuances é sugerida pelo trabalho clássico em tecnologia e por mais recentes pesquisas em cultura organizacional (GARG, 2012; KIRSCH, 2014; NELSON, 2011). Enquanto ambas as vertentes inicialmente viram cultura e tecnologia como criadoras de efeitos dominantes e homogêneos, trabalhos posteriores notaram a existência de fortes forças centrífugas em organizações, que criariam diferenciação interna. No caso da escola clássica da contingência, o trabalho pioneiro foi realizado por Lawrence e Lorsch (1973), enquanto os trabalhos de Joanne Martin, John Jermier e colegas e Peter Frost, especialmente no final da década de 1980, seriam associados com a perspectiva da diferenciação nos estudos da cultura organizacional (JERMIER; FORBES, 2011; MARTIN, 2002; MARTIN; FROST, 2009). Embora ambas as visões enxerguem as organizações como altamente diferenciadas, as causas dessa diferenciação são vistas de modo diferente. Os estudos de cultura organizacional veem a diferenciação como decorrente principalmente de fatores sociais, tais como classe, gênero e tempo de casa, enquanto os estudos clássicos de contingência veem a diferenciação como seguindo regularidades objetivamente verificáveis no ambiente de tarefa da organização.

Os trabalhos originais sobre cultura organizacional seguiram a inclinação antropológica de ver a cultura como um fenômeno unitário que une e define os sistemas sociais, e que é mais bem desvendado pela metodologia Emic, que foca na dinâmica interna da unidade social. Pelo seu pressuposto de homogeneidade e hegemonia, os trabalhos originais são normalmente denominados como pertencentes à perspectiva da “integração”, visto que a cultura supostamente tem uma função integrativa ou unificadora. Com o passar do tempo, entretanto, os estudiosos da cultura organizacional passaram a duvidar do pressuposto de existirem culturas organizacionais únicas e integradas. Assim, a segunda onda de estudos da cultura organizacional, chamada a perspectiva de diferenciação, focava nas fontes de dissenso, heterogeneidade e diversidade nas culturas. Esses autores, começando com sociólogos como Trice e Beyer (1993) e Yinger (1982), identificaram uma grande gama de fontes de tensão subcultural, incluindo ocupação, classe social, gênero, etnicidade, valores pessoais, personalidade e idade. Notaram que, frequentemente, vários desses fatores combinam

para produzir uma cultura dominante e uma “contracultura” ou cultura oposicional, que contesta os valores e percepções da cultura dominante (YINGER, 1982; TRICE; BEYER, 1993).

Parte do pensamento de Thompson (1976) pode ser usada para sustentar uma visão subcultural ou de diferenciação. No primeiro capítulo de *Organizations in Action*, Thompson argumenta que as organizações têm um núcleo técnico que tende a ser orientado para a eficiência e procura operar constante e eficientemente quando não enfrenta interrupções ou intrusões do ambiente. De modo a preservar essa eficiência, as organizações tentam blindar seu núcleo técnico contra choques externos e variações, criando departamentos que gerenciam forças do ambiente de modo a amortecê-las e evitar que interfiram na eficiência do núcleo técnico. Uma leitura cuidadosa de Thompson (1976) tende a inspirar o pensamento subcultural. É difícil imaginar uma organização dividida entre papéis de amortecimento e operacionais que não desenvolva dinâmicas subculturais de algum tipo.

Segundo Lawrence e Lorsch (1973), também haveria logicamente diferenciação entre núcleo operacional e outros departamentos. O núcleo operacional tem metas muito claras, *loopings* curtos de *feedback* e usa hierarquia e meios formais escritos para resolver conflitos, enquanto os departamentos de amortecimento têm metas menos claras, *loopings* longos de *feedback* e devem usar mais confrontação para resolver conflitos. Thompson, Lawrence e Lorsch provavelmente preveriam altos níveis de diferenciação, separando as partes operacionais e de staff da organização. Assim, ambas as vertentes preveem o surgimento de dinâmicas subculturais, porém, enfocam causas diferentes.

Local da pesquisa, instrumento e estratégia analítica

A ambiguidade e a falta de orientação sobre a relação tecnologia-cultura nas literaturas existentes impedem a formulação de hipóteses *a priori*. Considerações lógicas também impedem que façamos um estudo positivista clássico aqui. Um estudo com afirmações causais teria que ser longitudinal e exigiria a coleta de percepções de cultura organizacional de uma amostragem probabilística de muitas pessoas, em muitas organizações e que tenham experimentado mudanças na sua tecnologia de produção através do tempo. Apesar de a nossa pesquisa não pretender nem de longe apresentar atributos de um estudo confirmatório desse tipo, julgamo-nos afortunados em ter conseguido acesso a um sítio de pesquisa que reúne vários atributos que favorecem tipos de indagações sugeridas pelas três proposições sobre possíveis relações entre tecnologia e cultura organizacional avançada.

A Transpo (pseudônimo) é uma empresa estatal de transporte em massa que simultaneamente sofre influências profundas e possivelmente conflitantes da tecnologia e da política. Com um dos maiores e mais antigos sistemas de metrô do país, ela é pioneira na implantação de tecnologia de transporte subterrâneo e, ao mesmo tempo, vivenciou as principais transições políticas e sociais dos últimos 40 anos. A Transpo foi fundada no final da década de 1960, durante a ditadura militar no Brasil, e foi pioneira na introdução de tecnologias avançadas de transporte de massa no país. Dessa forma, desde os métodos construtivos de engenharia civil utilizados na sua implantação até os equipamentos usados na circulação e controle, tudo teve de ser importado. Essa tecnologia formou a base em torno da qual a organização evoluiu e se fortaleceu.

No início de sua história, ela teve políticas de RH extremamente seletivas e pagava salários bem acima do mercado, além de oferecer um plano de benefícios diferenciado. Esse fato marcou de forma significativa a história da organização. A maior parte da força de trabalho da Transpo tem muitos anos de casa, alguns com mais de 30 anos de serviços prestados. Além dos já citados bons salários e atraente plano de benefícios, a organização sempre se caracterizou por oferecer estabilidade a seus funcionários. Esse conjunto de atrativos acabou retendo talentos ao longo dos anos.

Em seus primeiros anos foi comandada por civis, cujas inclinações estavam em harmonia com a cultura militar de ordem, obediência, meritocracia e autoritarismo. À medida que o tempo passou e o país se democratizou, a organização se tornou mais similar em vários aspectos a outras empresas estatais, inclusive tornando-se sujeita a crescentes incursões militantes dos sindicatos, pressões políticas e patrimonialismo. Tendo como seu maior acionista o governo do Estado onde se estabeleceu, desde o início esteve subordinada a ele. Até hoje, o presidente da empresa é indicado pelo governador do Estado.

Mesmo com todas essas mudanças e influências externas, a Transpo nunca pôde fugir muito da realidade objetiva de que durante 18 horas por dia ela tem que disponibilizar uma composição diferente de vagões em cada estação do sistema, a cada 90-130 segundos, no máximo. Qualquer desvio substancial desse padrão gera quase imediatamente caos generalizado por toda a metrópole. Por isso, existe uma pressão grande para que o sistema técnico da companhia funcione com poucas falhas. De fato, a Transpo tem logrado um desempenho razoável nessa tarefa, sendo o serviço de transporte em massa mais bem avaliado no país. Somente nos últimos anos, sobrecarregada de tráfego, tem havido alguma erosão na satisfação dos usuários.

Essa configuração de fatores objetivos e sociais sugere uma gama de perguntas estreitamente relacionadas às questões elucidadas em nossa revisão teórica. Ademais, sugere várias indagações empíricas que emergem naturalmente dessas questões teóricas. A presença simultânea de fortes influências políticas e tecnológicas leva, no mínimo, a indagar qual dos dois fatores teria maior influência na cultura da organização. Se de fato existe uma cultura organizacional dominante, e não subculturas opostas como iria prever a perspectiva de diferenciação, é possível identificar certos valores que seriam consistentes com uma cultura oriunda do funcionalismo público ou, por outro lado, pela influência tecnológica. Associados ao funcionalismo seriam valores culturais como orientação política, sociabilidade, valorização da retórica ou exposição, e pouca ênfase em qualidade e mérito (ANDRADE; CASTRO; PERREIRA, 2012; FAORO, 2000).

Valores associados às exigências da tecnologia de produção intuitivamente seriam outros: pontualidade, planejamento, precisão, qualidade, ordem e previsibilidade, entre outros. Além dessas expectativas mais genéricas, a literatura clássica contingencial sobre a relação entre tecnologia de produção e organização que descrevemos sugere possibilidades mais específicas. No modelo de Woodward, a Transpo se encaixaria melhor no tipo de produção de "processo". De maneira semelhante às firmas de processo de Woodward, a Transpo tem custos de capital muito altos e necessita minimizar a capacidade ociosa e o tempo parado. A manutenção é importante e há altos custos associados com as interrupções no serviço. As prováveis consequências culturais podem ser extrapoladas dos efeitos que Woodward observa para os recursos humanos e relações industriais em organizações dominadas pela tecnologia de processo. Tais empresas se apoiam muito nos protocolos e manuais operacionais formais e toleram poucos desvios das normas, ao mesmo tempo em que pagam bem os seus funcionários e os tratam com certa brandura para minimizar danos e sabotagem ao equipamento capital caríssimo e sensível, e para evitar interrupções nos serviços. Tal ênfase preconizaria o planejamento, o controle, a pontualidade, a impessoalidade e a baixa tolerância para risco.

O nosso local de pesquisa simultaneamente sofre de influências de uma tecnologia de produção exigente e de fortes influências políticas, sugerindo a alta probabilidade de influências subculturais. De fato, a nosso ver, em um contexto como a Transpo, a ausência de subculturas seria surpreendente ao ponto de pôr em descrédito a perspectiva da diferenciação. A expectativa de encontrarmos subculturas robustas na Transpo é informada tanto pela literatura sobre cultura organizacional como os trabalhos clássicos da contingência, porém, cada perspectiva sugere previsões distintas. A teoria de Thompson prevê orientações bastante diferentes entre o núcleo técnico (*technical core*) da organização, que realiza o trabalho concreto, e as unidades de amortecimento (*buffering units*), que fazem a mediação entre o meio ambiente e a

organização e protegem o núcleo dos choques e influências aleatórias de fora. Assim, seria intuitivo esperar que as divisões operacionais da Transpo tivessem uma subcultura diferente das demais. Já os trabalhos sobre a diferenciação da cultura organizacional também iriam prever subculturas, porém, mais em decorrência de diferentes funções na hierarquia, tempo de casa ou fatores demográficos e históricos.

Dados e métodos

Vários métodos e análises teriam relevância para a nossa particular configuração de perguntas de pesquisa e local de pesquisa, porém, algumas são mais desejáveis e viáveis logisticamente que outras. O fato é que estamos interessados não somente no “conteúdo” ou nos valores da cultura em si, mas também na homogeneidade ou “força” da cultura, e isso exige que um número razoável de pessoas com uma variedade de atributos e perspectivas participe da pesquisa. Essa necessidade, por sua vez, favorece o uso de um instrumento quantitativo que possa coletar respostas de todas as unidades da organização.

Como o perfil de valores organizacionais coletados da Transpo teria pouco significado sem a possibilidade de comparar o nosso resultado ao das outras organizações, é importante que o instrumento escolhido disponha de dados normativos de outras organizações, preferencialmente, brasileiras. Essa necessidade outra vez favorece o uso de um instrumento quantitativo fechado. Possuir uma visão do perfil cultural geral das organizações brasileiras teria o potencial de ajudar a descobrir se os valores culturais da Transpo refletem mais a influência da sua tecnologia de produção, de influências políticas, da tensão entre essas duas forças ou de, ainda, algum outro padrão. Finalmente, o nosso interesse em possíveis dinâmicas subculturais, contudo, sem dispor da orientação de uma literatura madura e específica, torna importante podermos observar a homogeneidade e a heterogeneidade cultural na empresa sob vários pontos de vista. Medidas de tendência central seriam importantes, porém, mais importantes seriam estatísticas e técnicas que revelam o grau e a configuração de dispersão e variância na organização. Obviamente, seriam inclusos índices de variância, mas também ferramentas como análise de clusters, que localizam concentrações de percepções similares. Consistente com essa estratégia, as nossas análises quantitativas formais começaram com comparações das percepções médias da cultura da Transpo com as médias de uma amostragem de empresas brasileiras, passaram por uma análise dos desvios-padrão das duas amostragens e terminaram com análises de clusters de subamostras da Transpo separadas por unidades operacionais e de amortecimento.

Instrumento de coleta de dados

Os dados foram coletados por meio da aplicação do perfil de valores agregados desenvolvido por Nelson (2006; 2011). O autor sustenta que, do imenso número de estímulos que nos bombardeiam, escolhemos um número relativamente pequeno de interesses e preocupações para serem atendidos, e que a cultura ajuda a definir quais coisas vão atrair nossa atenção e interesse e, por eliminação, o que deve ser ignorado. O autor argumenta que, apesar de ser grande a variabilidade de escolhas que todos os sistemas culturais e empresariais fazem, é possível identificar escolhas genéricas que todo sistema tem de fazer. Nelson (2006) identifica três funções comuns a todos os sistemas humanos: trabalho (também referenciado como “tarefa”), relações e controle (frequentemente associado ao poder ou à política). A esses três temas o autor acrescenta, ainda, uma quarta categoria: a da cognição ou pensamento.

Definidos os quatro temas culturais gerais, o autor sugere quatro subtemas para cada tema principal, gerando um total de 16 subtemas, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Temas e subtemas do perfil de valores agregados.

Tema	Subtema	Definição
Trabalho	Esforço (C = .84)*	Trabalho árduo ou esforço constante.
	Prazo (C = .77)	Prazos, horários e velocidade.
	Terminar tarefa (C = .78)	Ênfase em concluir um projeto ou serviço.
	Qualidade (C = .87)	Qualidade do produto do trabalho.
Relações	Afeto (C = .87)	Aproxima-se dos outros para podermos receber o calor humano.
	Empatia (C = .77)	Coloca-se na situação do outro para poder entender as suas preocupações.
	Sociabilidade (C = .88)	Focaliza a interação e a atividade em grupos.
	Lealdade (C = .88)	Enfatiza as relações duráveis com obrigações recíprocas.
Controle	Dominância (C = .74)	Imposição da vontade abertamente, sem muita justificativa ou pretexto.
	Status (C = .72)	Favorece o indivíduo criando ou frisando desigualdades entre as pessoas.
	Politicagem (C = .88)	Conseguir os objetivos pela manipulação e negociação.
	Liderança (C + .70)	Apoia-se no poder de referência (ou exemplo).
Pensamento	Abstração (C = .68)	Lida com conceitos intangíveis e generalidades.
	Planejamento/organização (C = .76)	Focalizam-se em detalhes.
	Exposição (C = .57)	Lida com a transmissão e apresentação das ideias.
	Flexibilidade (C = .62)	Refere-se à criatividade, adaptabilidade e capacidade de mudança.

Fonte: Adaptado de Nelson (2006).

*Consistência calculada pela relação: variância observada entre itens dividida pela variância simulada sobre mil repetições entre igual número de itens permutados aleatoriamente, segundo Nelson e Gopalan (2003) e Balloun e Kearns (2011).

O perfil de valores agregados consiste de 20 conjuntos de quatro assertivas cada, em que o respondente é solicitado a classificá-las, com notas de 1 a 4, conforme sua maior ou menor identidade com a cultura real da organização (como ele a percebe) e com a cultura idealizada pelo respondente (como ele crê que a cultura da organização deveria ser). Cada um dos 16 subtemas aparece em cinco diferentes conjuntos de assertivas, confrontado com os outros subtemas e, portanto, receberá pontuações que variam de 1 a 4. Dessa forma, cada subtema recebe uma pontuação total que varia de 5 a 20. O instrumento tem sido objeto de extensa validação na Ásia, nos Estados Unidos e no Brasil, com mais de 200 mil usos somente em Singapura (C-VAT; NELSON; GOPALAN, 2003; NELSON, 2011).

O perfil de valores agregados foi respondido presencialmente por 104 profissionais da Transpo no ano de 2012. Foram incluídas pessoas de todas as divisões da empresa e dos níveis hierárquicos de chefia de departamento para baixo. Os respondentes tinham em média 17,5 anos de tempo de casa. Vinte quatro por cento tinham curso superior completo e 41% possuíam curso técnico. Embora os respondentes não fossem escolhidos aleatoriamente, empenhamo-nos em solicitar a participação de uma gama representativa de pessoas em termos demográficos, hierárquicos e de função. A comparação dos atributos dos nossos respondentes com dados públicos sobre a empresa revelou que o tempo de casa médio e o grau de escolaridade dos participantes da pesquisa não variavam substancialmente das médias da empresa como um todo.

Consistência e validade

Assim como outras abordagens quantitativas à cultura organizacional, o perfil de valores agregados não emprega escalas Likert. Antes, usa uma abordagem ipsativa que requer que o respondente priorize variáveis, entre diversas delas, para gerar um perfil da cultura. A abordagem do PVA é parecida com a abordagem "ideográfica" de Chatman et al. (2014) e da abordagem de "valores concorrentes" de Cameron e Quinn (2005), e é bastante consistente com as formulações clássicas de Kluckhohn e Strodtbeck (1961), que enxergam a cultura como um sistema de priorização entre variáveis conflitantes (CHATMAN et al., 2014). Por obrigar o respondente a fazer um *ranking* entre variáveis, a abordagem viola os pressupostos de independência entre observações e dados intervalares que apoiam técnicas paramétricas tradicionais, inclusive o coeficiente alpha e a análise fatorial. O formato de escolha forçada, entre outras coisas, não permite a inversão da matriz de respostas, e gera uma matriz correlacional cuja média é negativa (CAI, 2014; VAN DER LINDEN; REN, 2015). Ademais, o formato ipsativo, por definição, impõe uma relação ortogonal entre variáveis de modo que a rotação fatorial, mesmo que possível, não faria muito sentido.

Por esses motivos, a consistência e a validade de dados ipsativos tendem a se apoiar em outros métodos de averiguação, notadamente as técnicas *split half*, que avaliam a robustez de um instrumento comparando os resultados de análises feitas em partições aleatórias da amostragem (HESTERBERG et al., 2005). Neste trabalho, reportamos três análises que indicam a confiabilidade e a validade do AVP no contexto da Transpo. O primeiro segue a técnica Monte Carlo, usada por Balloun e Kearns (2011) e Nelson e Gopalan (2003). Calculamos a variância média entre mil repetições de cinco itens escolhidas aleatoriamente dos 80 itens do AVP. Esse valor se tornou o denominador de uma equação cujo numerador foi a variância entre os cinco itens das 16 escalas do instrumento. O resultado menos um dá uma medida de consistência similar ao coeficiente alpha de Cronbach. Esse coeficiente para cada escala consta na Tabela 1. Seguindo Chatman et al. (2014), calculamos também um equivalente ao índice Spearman Brown baseado em uma partição *split half* dos nossos dados. Calculamos as médias de cada uma das 16 escalas para duas subamostras escolhidas aleatoriamente, as diferenças entre essas médias e a soma dos quadrados dessas somas, assim como a soma dos quadrados total, como em uma análise de variância comum. Esse número menos um gera outro indicador de consistência baseado na estabilidade entre respondentes. Os valores resultantes variaram entre .97 e .99 para as 16 escalas.

Para os nossos fins, a validação da solução de clusters é bastante importante em virtude do nosso interesse em possível variância subcultural ocasionada pela tecnologia de produção. Como soluções de clusters podem gerar significância estatística mesmo em conjuntos de dados aleatórios, é considerado fundamental validar clusters com dados externos (HESTERBERG et al., 2005). Em razão da ênfase dada na distinção entre o núcleo técnico e unidades de intermediação ou amortecimento no trabalho de Thompson, apresentamos aqui uma validação baseada na classificação dessas categorias em soluções de cluster feitas usando as 16 dimensões do AVP. No primeiro, dividimos o nosso conjunto de dados em duas subamostras aleatórias e fizemos partições CONCOR (ver

maiores detalhes sobre o algoritmo a seguir) independentemente em cada subamostra. Classificamos então o número de colaboradores pertencentes às unidades operacionais e às unidades de amortecimento para cada um dos quatro clusters. A distribuição de pessoas de operações e amortecimento era muito similar para as duas subamostras, resultando em somente 10 desvios com um chi quadrado irrisório. Já a distribuição de pessoal das duas categorias nos dois clusters agregando a amostragem total era altamente significativa. Combinando as duas subamostras, 70% do pessoal operacional se encontraram no cluster I do CONCOR enquanto 64% das pessoas das unidades de amortecimento se encontraram no cluster II. Esse resultado teve um valor chi quadrado de 6.11 com um grau de liberdade e uma significância menor de .000. Esse resultado não só é testemunho da robustez da técnica de cluster escolhida e do instrumento, como sugere a existência de uma dinâmica subcultural oriunda de diferenciação na tecnologia de produção da Transpo. Na sequência, retomaremos esse tema com mais detalhes.

Análise de resultados

Enquanto a natureza de nossos dados, amostra e local de pesquisa não permitem enumeração e testes rigorosos e hipóteses formais, algumas análises permitem ao menos uma investigação preliminar de algumas das questões formuladas em nossa introdução teórica. Uma análise bastante óbvia seria comparar a cultura "integrada" ou "unitária" da Transpo com as principais percepções da cultura organizacional de outros estudos que usaram o mesmo instrumento. Em 2003, Nelson e Gopalan publicaram as principais percepções de culturas organizacionais de uma amostra de 75 empresas públicas e privadas do Brasil, Índia e EUA.

Uma simples comparação das médias da amostragem brasileira de Nelson e Gopalan (2003) com as médias da amostragem colhida na Transpo mostraria se a organização se diferencia das tendências centrais das demais organizações brasileiras em relação a variáveis que intuitivamente seriam preconizadas por uma tecnologia de produção que exige exatidão, previsibilidade e precisão na execução de tarefas complexas. Se a Transpo realmente detém uma cultura forte e integrada oriunda de sua tecnologia, seria de se esperar que comparada com a média nacional iria enfatizar a qualidade, o planejamento e, talvez, o prazo, concluir tarefa e flexibilidade – todas dimensões do nosso instrumento que parecem se relacionar com a execução de tarefas tecnológicas complexas. Seria de se esperar também que uma cultura integrada e unitária teria menos variância nas percepções de sua amostragem do que em uma amostragem nacional contendo percepções de várias organizações. Na Tabela 1, comparamos as médias e desvios-padrão das percepções culturais na Transpo com as médias e desvios-padrão do Brasil:

Tabela 1 – Comparação das percepções culturais – Transpo x empresas brasileiras.

	Brasil Média	DP	Transpo Média	DP	T	Sig.
Trabalho						
Esforço	12.5	2.93	10.1	2.6	5.8	***
Prazo	12.3	2.40	11.7	3.01	1.43	NS.
Term. tarefa	12.3	2.04	11.7	2.38	1.81	*
Qualidade	14.8	2.87	14.4	2.94	.91	NS.
Relações						
Afeto	10.7	3.12	10.8	2.87	.22	NS.
Empatia	10.7	2.90	9.9	2.90	1.82	*
Sociabilidade	12.3	2.50	12.3	2.63	0.0	NS
Lealdade	12.8	3.38	10.6	3.36	.4.27	***

continua

continuação

	Brasil Média	DP	Transpo Média	DP	T	Sig.
Controle						
Dominância	12.2	2.50	14.6	2.80	5.91	***
Status	12.0	2.80	14.2	3.22	4.32	***
Política	12.5	3.21	16.5	3.35	8.22	***
Liderança	13.0	2.88	13.3	2.77	.72	NS.
Pensamento						
Abstração	12.9	3.01	12.8	2.76	.23	NS
Organização	12.5	2.81	12.1	2.35	.1.02	NS
Exposição	13.2	2.90	13.6	2.14	1.09	NS
Flexibilidade	12.6	2.78	11.5	2.40	2.8	**

Fonte: Dados da pesquisa e Nelson e Gopalan (2003).

*** < .001; ** < .01; * < .1

Percebemos imediatamente que a nossa primeira partição dos dados não apoia a suposição de uma cultura homogênea oriunda da tecnologia de produção. A Transpo não está significativamente acima da amostragem nacional em qualidade, concluir tarefa, planejamento, prazo ou flexibilidade. Pelo contrário, das cinco diferenças estatisticamente significativas, nenhuma ocorre nas áreas intuitivamente relacionadas com a tecnologia de produção da Transpo. As diferenças maiores são na área de controle, em que a Transpo aparenta uma cultura muito mais dominante, politizada e orientada para status do que a média brasileira – todos os fatores associados com estatismo, não com a tecnologia de produção exigente.

Além do mais, a variância nas percepções de cultura da Transpo é maior que a da amostragem composta de organizações diversas para sete das 16 variáveis (a saber: prazo, concluir tarefa, qualidade, sociabilidade, dominância, status e política-gem). Esse resultado por si só sugere uma cultura demasiadamente fraca ou, o que nos parece muito mais provável, a presença de subculturas bastante contrastantes dentro da companhia.

Dado esse resultado bastante saliente, um próximo passo em nossa análise seria logicamente tentar indagar sobre o grau de diferenciação dentro da(s) cultura(s) da Transpo, especialmente em relação à diferenciação possivelmente oriunda da tecnologia de produção. Existem vários procedimentos estatísticos para abordar essa questão, entre eles as análises de variância, regressões múltiplas e equações estruturais, e empreendemos uma gama de análises que o espaço não permitirá que os apresentemos aqui. Para fins do presente artigo, apresentamos uma análise de cluster CONCOR realizada separadamente nas unidades do “núcleo técnico” (incluindo as divisões operacionais e de manutenção) e “amortecimento” (que inclui as demais áreas). Como argumenta Hair et al. (2006), a análise de clusters, também conhecida como análise de conglomerados, é um conjunto de técnicas estatísticas que tem como objetivo agrupar objetos de acordo com suas características, formando grupos ou conglomerados homogêneos. Os objetos serão semelhantes dentro de cada grupo e diferentes entre grupos, de forma que os grupos obtidos serão homogêneos internamente (dentro de cada grupo) e heterogêneos entre si. A análise de clusters examina todo o conjunto de variáveis, buscando encontrar relações de interdependência entre elas.

Utilizamos o CONCOR em vez de algoritmos mais comuns por ele ter sido desenvolvido originalmente para a análise de redes sociais, que, assim como os dados ipsative, violam os pressupostos de independência de observações e de distribuição normal exigidos pelos métodos paramétricos. CONCOR é uma técnica “de cima para baixo”, que gera um dendograma com dois clusters iniciais que podem, por sua vez, ser divididos novamente. CONCOR não sugere um número ideal de clusters, nem gera residuais. No presente trabalho apresentamos somente os dois primeiros grupos, que já oferecem uma discussão rica e são validados por dados externos. Não obstante,

partições sucessivas também são interpretáveis, sendo excluídas aqui apenas para não sobrecarregar o trabalho analiticamente.

A realização de análises de cluster separadas nas divisões diretamente impactadas pela tecnologia da movimentação e manutenção dos trens (ver Tabela 2) e nas divisões administrativas (ver Tabela 3) demonstrou dinâmicas subculturais radicalmente diferentes dentro da Transpo, e explica a variância cultural imensa da Transpo em comparação à amostragem de empresas brasileiras apresentadas na Tabela 1.

Partições mecânicas das unidades de operações e amortecimento

Ao realizarmos análises de cluster separando os questionários do núcleo técnico e das unidades de amortecimento, ganhamos uma perspectiva que explica, pelo menos em parte, a relação entre tecnologia de produção e cultura organizacional na Transpo. Como unidades operacionais, nós consideramos aquelas áreas diretamente envolvidas com a rotina operacional do sistema, o que na Transpo corresponde às áreas de operação e de manutenção. Todas as demais, incluindo planejamento, relações com os clientes, expansão, jurídico, construção e financeiro foram consideradas como unidades de amortecimento. Os resultados de cluster para o núcleo técnico ou subamostra operacional podem ser vistos na Tabela 2. Para as unidades de amortecimento ou staff, eles podem ser vistos na Tabela 3.

Tabela 2 – Centroides para os clusters CONCOR, núcleo técnico.

CLUSTER	I =====		II =====	
	Média	DP	Média	DP
Trabalho				
A – Esforço	12.9	2.43	9.9	1.63
B – Prazo	11.1	2.77	11.4	3.42
C – Term. tarefa	14.0	2.00	11.3	1.85
D – Qualidade	16.2	2.09	13.4	2.24
Relações				
E – Afeto	9.9	2.51	10.4	2.47
F – Empatia	12.3	2.53	9.6	2.11
G – Sociabilidade	13.5	1.69	11.3	2.52
H – Lealdade	9.1	3.05	10.0	3.45
Controle				
I – Dominância	11.7	3.32	15.5	2.54
J – Status	10.2	2.64	16.1	2.37
K – Política	11.5	2.50	18.5	1.80
L – Liderança	14.7	2.61	13.1	3.22
Pensamento				
M – Abstração	13.9	2.74	13.0	2.58
N – Plan. organ.	12.6	1.62	11.1	2.22
O – Exposição	13.4	2.91	14.5	1.84
P – Flexibilidade	13.0	1.95	10.9	2.53
Núm. questionários	10		28	
Núm. de iterações	7			
Intercorrelação média	0.38			

Fonte: Os autores.

Tabela 3 – Centroides para os clusters CONCOR, divisões de amortecimento.

CLUSTER	I =====		II =====	
	Média	DP	Média	DP
Trabalho				
A – Esforço	9.8	2.38	10.3	3.17
B – Prazo	11.5	3.15	12.4	2.07
C – Term. tarefa	10.6	2.23	13.2	1.99
D – Qualidade	13.7	3.41	15.4	2.55
Relações				
E – Afeto	12.8	2.69	9.2	2.35
F – Empatia	9.9	2.91	10.0	3.42
G – Sociabilidade	12.9	2.70	11.9	2.68
H – Lealdade	13.0	2.43	8.9	2.93
Controle				
I – Dominância	14.5	2.42	14.8	2.73
J – Status	15.1	2.00	13.0	3.30
K – Política	17.2	2.06	16.0	3.72
L – Liderança	12.9	2.82	13.6	1.90
Pensamento				
M – Abstração	11.6	2.23	13.8	2.75
N – Plan. organ.	11.5	2.54	13.1	1.91
O – Exposição	13.0	2.04	13.1	2.14
P – Flexibilidade	10.2	2.39	11.3	2.30
Núm. questionários	34		32	
Núm. de iterações	11			
Intercorrelação média	0.35			

Fonte: Os autores.

O grupo 1 na subamostra operacional contém 10 empregados que percebem que a Transpo enfatiza esforço, conclusão de tarefas, empatia, sociabilidade, planejamento e flexibilidade. Quatro desses dez empregados trabalham na empresa há mais de 30 anos e dois deles há mais de 35 anos. Cinco membros desse cluster trabalham na organização há oito anos ou menos. Dois têm funções gerenciais.

O segundo grupo enxerga a Transpo como comparativamente mais baixa em esforço, conclusão de tarefas, qualidade, empatia, sociabilidade, planejamento e flexibilidade, e muito alta em dominância, status e política. Esse grupo contém 11 membros com menos de oito anos de casa, 17 membros que têm oito ou mais anos de casa, e nenhum com mais de 25 anos na companhia. Nenhum ocupa cargos de supervisão.

A subamostra de amortecimento, que era apreciavelmente maior que o núcleo técnico (66 contra 38), não apresenta o mesmo grau de diversidade ou polarização que se observa na subamostra do núcleo. Os dois clusters obtidos são muito mais balanceados em tamanho (34 e 32 comparado com 10 e 28 para a subamostra operacional) e variam muito menos em termos de suas percepções médias da cultura. Por exemplo, a maior distância entre as médias dos clusters para a subamostra operacional foi de sete pontos (na dimensão política), comparada com cerca de quatro pontos (na dimensão lealdade) para a subamostra de amortecimento. A soma total da distância entre todas as 16 médias é de aproximadamente 33 para a amostragem operacional, comparada com 17 para a amostragem de amortecimento. Os dois grupos CONCOR das unidades de amortecimento também são mais heterogêneos em termos de tempo

de casa, embora haja alguma regularidade em termos de função. (Por exemplo, sete dos nove membros da divisão de engenharia se encontram no cluster I, assim como cinco dos sete membros do planejamento financeiro. Também seis dos oito engenheiros na amostragem de amortecimento pertencem ao cluster I).

As dimensões nas quais os clusters das diferentes subamostras variam são também diferentes, assim como seus padrões de covariância. Na subamostra operacional, os clusters variam em suas percepções de esforço, conclusão de tarefas, qualidade, empatia, sociabilidade, dominância, status, política, liderança e flexibilidade, enquanto na subamostra de amortecimento há maiores diferenças nas percepções de afeto, lealdade, status, abstração e planejamento. (Ambas as subamostras apresentam divergência em percepções de conclusão de tarefas, qualidade e status). É notável que para a subamostra operacional, os clusters nos quais as subdimensões de relações são altas – especificamente empatia e sociabilidade – são aqueles em que as dimensões de trabalho, como esforço, conclusão de tarefas e qualidade são igualmente altas, mas as dimensões de controle, incluindo dominância, status, política e liderança são baixas. O oposto é verdadeiro para a subamostra de amortecimento. No cluster em que as dimensões de relações, como afeto e lealdade são altas, as dimensões de trabalho, como conclusão de tarefas e qualidade são baixas, e a subdimensão de controle, status, é alta. Assim, enquanto as funções operacionais e de amortecimento parecem similares em suas percepções da cultura na superfície, quando se começa a investigar as subculturas subjacentes, diferenças substanciais são encontradas.

A importância dessa última observação não deve ser subestimada, pois ajuda a explicar um dos aspectos mais curiosos dos nossos dados – a grande variância nas percepções culturais da Transpo comparada com a amostragem de empresas brasileiras feita por Nelson e Gopalan (2003). Percebemos basicamente que a estrutura subjacente das respostas do pessoal de operações e de apoio é diferente. Quando uma amostra percebe alto afeto, alto controle e baixo trabalho, a outra amostra percebe alto afeto, alto trabalho e baixo controle, e assim por diante. Isso explica a maior variância na amostragem da Transpo comparada com a amostragem nacional, assim como a falta de diferenças significativas entre as médias das diversas unidades. O fato de que o núcleo técnico e de amortecimento veem as tensões que determinam a dinâmica da cultura organizacional de uma forma tão diferente aumenta a variância na amostragem global e atenua a diferença nas médias estatísticas.

Sem incorrer em especulação descabida para um estudo preliminar como o nosso, não resistimos em oferecer aqui algumas possíveis interpretações dos resultados dos nossos clusters de operações e amortecimento. O comparativamente pequeno cluster na subamostra operacional sugere que existe uma cultura bastante homogênea nas operações, com um grande grupo de adeptos contrabalanceado por um pequeno e radical grupo marginal com percepções bem diferentes da maioria em muitas dimensões. Pode-se conjecturar que a exposição dos membros do núcleo técnico ao mesmo conjunto de requisitos originários da tarefa a ser feita deveria favorecer uma cultura verdadeiramente unificada. Ao mesmo tempo, parece que essa cultura muito unificada gera um pequeno grupo de dissidentes com percepções bastante extremas.

Um fato curioso sobre esses dissidentes na área operacional é a sua visão geralmente positiva da cultura. Eles veem a cultura como de trabalho duro, alta qualidade, conclusão de tarefas, empática e flexível com forte liderança. Embora esses valores possam não ser vistos como positivos em todos os contextos, eles são intuitivamente favoráveis no geral. Contrariamente, a grande maioria tem uma visão muito negativa da cultura da organização, como se os requisitos intransigentes e precisos das tarefas que eles realizam representassem um forte contraste com a cultura organizacional politizada e personalista que os cerca. Essa interpretação é bastante consistente com as diferenças entre as médias gerais da Transpo e da amostragem nacional apresentada na Tabela 1.

Parece-nos interessante também refletir sobre a composição do pequeno cluster subcultural. Ele contém os únicos dois gestores de nossa amostra, bem como virtualmente todos os empregados da amostra com mais de 30 anos de serviço, além da maioria dos empregados com comparativamente pouco tempo de casa.

O contraste das percepções dos membros da subamostragem operacional com os membros da subamostra de amortecimento sugere que o restante da organização, corroborando Thompson, se relaciona mais frequentemente com o ambiente externo político, legal e social, em um esforço para permitir que o núcleo técnico funcione sem obstáculos, e por isso tem uma cultura mais diversificada e equilibrada. Os dois clusters da subamostragem de amortecimento são quase do mesmo tamanho (34 e 32) e as percepções desses dois grupos equilibrados não são tão distantes entre si e diferem em poucas dimensões. Isso não é inconsistente com o argumento de Lawrence e Lorsch (1973) de que, quando se enfrenta um ambiente mais volátil, a organização resultante é mais diferenciada, mas apenas de uma forma muito particular. É como se a diferenciação ocasionada pelo ambiente resultasse em agrupamentos subculturais que não são tão distantes, mas são maiores, ou seja, no núcleo técnico as pessoas estão mais ou menos no mesmo barco, exceto para um pequeno grupo marginal, enquanto nas unidades de amortecimento as pessoas são mais diversificadas, porém, menos extremas em suas percepções, como para facilitar o diálogo e a integração.

Essa tendência parece ser reforçada por padrões de covariância em percepções da cultura. No núcleo técnico, duas das dimensões do quadrante relações, empatia e sociabilidade, parecem apoiar a flexibilidade, liderança, conclusão de tarefas, qualidade e trabalho duro. Quanto mais altas os empregados percebem empatia e sociabilidade, mais altos são os *scores* em trabalho e pensamento, e mais baixos eles são em dominância, status e política. Na subamostra de amortecimento, o oposto é verdadeiro, quanto mais altas as subdimensões de relações, afeto e lealdade, mais baixas são as dimensões de trabalho e pensamento e mais altas as subdimensões de controle. Assim, os empregados das funções de amortecimento percebem uma desconexão entre relações, trabalho e pensamento. Se as relações são preservadas, a habilidade de planejar, pensar abstratamente e completar tarefas sofre e aumenta o status. Assim, o núcleo técnico tem uma cultura homogênea, em que as relações reforçam a realização de tarefas, mas que não deixa de ter uma pequena subcultura de oposição, enquanto as unidades de amortecimento têm uma cultura menos integrada, em que as relações trabalham com propósitos cruzados em relação à realização de tarefas.

Conclusões

Podemos dizer que na conceptualização mais básica da tecnologia de produção – os processos e métodos usados para transformar os insumos organizacionais em resultados usados pelo meio ambiente – haveria pouca dúvida de que os meios de produção da Transpo estão intimamente interligados com a dinâmica da cultura organizacional. Ao separarmos a Transpo em divisões, cuja responsabilidade é fazer trafegar toneladas de metal e pessoas em intervalos de 3-4 minutos, e unidades, que planejam e financiam o investimento de capital e infraestrutura que possibilitam esse tráfego, nos deparamos com duas configurações culturais bastante diferentes. A divisão operacional consiste em um grupo grande, cujas percepções da cultura enfatizam controle, status e política à custa do trabalho, planejamento, empatia e sociabilidade; e outro grupo pequeno composto de pessoas no início ou no fim da carreira, que enxergam a cultura de forma oposta. Polarização e alienação não são palavras fortes demais para descrever a dinâmica subcultural da divisão operacional. De fato, o grupo maior da divisão operacional vê a cultura da Transpo como exatamente o oposto do que seria intuitivamente exigido pela tecnologia de produção. A divisão de amortecimento, por sua vez, consiste em dois grupos de tamanhos mais ou menos idênticos, que enxergam o poder e o controle em uma relação de tensão com as relações e o trabalho, porém, cujas percepções da cultura não estão tão distantes quanto nos subgrupos da divisão das operações. Esses resultados não contradizem necessariamente as ideias fundamentais presentes na literatura sobre cultura organizacional, porém, sugerem uma visão bem mais complexa que seria discernível pela leitura da bibliografia em que fundamentamos este estudo.

Neste ponto, julgamos valioso rever as proposições iniciais que orientaram o desenvolvimento do nosso estudo, agora que o leitor tem uma visão mais completa dos nossos dados e das manipulações estatísticas e interpretações a que foram expostos:

A proposição construtivista radical – tecnologia não interfere na cultura da organização

Questões demográficas – especialmente tempo de casa – e hierárquicas estavam presentes em nossos resultados, no entanto, sempre em interação com a tecnologia de produção. Por exemplo, tempo de casa e hierarquia estavam mais salientes nos clusters subculturais das unidades operacionais do que nos demais. Por isso, desconfiamos que somente fatores socialmente construídos sem nenhum respaldo objetivo não explicam a dinâmica cultural da Transpo tão bem quanto os fatores sociais aliados a fatores objetivos.

A proposição de determinismo tecnológico – tecnologia domina a cultura da organização

A tecnologia de produção não teve um impacto homogêneo e dominante na cultura da Transpo, como vimos na Tabela 1. A cultura da Transpo não parece ser homogênea nem parece sofrer um impacto direto da tecnologia da produção quando comparada com médias e desvios-padrão nacionais. Assim, nenhuma das duas proposições mais simples parece explicar com clareza os resultados obtidos. Nenhuma das duas posições genéricas iniciais receberam apoio em nossos dados. Ao mesmo tempo, os resultados das análises de cluster desmentem a possibilidade de não haver nenhuma associação entre tecnologia e cultura. Antes, os nossos resultados favorecem muito mais a terceira proposição, a seguir.

A proposição da diferenciação – forças diversas, que possam incluir as tecnológicas, geram subculturas com perspectivas diversas

Claramente, na organização estudada, a perspectiva da diferenciação achou mais respaldo empírico. Entretanto, o papel da tecnologia nessa diferenciação – que não tem sido considerado na literatura sobre cultura organizacional até agora – parece ser bastante central. Subculturas carregando diferentes valores existem na Transpo e essa diferenciação tem claros antecedentes tecnológicos. Apesar de a relação entre a divisão do trabalho baseada em funções técnicas, assim como a relação entre núcleo técnico e amortecimento serem bastante complexas, há claros indícios de uma relação entre a tecnologia de produção e a dinâmica subcultural na Transpo.

Implicações teóricas

Considerados em conjunto, os nossos resultados sugerem extensões interessantes das teorias sobre cultura organizacional e sobre a relação entre tecnologia e organização. Podemos sugerir pelo menos três contribuições conceituais de nosso estudo.

Primeiro, pelo menos no âmbito de uma organização de capital e utilidade pública, o impacto da tecnologia se fez sentir mais ao nível subcultural que ao nível de uma cultura integrada. Quando comparamos a Transpo com uma amostragem nacional de organizações de propriedade privada, a cultura aparenta ênfase em política, status e dominância, e exibe baixa ênfase nas tarefas e na lealdade – todos indicadores dos vícios do estatismo. A Transpo demonstra também alta variância nas percepções – uma indicação de que a dinâmica subcultural seria mais presente que na amostragem de empresas privadas. Por isso, desconfiamos que a propriedade pública e a tecnologia de produção *long linked* de Thompson criam uma tensão considerável. As exigências técnicas do sistema de produção criam um contraste muito forte com a mobilização

política da empresa pública, levando a uma alienação proveniente da identidade profissional, que, por sua vez, provém das exigências tecnológicas da função que se chocam com as forças culturais dominantes da empresa pública.

Nessa análise, a categorização de Thompson do núcleo técnico protegido pelas unidades de amortecimento se mostrou bastante eficaz no diagnóstico da cultura organizacional da Transpo. Entretanto, diferente da lógica de Thompson, que colocaria o núcleo técnico como dominante, o nosso resultado leva a crer que na Transpo é a função de amortecimento que influi mais pesadamente na formulação de uma cultura de negociação que se faz sentir na organização, enquanto o núcleo técnico se sente alienado de uma cultura que não se acomoda às necessidades tecnológicas do negócio. Desconfiamos que essa tensão e alienação sejam bastante comuns nas organizações de utilidade pública que exercem uma função tecnológica, e que o nosso resultado desafia e estende o pensamento clássico nesse sentido.

Segundo, acreditamos que o nosso estudo chama devida atenção à importância da tecnologia de produção na origem e dinâmica da cultura organizacional, sobretudo o seu papel na criação de subculturas que possuam uma lógica interna diferente das subculturas que não estão lastreadas por uma tecnologia objetiva de difícil modificação. Adotando uma visão de diferenciação da cultura da Transpo, vemos que muitos fatores estão provavelmente em jogo, mas há considerável indicação de que a tecnologia de produção, particularmente como conceituada por Thompson e Lawrence e Lorsch, desempenha um importante papel. As amostras tomadas do núcleo técnico e das unidades de amortecimento apresentaram dinâmicas subculturais substancialmente diferentes, as quais podem ser interpretadas usando as ferramentas analíticas da escola tecnológica. Os detalhes dessas dinâmicas sugerem extensões para o pensamento corrente. De acordo com o pensamento clássico de Lawrence e Lorsch (1973), quanto maior a volatilidade no ambiente, maior a diferenciação ou distância entre funções e maior o esforço e mais complexos os mecanismos de integração ou coordenação para sobrepujar essa diferenciação. É claro, no entanto, que Lawrence e Lorsch não pensaram nessa diferenciação explicitamente em termos culturais.

O que notamos no caso da Transpo é que, dentro do núcleo técnico, no qual a tecnologia de produção de eles em sequência prevalece, há de fato menos diferenciação cultural do que aquela manifestada por um grande e homogêneo cluster. O que Lawrence e Lorsch e, até onde sabemos, estudos atuais de cultura não observam, é a existência de uma pequena subcultura com percepções que são muito distantes das do cluster dominante. De acordo com nosso conhecimento, estudos de cultura organizacional nem mesmo consideram o tamanho comparativo de subculturas e a extremidade de sua distância de outras subculturas ou de uma perspectiva cultural dominante. Entretanto, o comparativo tamanho e distância dos grupos subculturais na Transpo era bastante sugestivo. No núcleo técnico, no qual uma tecnologia homogênea e dominante pesou muito, observamos um grande grupo com percepções similares e um pequeno grupo com percepções radicalmente opostas. Por contraste, nas divisões de amortecimento, em que reina muito mais ambiguidade e há muito maior necessidade de negociação e acomodação, os dois clusters eram de tamanhos quase idênticos e as suas percepções não eram tão distantes. A lógica dessas distinções não está longe nem do pensamento clássico da escola da tecnologia nem das ideias mais recentes sobre diferenciação cultural, porém, nenhuma literatura tem observado a relação entre ambiguidade, tamanho de grupos subculturais e o grau de dissenso nas percepções da cultura. É nesse sentido que esperamos que o nosso estudo possa abrir o caminho para investigações empíricas e teóricas futuras.

Referências

- ANDRADE, D. M.; CASTRO, C. L.; PEREIRA, J. R. Cidadania ou estadania na gestão pública brasileira. *Revista de Administração Pública*, v. 45, p. 177-190, 2012.
- BAILEY, D. E.; BARLEY, S. R. Teaching-learning ecologies: mapping the environment to structure through action. *Organization Science*, v. 22, p. 262-285, 2011.
- BARLEY, S. R. The alignment of technology and structure through roles and networks. *Administrative Science Quarterly*, v. 33, p. 61-103, 1990.
- BARLEY, S. R. Technology as an occasion for structuring. *Administrative Science Quarterly*, v. 31, p. 78-108, 1986.
- BALLOUN, J. L.; KEARNS, J. An approach to an orthogonal simple structure solution by maximizing test-factor interaction effects among squared factor loadings. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, v. 28, p. 63-70, 2011.
- CAI, L. Lord-Wingersky algorithm version 2.0 for hierarchical item factor models with applications in test scoring, scale alignment, and model fit testing. *Psychometrika*, v. 74, p. 1-25, 2014.
- CALHOUN, K. J. et al. Impact of national culture on information technology usage behavior: an exploratory study of decision making in Korea and the USA. *Behavior and Information Technology*, v. 21, p. 293-302, 2002.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005.
- CHATMAN, J. A. et al. Parsing organizational culture: how the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, v. 35, n. 6, p. 785-808, 2014.
- COLLINS, R. Weber's last theory of capitalism: a systematization. *American Sociological Review*, v. 45, p. 925-942, 1980.
- COOKE, R. A.; LAFFERTY, J. C. *The organizational culture inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics, 1987.
- C-VAT Psychometric. Disponível em: <www.C-Vat.Com>. Acesso em: 16 mar. 2017.
- DAFT, R. *Teoria e projeto das organizações*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DASGUPTA, S.; GUPTA, B. Impact of organizational culture on technology use in a developing country. In: ECIS, 2012, Barcelona. *Proceedings...* 240, Barcelona: 10-12 jun. 2012.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. *Corporate cultures: the rites and rituals of organizational life*. Addison-Wesley, 1982. p. 98-103.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. *American Sociological Review*, v. 48, p. 147-160, 1983.
- EMERY, F. E.; TRIST, E. The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, v. 18, n. 1, p. 12-32, 1965.
- FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, v. 27, n. 4, p. 7-18, 1987.
- FLEURY, M. T. L. O simbólico nas relações de trabalho. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

- FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. *Revista de Administração*, v. 26, n. 2, p. 3-11, 1991.
- FAORO, R. *Os donos do poder*. São Paulo: Globo, 2000.
- FORD, D. P.; CONNELLY, C. E.; MEISTER, D. B. Information systems research and Hofstede's culture's consequences: an uneasy and incomplete partnership. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 50, n. 1, p. 8-25, 2003.
- FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- GARG, A. *The missing link: the role of organizational culture in technology change management communication*. Tese (Master of Arts)–University of Southern California, USA, 2012.
- GIDDENS, A. *The constitution of society: outline of the structuration theory*. Cambridge: Polity, 1984.
- GOODMAN, P. S.; SPROULL, L. S. *Technology and organizations*. San Francisco: Jossey Bass, 1990.
- GRIFFITH, T. L. *The plugged-in manager: get in tune with your people, technology, and organization to thrive*. John Wiley & Sons, 2011.
- HAIR, J. F. et al. *Multivariate data analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006.
- HANDY, C. B. *Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HESTERBERG, T. et al. Bootstrap methods and permutation tests. *Introduction to the Practice of Statistics*, v. 5, p. 1-70, 2005.
- ISLAM, M. Z.; JASIMUDDIN, S. M.; HASAN, I. Organizational culture, structure, technology infrastructure and knowledge sharing: empirical evidence from MNCs based in Malaysia. *VINE*, v. 45, n. 1, p. 67-88, 2015.
- JERMIER, J. M.; FORBES, L. Metaphor as the foundation of organizational studies: images of organization and beyond. *Organization & Environment*, v. 24, p. 444-458, 2011.
- JAQUES, E. *The changing culture of a factory*. London: Tavistock, 1951.
- KIRSCH, S. Cultural geography II cultures of nature (and technology). *Progress in Human Geography*, v. 38, p. 691-702, 2014.
- KLUCKHOHN, F. R. E.; STRODBECK, F. L. *Variations in value orientations*. Oxford University Press, 1961.
- KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. *A cultura corporativa e o desempenho empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. *As empresas e o ambiente*. Petrópolis: Vozes, 1973.
- LEONARDI, P. M.; BARLEY, S. R. Materiality and change: challenges to building better theory about technology and organizing. *Information and Organization*, v. 18, n. 3, p. 159-176, 2008.
- MANDER, J. *In the absence of the sacred: the failure of technology and the survival of the Indian nations*. San Francisco: Sierra Club Books, 1991.
- MARTIN, J. *Organizational culture: mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage, 2002.

- MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.) *Handbook de estudos organizacionais – reflexões e novas direções*. São Paulo: Atlas, 2009. v. 2.
- MARX, L. *The machine in the garden: technology and the pastoral ideal in America*. New York: University Press, 1964.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NELSON, R. E. *Cultura empresarial e atendimento superior: gerenciando a prestação de serviços no século 21*. Sorocaba: Gráfica e Editora Cidade, 2006.
- NELSON, R. E. Adversity, organizational culture and executive turnover in a Brazilian manufacturer. *Organization Studies*, v. 32, n. 3, p. 407-425, 2011.
- NELSON, R. E.; GOPALAN, S. Do organizational cultures replicate national cultures? Isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the corporate values of three countries. *Organization studies*, v. 24, n. 7, p. 115-152, 2003.
- NGUYEN, N. T. D.; AOYAMA, A. Impact of corporate culture on the relationship between efficient technology transfer and business performance. *Global Business Review*, v. 15, n. 4, p. 637-661, 2014.
- PERROW, C. *Normal accidents: living with high risk systems*. New York: Basic Books, 1984.
- ŠABANOVIĆ, S. Inventing Japan's "robotics culture": the repeated assembly of science, technology, and culture in social robotics. *Social Studies of Science*, v. 44, n. 3, p. 342-367, 2014.
- SCHEIN, E. *Organization cultures and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- SHORE, B.; VENKATACHALAM, A. R. Role of national culture in the transfer of information technology. *Journal of Strategic Information Systems*, v. 5, n. 1, p. 19-35, 1996.
- SIMON, S. J. The impact of culture and gender on websites: an empirical study. *Advances in Information Systems*, v. 32, p. 19-37, 2001.
- THOMPSON, J. D. *Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- THOMPSON, W. B. *Controlling technology: contemporary issues*. New York: Prometheus Books, 2003.
- TRICE, H. M.; BEYER, J. M. *Cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993.
- VAN DER LINDEN, W. J.; REN, H. Optimal Bayesian adaptive design for test-item calibration. *Psychometrika*, v. 80, p. 263-288, 2015.
- VEIGA, J. F.; FLOYD, S.; DECHANT, K. Towards modelling the effects of national culture on IT implementation and acceptance. *Journal of Information Technology*, v. 16, n. 3, p. 145-158, 2001.
- WATSON, R. T.; HO, T. H.; RAMAN, K. S. Culture: a fourth dimension of group support systems. *Communications of the ACM*, v. 37, n. 10, p. 44-55, 1994.
- WOODWARD, J. *Industrial organization: theory and practice*. London: Oxford University Press, 1965.
- YINGER, M. *Subcultures*. New York: Free Press, 1982.
- YU, F. L. T.; KWAN, D. S. Coevolution of culture and technology: the business success of Lee Kum Kee. *Global Business Review*, v. 16, n. 1, p. 182-195, 2015.

APÊNDICE A – PERFIL DE VALORES AGREGADOS

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
A	A1	Nesta organização existe confiança entre as pessoas	
	A2	Nesta organização o esforço é valorizado	
	A3	Esta organização não cede às pressões	
	A4	Nesta organização a capacidade intelectual é valorizada	

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
B	B1	Esta organização se importa com o bem-estar das pessoas	
	B2	O esforço pessoal é respeitado nesta organização	
	B3	Projetar uma boa imagem é importante nesta organização	
	B4	Nesta organização as coisas são cuidadosamente planejadas	

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
C	C1	Nesta organização o trabalho em equipe é valorizado	
	C2	Nesta organização as pessoas esforçadas são admiradas	
	C3	Nesta organização você precisa ser bom politicamente	
	C4	Pessoas que se comunicam bem são admiradas aqui	

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
D	D1	Esta organização valoriza a lealdade	
	D2	Esta organização recompensa o esforço	
	D3	Liderança é importante aqui	
	D4	Nesta organização é fundamental ser flexível	

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
E	E1	Nesta organização é aceitável compartilhar os sentimentos	
	E2	Nesta organização a pontualidade é valorizada	
	E3	A boa liderança é valorizada aqui	
	E4	Nesta organização o planejamento é incentivado	

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
F	F1	Esta organização se preocupa com os seus empregados	
	F2	Nesta organização as coisas são feitas com rapidez	
	F3	Nesta organização é importante ter boas influências	
	F4	Nesta organização o uso do raciocínio é importante	

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
G	G1	A sociabilidade é importante aqui	
	G2	Nesta organização a rapidez e eficiência são valorizadas	
	G3	Nesta organização ter "status" é importante	
	G4	Nesta organização a criatividade é valorizada	

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
H	H1	Nesta organização a lealdade é importante	
	H2	Nesta organização respeitar os prazos é importante	
	H3	Nesta organização respeitar a autoridade é importante	
	H4	Nesta organização expor bem as ideias é importante	

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
I	I1	Nesta organização é aceitável falar dos sentimentos	
	I2	Nesta organização a persistência é valorizada	
	I3	Nesta organização é necessário ter uma certa malícia	
	I4	Nesta organização é aceitável assumir riscos	

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
J	J1	Esta organização se importa com os menos afortunados	
	J2	Nesta organização o cumprimento de metas é valorizado	
	J3	Nesta organização os líderes são valorizados	
	J4	Nesta organização as pessoas que se comunicam bem progredem	

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
K	K1	Nesta organização as equipes são importantes	
	K2	Nesta organização termina-se o que é começado	
	K3	Nesta organização é importante obedecer	
	K4	Pessoas bem organizadas são admiradas aqui	

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
L	L1	Nesta organização a lealdade é valorizada	
	L2	Nesta organização a persistência é fundamental	
	L3	Nesta organização é fundamental causar uma boa impressão	
	L4	Nesta organização os intelectuais são admirados	

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
M	M1	Nesta organização demonstra-se afeto e apreço	
	M2	Nesta organização a qualidade é valorizada	
	M3	Esta organização valoriza a boa aparência	
	M4	Esta organização valoriza uma ideia bem apresentada	

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
N	N1	Esta organização se preocupa com as pessoas	
	N2	Nesta organização um serviço bem feito chama a atenção	
	N3	Nesta organização a obediência às regras é importante	
	N4	Nesta organização o arrojo é valorizado	

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
O	O1	Nesta organização a camaradagem é incentivada	
	O2	Nesta organização é importante caprichar no serviço	
	O3	Nesta organização é importante demonstrar qualidades de líder	
	O4	Nesta organização é importante saber analisar os fatos	

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
P	P1	Esta organização valoriza a lealdade	
	P2	Esta organização valoriza a qualidade	
	P3	Nesta organização é importante saber negociar	
	P4	Aqui o importante é ser organizado	

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
Q	Q1	Esta organização valoriza o esforço	
	Q2	Esta organização valoriza a pontualidade	
	Q3	Esta organização valoriza a persistência	
	Q4	Esta organização valoriza a qualidade	

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
R	R1	Esta organização valoriza a amizade	
	R2	Esta organização se preocupa com as necessidades individuais	
	R3	Esta organização incentiva a sociabilidade	
	R4	Esta organização preza pessoas leais	

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
S	S1	Nesta organização é importante obedecer	
	S2	Nesta organização é importante manter um certo "status"	
	S3	Nesta organização é importante ser um bom político	
	S4	Nesta organização é importante ser líder	

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
T	T1	Esta organização valoriza a inteligência	
	T2	Esta organização valoriza o bom planejamento	
	T3	Nesta organização é importante saber expor as ideias	
	T4	Esta organização valoriza a criatividade	

Submissão: 23/02/2015

Aprovação: 18/01/2016

AS IDENTIDADES FRAGMENTADAS NO COTIDIANO DA FEIRA DO PRODUTOR DE MARINGÁ¹

Rocío Del Pilar López Cabana*
Elisa Yoshie Ichikawa**

Resumo

Neste artigo, em um trabalho de resgate histórico de mais de 30 anos, procuramos compreender como as práticas cotidianas dos sujeitos vão se alterando à medida que a identidade organizacional do local onde trabalham se modifica. O estudo foi feito na Feira do Produtor de Maringá, fazendo uso de observação, de entrevistas de história oral temática e da análise do discurso. Verificamos que a Feira do Produtor de Maringá apresenta uma identidade fragmentada e constatamos no seu transcurso histórico que, no início, táticas e estratégias encontravam-se ligadas a novas experiências e saberes vinculados ao ofício dos feirantes. À medida que aumenta a formalização da feira e, por sua vez, seus instrumentos disciplinares, novas táticas e estratégias são criadas para driblar esses novos instrumentos de controle, assim como para amenizar a situação das identidades reprimidas, que nesse novo contexto se acentuam. Observamos na pesquisa movimentos de resistências e pequenos protestos por parte de alguns feirantes, no sentido de defender espaços temporários de posições identitárias, muito embora essas lutas sejam ofuscadas diante de uma aparente estabilidade, que se impõe por diferentes instrumentos disciplinares e por diversos discursos que inibem comportamentos não congruentes com os prescritos na feira.

Palavras-chave: Cotidiano. Identidade organizacional. Feira. Michel de Certeau. Pequeno produtor rural.

THE FRAGMENTED IDENTITIES IN EVERYDAY AT THE FEIRA DO PRODUTOR DE MARINGÁ (MARINGÁ FARMERS' MARKET)

Abstract

In this article, in a work of historic rescue over 30 years, we seek to understand how the daily practices of the subjects are altering as the organizational identity of the premises where work is modified. The study was conducted at the Feira do Produtor de Maringá (Maringá Farmers' Market) using observation, oral thematic history interviews, and discourse analysis. We verified that the Maringá Farmers' Market shows fragmented identities and we note in its historical course that in the beginning the tactics and strategies were linked to new experiences and knowledge related to the office of the farmers. As the formalization of the farmers' market increased as well as their disciplinary tools, new tactics and strategies were created to circumvent from these new instruments of control as well as to ease the situation of repressed identities,

1 Agradecemos à Capes e à Fundação Araucária para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Paraná pelo apoio recebido para a realização desta pesquisa.

**Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá. E-mail: roci-o@hotmail.com*

***Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá. E-mail: eyichikawa@uem.br*

which is emphasized in this new context. Furthermore we observed a resistance movement and small protests by some farmers, defending temporary spaces of identity positions, even though these struggles are overshadowed facing an apparent stability that is imposed by different disciplinary instruments and various speeches that inhibit behavior not congruent with the prescribed at the farmers' market.

Keywords: Everyday. Organizational identity. Farmers' market. Michel de Certeau. The small rural producer.

Introdução

Após a Segunda Guerra Mundial, o Brasil passou a priorizar o fortalecimento do setor urbano industrial, relegando o setor agrícola ao segundo plano, sendo que este se tornou mais uma alavanca para o processo de industrialização (RODANTE, 1985). Nesse sentido, Zuquin (2007) realça que as políticas públicas e os grandes investimentos eram direcionados para expandir o modelo da agroindústria, ficando esquecidos os outros modelos que favoreciam os pequenos proprietários e todos os outros tipos de trabalhadores rurais.

Nesse cenário, segundo Fajardo (2008), na década de 1970 se inicia o processo de modernização agropecuária no estado do Paraná, que tinha como base a mecanização e o uso de insumos químicos e biológicos. Dessa forma, são introduzidas no Paraná as culturas denominadas "modernas" (soja e trigo), concomitantemente ao processo de desarticulação da estrutura cafeeira, que era a atividade produtiva predominante no norte do estado. Como resultado dessa modernização, houve maior produção e produtividade, porém, houve perdas sociais, sendo que um contingente da população rural foi expulso para os centros urbanos, e ainda ficaram excluídos os produtores que não podiam aderir a essa modernização.

Desse modo, segundo Rodante (1985), os pequenos produtores da região de Maringá, localizada no noroeste do Paraná, foram afetados por todo esse processo. Segundo o autor, o pequeno agricultor dessa região teria como sistema mais idôneo a produção para consumo familiar e venda do excedente para abastecimento interno, e não a produção de produtos para exportação. Em vista dessa realidade, com o intuito de outorgar mais oportunidades para o pequeno agricultor da região, possibilitando vendas diretas do produtor ao consumidor, cria-se a Feira do Produtor de Maringá, em 13 de março de 1982.

A Feira do Produtor de Maringá, de forma semelhante à cidade de Maringá, esteve constituída por migrantes de diversas regiões do Brasil ou descendentes de imigrantes de vários países do mundo, como Japão, Alemanha e Portugal. É de se supor que a feira, ao abrigar essa pluralidade cultural, adquiriu uma identidade singular, a qual, no decorrer do tempo, foi sofrendo transformações em virtude de mudanças no contexto e na história dos sujeitos. Afinal, ela tem mais de 30 anos. Essa feira, na atualidade, chega a ser considerada um patrimônio da cidade e, além de se constituir um lugar de troca e comércio, é lugar de socialização tanto de feirantes como de fregueses, um ambiente muito rico em interações sociais no seu cotidiano. E é precisamente nesse cotidiano em que procuramos nos submergir.

O cotidiano, neste artigo, é observado à luz da perspectiva certeuniana, na qual se descrevem as pequenas práticas que se articulam nos instantes de tempo que constroem o dia a dia. Essas práticas, assinaladas por Certeau (2012) como táticas e estratégias, vistas como movimentos de resistência diante do poder dominante, se encontram em constante mudança segundo as conveniências de seus articuladores.

Dessa forma, neste artigo objetivamos compreender como as práticas cotidianas dos feirantes (táticas e estratégias) foram se alterando, na medida em que a identidade organizacional se modificou no contexto da Feira do Produtor de Maringá.

Identidade organizacional

Quando falamos sobre “identidade”, normalmente vem à nossa mente respostas a questionamentos como: “quem sou?” ou “quem somos?”. Nesse sentido, definir identidade é uma tarefa complexa que nos leva a questionar assuntos existenciais. Essas questões, na década de 1980, passaram a ser uma preocupação das organizações, pois se acreditava que elas, assim como as pessoas, possuíam uma identidade. Surge assim, no ano de 1985, o primeiro artigo sobre identidade organizacional elaborado por Albert e Whetten (1985).

Na mesma perspectiva dos estudiosos da identidade pessoal, que afirmavam que existia uma pertença essencial ou um caráter central no indivíduo que denotava sua identidade, Albert e Whetten (1985) e Whetten (2006) também acreditavam que as organizações tinham atributos centrais que as diferenciavam das outras e estes eram duradouros.

Desde então, surgiram diversos estudos sobre esse tema, mas, no campo dos estudos organizacionais, as discussões sobre o conceito de identidade e sua dinâmica são bastante variadas. Porém, no meio dessas divergências, o que está claro para He e Brown (2013) é que, ao tratar sobre identidade organizacional, nos referimos às tentativas de uma organização para se autodefinir.

Das muitas abordagens desenvolvidas sobre identidade organizacional, He e Brown (2013) discutiram ao menos quatro: a funcionalista, a social construtivista, a psicodinâmica e a pós-moderna. Para os autores, as perspectivas funcionalistas sustentam que as identidades são compostas de essência e características muitas vezes tangíveis. Alvesson e Empson (2008) alegam que é comumente argumentado que a identidade organizacional representa a forma pela qual os membros de uma organização se definem como um grupo social em relação ao seu ambiente externo, e como eles entendem ser diferentes diante de seus concorrentes, sendo indiferentes ao discurso e à natureza da cognição, e desconsideram as relações de poder em que as declarações de identidade são feitas, defendidas, esquecidas e contestadas.

Já as perspectivas sociais construtivistas, conforme He e Brown (2013), consideram a identidade organizacional como socialmente construída em relações realizadas coletivamente. Por outro lado, as perspectivas psicodinâmicas chamam a atenção para outra forma não reconhecida de processos inconscientes nas organizações que moldam as identidades coletivas. E, por último, as perspectivas pós-modernas, associadas muitas vezes aos questionamentos, aos desafios, à indeterminação, à fragmentação e à diferença, envolvem conceitos que têm suas origens em um crescente sentimento de problematização da identidade. Nelas, as perspectivas da identidade organizacional são associadas a teorizações discursivas, imagéticas e análise dos fenômenos de identidade.

Mesmo com todas essas abordagens, pudemos constatar, no transcurso do levantamento bibliográfico desta pesquisa, a tendência dominante nos estudos organizacionais (EO) em considerar a identidade organizacional vinculada aos atributos centrais, distintivos e duradouros da organização, mesmo quando complementadas com outras perspectivas (MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2001; CORLEY; GIOIA, 2004; ASHFORTH; ROGERS; CORLEY, 2011; CLARK et al., 2010; GIOIA et al., 2010; SCHULTZ; HERNES, 2013). Carrieri, Paes de Paula e Davel (2008, p. 130) destacam que nos estudos baseados no conceito proposto por Albert e Whetten (1985) “generaliza-se o que a alta administração descreve como identidade, ocultando-se a existência dos outros atores organizacionais. Ocultam-se possíveis diferenciações e fragmentações da identidade”.

Ao realizarmos o levantamento da literatura sobre identidade organizacional, o que observamos é que os autores apresentam a fragmentação identitária como problemática, quando o problema não está na fragmentação, mas sim em ocultar

ou minimizar essa característica das identidades. Outro ponto a ser questionado é o conceito por eles utilizado de identidade organizacional, pois este está diretamente relacionado às categorias de análise realizadas por Albert e Whetten (1985), ou seja, discute-se a partir das características centrais, distintivas e duradouras, mas não há referências aos fenômenos que dão vida e formação às identidades organizacionais construídas.

No caso específico dos EO brasileiros, conforme Pimentel e Carrieri (2011), a baixa disseminação de abordagens que proporcionam outras alternativas de discussão sobre essa temática e a falta de aprofundamento, principalmente no que diz respeito ao estabelecimento de categorias operacionais ou analíticas, acarretaram que o "debate se restringisse ao bom e velho modelo de Albert e Whetten (1985), que" supriu "tal lacuna ao oferecer as variáveis necessárias à verificação empírica da identidade organizacional. A partir daí, [...] pouco foi feito para expandir e inovar os estudos sobre identidade organizacional nos EO's brasileiros" (PIMENTEL; CARRIERI, 2011, p. 11).

Entre os trabalhos que tentaram dar outro rumo à literatura brasileira sobre identidade organizacional, encontram-se os estudos realizados por Caldas e Wood Junior (1997), os quais expressam que a identidade organizacional não deve ser compreendida exclusivamente no contexto proposto por Albert e Whetten (1985), pois, para esses autores, a identidade relaciona-se a diversos conceitos e, dessa maneira, a diferentes formas de analisar a organização.

Eles se perguntam se continua fazendo sentido falar em identidade organizacional no contexto em que as tribos organizacionais se tornaram entidades fragmentadas, e sua coerência foi despedaçada e substituída por uma multiplicidade de significados e interpretações. Ante a esse fato, eles assinalam que o conceito de identidade organizacional tem de ser repensado e concluem que possivelmente as organizações precisem da identidade "não por ser-lhes uma característica natural, mas porque o mercado exige a expressão de uma. Portanto, no plano organizacional, a questão talvez seja mais de imagem, estilo e retórica, do que de valores, princípios e características centrais" (CALDAS; WOOD JUNIOR, 1997, p. 17).

Neste artigo, defendemos identidades organizacionais (no plural) nos termos de uma perspectiva não essencialista, ou seja, associadas com teorizações discursivas e imagéticas, tendo caráter fragmentado e transitório ligadas aos fenômenos do cotidiano, como história, memória e relações de poder. Explicamos a seguir o porquê dessa nossa posição.

A definição da teoria dos atributos da identidade organizacional (centrais, distintivos, duradouros), desenvolvida por Albert e Whetten (1985) e Whetten (2006), aplica conceitos atualmente contestados sobre identidade. Muitos autores, como Maalouf (1999), Candau (2012), Bauman (2005), Silva (2004) e Hall (2004; 2011), ao falarem sobre identidade social, coincidem em dizer que a identidade não é uma essência, não é fixa nem estável, mas um processo em produção, assim, ela é inacabada e, muitas vezes, contraditória. Ora, se as organizações são fenômenos sociais, é de se supor que elas carreguem em si essa fragmentação que tem essa característica de uma construção inacabada.

A identidade é dependente da diferença e, ambas, são estruturas narrativas e discursivas, são sociais, culturais e não naturais (SILVA, 2004). Essa talvez seja a parte mais importante a ser debatida, porque podemos discutir e questionar as identidades, já que são narrativas e discursos que podem ser transformados.

Mas, ao observarmos o que se fala sobre identidade nas organizações, nos deparamos com uma aparente noção compartilhada de continuidade. Segundo Alvesson (1994), ela pode ser produto da percepção de continuidade proporcionada pelas narrativas que operam a estabilidade da ordem social ou grupal, interligadas aos hábitos e recursos de comunicação como figuras conceituais, metáforas, signos, entre outros. Em si, a organização procura, segundo Zanelli (2003), preservar sua "identidade" e sobrevivência, e para isso desenvolve uma estrutura normativa e uma estrutura de ação originada principalmente nas posições dirigentes. Dessa forma, percebemos que as organizações procuram alicerces nos quais se apoiar, e para isso criam mecanismos que aparentam dar uma estabilidade identitária.

Este artigo prioriza no estudo das identidades outros aspectos, como os discursos que transitam dentro da organização no seu cotidiano e, com respeito a isso, Hall (2004) reforça o imenso laço entre as identidades e os discursos, pois, segundo o autor, as identidades resultam da compactação ou articulação exitosa dos sujeitos ao fluxo do discurso. E por esse mirante podemos “compreendê-las como produzidas em locais históricos e institucionais específicos, no interior de formações e práticas discursivas específicas, por estratégias e iniciativas específicas, [...] elas emergem no interior do jogo de modalidades específicas de poder [...]” (HALL, 2004, p. 109). Dessa forma, para o autor isso leva a perceber que as identidades são mais o resultado da marcação da diferença e não tanto o seu significado tradicional, entendido como uma identidade sem suturas, central, sem diferenciação interna.

Desse modo, ao falar sobre identidade organizacional, torna-se relevante observar como as várias identidades que conformam uma organização interagem entre elas dando lugar a uma hierarquia, destacando-se umas por cima de outras por meio das relações de poder. Assim, acreditamos que é importante pensar nas diversas identidades presentes na organização, sendo que muitas delas se encontram mudas ou silenciadas sem poder de ser expressas. Nesse sentido, Bauman (2005) afirma a existência de grupos dominantes e dominados e a luta por fazer reconhecer as identidades. Portanto, acreditamos que as organizações são palco dessas lutas identitárias e do jogo do poder. O poder de definir a identidade e sinalizar o diferente (SILVA, 2004), e isso acontece no cotidiano, como veremos a seguir.

○ *entrelaçamento entre identidade e cotidiano*

Falar de cotidiano é falar de Michel de Certeau. Para Leite (2010), o pressuposto certeaniano central para a análise da vida cotidiana são os lances táticos e situacionais que expressam as artes de fazer. Essas táticas, ou pequenas astúcias, encontram-se em um diálogo constante com as estratégias, e ambas envolvem as práticas cotidianas. Para Certeau (2012), a estratégia é um movimento calculado, manipulado, predefinido, no qual existe um “próprio”. Já a tática, em Certeau (2012), é colocada como uma ação que é determinada pela ausência de um próprio. A tática tem por lugar o do outro, é o movimento dentro do campo de visão do inimigo. Ela não tem a possibilidade de totalizar o adversário em um espaço distinto visível e objetivável.

Certeau (2012) também apresenta outros dois conceitos relevantes ligados à presença e à ausência do próprio, lembrando que o próprio está associado a domínio e poder. Trata-se da noção de lugar e espaço. Para o autor, o lugar é a ordem (seja qual for) segundo a qual se distribuem elementos nas relações de coexistência. Já o espaço existe sempre que se tomam em conta vetores de direção, quantidades de velocidade e a variável tempo. É de certo modo animado pelo conjunto dos movimentos que aí se desdobram, não possui nem univocidade, nem a estabilidade de um próprio. Em outras palavras, o espaço é um lugar praticado. Para nos esclarecer melhor o conceito de prática, Mayol (2011) explica que esta é:

a combinação mais ou menos coerente, mais ou menos fluida, de elementos cotidianos concretos ou ideológicos, ao mesmo tempo passados por uma tradição e realizados dia a dia através dos comportamentos que traduzem em uma visibilidade social fragmentos desse dispositivo cultural, da mesma maneira que a enunciação traduz na palavra fragmentos do discurso. Prático vem a ser aquilo que é decisivo para a identidade de um usuário ou de um grupo, na medida em que essa identidade lhe permite assumir o seu lugar na rede de relações sociais inscritas no ambiente (MAYOL, 2011, p. 39-40).

Observamos nessa citação que as práticas estão estreitamente ligadas a aspectos identitários, pois a cada momento procuramos um lugar no meio das nossas interações sociais, e as práticas, sejam táticas ou estratégias, são movimentos decisivos para encontrar uma posição pelo menos temporária de identidade.

Quando refletimos sobre a vida cotidiana, percebemos que ela é a raiz de nossa existência, e nela o homem se envolve com todas as características de sua personalidade, ou seja, na vida cotidiana manifestamos nossa identidade, e nela a renovamos.

Assim, o cotidiano é um território muito amplo no qual nos modelamos e remodelamos, em que existimos, criamos e recriamos nossa identidade.

Quando falamos de identidade e cotidiano, podemos encontrar muitos aspectos interligados, como os discursos e as relações de poder. Woodward (2004) assinala que os discursos criam cenários nos quais os sujeitos podem se posicionar, como, por exemplo, o aluno inteligente, o empresário de sucesso, a mãe afetuosa, essas frases são discursos que nos indicam posições de sujeitos específicos. Mas, além das identidades serem afetadas pelos discursos, também, como assinala Hall (2004), são afetadas pelas relações de poder.

Ao falarmos sobre relações de poder, entendemos que elas se articulam no cotidiano. Nesse sentido, para Certeau (2012), o cotidiano é aquilo que nos pressiona dia após dia, nos oprime, mas diante dessa opressão, Certeau (2012) também enxerga o espaço para a transgressão. Para o autor, o cotidiano está dado pelos procedimentos, pelas práticas que realiza o sujeito comum, segundo sua conveniência e possibilidade para driblar a ordem estabelecida. Conforme Souza e Carrieri (2012), segundo a perspectiva certeuniana, é possível conceber como a identidade se constrói cotidianamente nos processos de bricolagens. Percebemos assim que o homem ordinário, comum, não é passivo, não simplesmente aceita identidades impostas, pelo contrário, ele joga com as possibilidades, assim como expressou Certeau (2012, p. 40): "Supõe que à maneira dos povos indígenas os usuários façam uma bricolagem com e na economia cultural dominante, usando inúmeras e infinitesimais metamorfoses da lei, segundo seus interesses próprios e suas próprias regras". Nesse mesmo sentido, Pimentel et al. (2007, p. 5) assinalam que na perspectiva de Certeau, "o uso cotidiano dos espaços físicos e simbólicos pertencentes a cada grupo social seria um exemplo claro das transformações nas significações culturais e identitárias existentes na sociedade, e em qualquer organização, pois cada grupo transformaria em seu o espaço social, através de bricolagens para seu cotidiano".

Em Certeau (2012, p. 39) também enxergamos a forte ligação entre identidade e diferença, pois nos seus diversos objetos de estudo ele nos traz o "outro", o diferente, por exemplo, ao se referir aos indígenas, ele assinala: "Eles eram outros, mesmo no seio da colonização que os assimilava exteriormente; seu modo de usar a ordem dominante exercia o seu poder, que não tinham meios para recusar; a esse poder escapavam sem deixá-lo". Assim, entendemos que, embora muitas vezes sejamos colonizados e oprimidos, existe um espaço à resistência para as nossas lutas identitárias, para defender nossas diferenças nos movimentando, mesmo estando acorrentados, continuando de alguma forma sendo "outros".

Desse modo, nas diversas obras de Certeau (2012; 2011) e Certeau, Giard e Mayol (2011), um dos pontos que mais se destaca é sua preocupação com o outro, a alteridade, tal como expressa Dosse (2003), analisando os escritos de Certeau sobre Labadie e os comparando com o próprio Certeau:

Nunca fija en una doctrina, la escritura de Labadie avanza al compás de sus encuentros con el otro, entretendida de fragmentos dispersos a la manera de un *patchwork*: "No crea una obra que sería su lugar" [CERTEAU, *La Fable mystique*, 1982, p. 402]. Resulta imposible estar más cerca de Certeau mismo y de lo que emana de su obra que nunca consideró como tal, pues lo esencial está en otra parte en el dejar su lugar al otro. [...] Podemos decir de él, lo que él dice de Labadie: "Su texto es su caminar. Escribe con sus pies, es decir, geográficamente, una historia de la cual sus publicaciones, sin embargo múltiples y voluminosas, sólo constituyen la puntuación, los fragmentos, los hitos" (DOSSE, 2003, p. 511).

Desse forma, nosso entendimento é o mesmo de Dosse (2003), que Certeau, ele mesmo, se mostra fragmentado, sem lugar, deixando seu lugar para o outro. É nesse sentido que entendemos que este seja possivelmente seu legado mais profundo, pois ele defende que talvez seja necessário que nos dispamos de nossas identidades para entrar na compreensão do diferente, desse outro. Entendemos que não há fragmentação identitária mais profunda do que essa. E é por isso que não a enxergamos como problemática, mas como uma característica que precisa ser reconhecida, para justamente ampliar a nossa compreensão sobre nós e sobre o outro.

Com tudo isso, no âmbito organizacional, os indivíduos ou grupos podem acolher, recusar ou realizar uma bricolagem com os produtos impostos pela organização, que são as normas, as punições, os formalismos, as condutas, as disciplinas, entre outros, valendo-se para isso de pequenas ações, micropráticas, que contribuam para afirmar posições temporárias de identidades.

O que queremos dizer é que são nessas microrresistências que se podem estabelecer as microliberdades das identidades. Em outras palavras, a organização pode nos indicar a ocupação de uma posição de sujeito particular, ou uma posição de grupo, ou uma "identidade organizacional", mas os funcionários e os grupos podem ou não ocupar essa posição, dependendo de seus interesses e possibilidades, realizando operações camufladas para defender diferenças e identidades. Esses movimentos de resistência, muitas vezes, não são vistos como ameaças diante dos dominantes, porque são práticas ocultas e quase invisíveis.

Assim, o cotidiano vai sendo reinventado constantemente pelos seus praticantes, por sua vez, as identidades também se transformam no cotidiano. Destarte, as várias identidades dentro de uma organização também são transformadas constantemente, mesmo que haja a imposição de uma única identidade organizacional, dependendo das circunstâncias. Em suma, cotidiano e identidade são temas que se encontram entrelaçados, as identidades se constroem e reconstroem no cotidiano e o cotidiano se reinventa, em parte, segundo as identidades.

As feiras e seu cotidiano

As feiras, objeto da nossa pesquisa, são organizações com uma longa tradição cultural, ricas em interações sociais, que matizam as cidades e enfeitam o seu cotidiano. Sua origem

[...] está associada à celebração de festas religiosas, em datas fixas, servindo para a troca comercial dos excedentes da produção local, permitindo igualmente aos mercados de longe introduzirem-se na região. Esta ligação entre a feira e os dias solenes, está desde o período romano amplamente documentado (Viterbo, *Elucidário...* Vol. II, p. 254). O próprio étimo da palavra "feira" permite-nos fazer, aliás, também esta ligação com os dias festivos. Em latim, "feria" significa "dia de festa". Inicialmente teria sido aplicado aos dias festivos da Páscoa e Pentecostes, festas que duravam mais de um dia. O seu uso, ter-se-á depois generalizado a outros dias (Cf. Serafim Silva Neto, *História...*). [...] Para além da sua função comercial, a feira, [...] teve sempre uma componente muito forte de diversão, através da qual se proporcionava um espaço de convívio e distração indispensável à coesão das comunidades que as organizavam (FONTES, 1999, p. 31).

Desse modo, podemos perceber como as feiras, ao mesmo tempo em que exercem um papel comercial, também se apresentam como um espaço de socialização da comunidade. As feiras, segundo Pierre e Valente (2010), são organismos vivos, estando em constante transformação, acompanhando as contradições e os conflitos da sociedade, são espaços onde convivem, competem, cooperam sujeitos sociais de todas as classes. Com essas afirmações, já podemos observar que as feiras são palco da diversidade.

As possibilidades de pesquisa nessas organizações são múltiplas, o pesquisador pode se aprofundar em diversas áreas, como economia, geografia, agronegócio, saúde pública, sociologia, antropologia, entre muitas outras. Pode ainda realizar um recorte urbano, espacial, temporal, de gênero, territorial, entre outros. Dessa forma, essas organizações são complexas e multidimensionais, e precisam de abordagens amplas que não as reduzam (PIERRE; VALENTE, 2010).

As feiras são lugares praticados, são espaços modelados pelos usuários que as praticam, na perspectiva de Certeau (2012). Silva e Rodrigues (2011) apontam que as feiras incorporam-se na vida cotidiana dos sujeitos participantes, e estas se tornam um evento social capaz de mobilizar a arquitetura local e as relações sociais, estabelecendo uma forma de pertencimento e de significar a prática do fazer a feira no cotidiano.

As pesquisas sobre feiras a partir da ótica de Certeau, nas artes de fazer, podem ser observadas no trabalho de Vedana (2004), que estuda as artes de fazer de feirantes e fregueses da Feira Livre da Epatur, no contexto da paisagem urbana de Porto Alegre – RS; e no de Almeida (2009), no estudo das artes de dizer, nutrir e fazer etnomatemático de feirantes e fregueses da Feira Livre do Bairro Major Prates, em Montes Claros – MG. Nos estudos organizacionais, também se apresentam outras pesquisas na perspectiva certeuniana, como a de Peixoto (2011), que, priorizando o fenômeno da estratégia, estuda os sentidos das práticas sociais e suas influências no fazer estratégia de uma barraca em feiras livres na cidade de Vitória – ES. E no trabalho de Gouvêa e Ichikawa (2015), que pesquisaram o cotidiano cooperativo em uma feira de pequenos produtores do oeste do Paraná, tentando compreender de que maneira os indivíduos se posicionam em seu cotidiano para romperem com os processos de alienação. Todas essas pesquisas procuraram captar as sutilezas das práticas cotidianas, olhando de perto os movimentos dos praticantes.

Um trabalho que se aproxima deste nosso estudo é o realizado por Carrieri, Souza e Almeida (2008), quando os autores estudaram a construção de identidades e estratégias na Feira do Jubileu, em Congonhas – MG. Nesse artigo em questão, “se pode falar tanto de traços de identidade homogêneos e únicos, como de traços de identidade grupais e fragmentados nas organizações” (CARRIERI; SOUZA; ALMEIDA, 2008, p. 72).

No entanto, o trabalho que mais se aproxima à temática da nossa pesquisa, envolvendo identidade, cotidiano e feiras, é o realizado por Pimentel et al. (2007). Nele, os autores realizaram uma análise discursiva das transformações identitárias e espaciais da Feira de Arte, Artesanato e Produtores de Variedade, de Belo Horizonte – MG, evidenciando a formação de identidade e a clivagem identitária desta a partir da discussão sobre o tema da identidade nas organizações, com ênfase na questão do espaço e da desterritorialização. Os autores concluíram que, se por um lado, o estudo evidenciou que a construção de identidades se mostra relacionada com o espaço (físico e simbólico), por outro, não se deve considerar apenas as categorias de análise propostas por Albert e Whetten (1985), pois estas não bastam para explicar o fenômeno da identidade, já que elas mudam contextualmente. Se na nossa pesquisa vamos encontrar resultados semelhantes, é o que veremos a seguir.

Percurso metodológico da investigação

Para realizar esta pesquisa qualitativa, mergulhamos tanto nas lembranças, nas memórias dos sujeitos, quanto observamos de perto a sua realidade. Trabalhamos com diversos tipos de fontes para, de alguma forma, estarmos mais próximas da realidade dos sujeitos no seu agir cotidiano, assim como para resgatar a sua história.

Antes de dar início a essa investigação, em janeiro de 2013 realizamos uma aproximação inicial na feira, assim, conversamos com alguns feirantes e entrevistamos um casal de feirantes, considerado um dos mais antigos da organização. Depois desse primeiro contato, começamos a realizar as pesquisas documentais sobre a história de Maringá e sobre a feira, conseguindo obter informações de documentos oficiais, produções de mídia, artigos jornalísticos e trabalhos científicos. Todas essas informações nos permitiram desenhar os primeiros traços em que se desenvolveu a Feira do Produtor de Maringá.

Posteriormente, em novembro de 2013, decidimos entrar em campo, e para isso fomos várias vezes observar a feira com o intuito de encontrar uma barraca para realizarmos nossa observação. Depois de algumas tentativas infrutíferas, pois os feirantes alegavam que nas barracas já havia gente demais trabalhando, acabamos recorrendo ao mesmo casal de feirantes entrevistado em janeiro. Esse casal trabalhava só, sem a ajuda de outros familiares, e quando perguntamos para eles se era possível realizarmos a pesquisa na sua barraca, trabalhando com eles no dia a dia, não tiveram problemas em nos acolher.

No entanto, eles logo nos avisaram que no mês de dezembro e janeiro teriam de realizar uma longa viagem, e por isso ficariam ausentes da feira. Não vimos problemas quanto a isso, começamos a trabalhar com eles no final de novembro de 2013, participando de duas edições da feira, após o retorno deles retomamos, no final de janeiro de 2014. Participamos de nove jornadas da Feira do Produtor de Maringá. O processo de observação – trabalhando com os feirantes, vendendo seus produtos, lidando com os fregueses, arrumando a barraca, enfim, participando do seu dia a dia – foi uma fase valiosa da pesquisa, pois foi o que realmente nos possibilitou apreciar o cotidiano dos feirantes. Após cada jornada de observação, eram efetuadas as correspondentes anotações de campo, em que foram registradas as diversas situações vivenciadas com eles.

Aproveitamos o intervalo de viagem do casal para efetuar dez entrevistas de história oral temática com outros feirantes, com o intuito de resgatar as memórias deles e suas histórias na Feira do Produtor de Maringá. O conjunto de feirantes entrevistados compreendia pioneiros, filhos de pioneiros e feirantes em geral, com no mínimo 20 anos de feira. Após terminar a observação, no mês de fevereiro de 2014, retomamos as entrevistas, dessa vez entrevistamos o dirigente da feira, três ex-dirigentes e, por último, o técnico da Emater/PR (Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural), encarregado da feira.

No entanto, em virtude dos vazios na pesquisa e novas evidências, tivemos que voltar a campo para completar informações com alguns feirantes já entrevistados e realizamos mais três entrevistas. Portanto, no total, somando a entrevista inicial de 2013, realizamos 18 entrevistas com feirantes e uma com um técnico da Emater/PR.

Quanto à análise dos dados, foi realizada primordialmente por meio da análise de discurso. Assim, procuramos extrapolar o texto, muito embora, de início, para entendê-lo, tivemos que fazer análises lexicais e buscar os temas implícitos, explícitos ou mesmo silenciados nos discursos. Para vislumbrar o seu contexto, procuramos interpretar os aspectos da sintaxe discursiva (como metáforas, metonímias e hipérboles), além das condições sociais da produção desses discursos. Para isso, tivemos que interpretar o lugar de onde vinham os discursos e os aspectos ideológicos defendidos por eles.

Identidades e cotidiano no contexto da Feira do Produtor de Maringá

A Feira do Produtor de Maringá foi constituída por pequenos agricultores que tinham uma história marcada por um contexto histórico/político/econômico que os desfavorecia. Segundo os depoimentos colhidos dos feirantes sobre suas origens, pudemos observar que a maioria foi filho de imigrantes, em especial paulistas e, em menor número, japoneses. Quase todos tiveram um contato muito próximo com a cultura do café e, conforme as suas narrativas, muitos deles foram afetados pelas medidas políticas que desestimularam a produção de café e pela geada negra de 1975, ocorrida no Paraná, originando mudanças tanto na sua produção quanto nas suas vidas. Vale salientar que algumas das lembranças colhidas pelos enunciadores expressam uma vida muito difícil, marcada pelo trabalho intenso e pela falta de recursos econômicos. Na pesquisa, vislumbramos dois grandes momentos na história da feira:

- O primeiro momento está dado por seu início, sua afirmação e crescimento, até que se cria a Associação da Feira do Produtor Rural de Maringá.
- O segundo grande momento está dado a partir da criação da associação até os dias atuais.

A Feira do Produtor de Maringá tem sua primeira edição em 13 de março de 1982, nascendo da iniciativa dos técnicos da Emater e do trabalho conjunto de muitas outras instituições, como a Universidade Estadual de Maringá. Mas a Emater, no início da feira, desenvolve um papel bem abrangente, pois foram seus técnicos que trouxeram os primeiros regulamentos, convidaram seus participantes, incentivaram-nos a continuar, brindaram assessoria técnica e trabalharam na sua coordenação.

Assim, entendemos que a Emater teve um papel regulamentador, organizador e de assessoria da feira. Destarte, observamos, nesse início, dois discursos dominantes promulgados pela Emater:

- *A feira é um bom negócio.* Essa frase é um discurso que incentivava os pequenos agricultores a participarem da feira, na qual teriam rendimento extra. “[...] aí corremos atrás dos produtores para que os produtores realmente passem a participar de uma feira, onde o trabalho mais cansativo foi esse, de convencer o produtor que a *feira era um bom negócio*” (Técnico da Emater).
- *A feira é uma opção que foi conquistada.* Essa frase é um discurso mencionado para os feirantes não desistirem da feira, para valorizar essa opção de venda direta ao consumidor. “[...] começamos a fazer um trabalho de conscientização junto aos produtores desta grande opção que eles tinham conquistado” (Técnico da Emater).

Nesse início, observamos que a feira é considerada um empreendimento com incertezas sobre seu sucesso futuro, por isso precisou de discursos que pudessem convencer os feirantes a participar e continuar nesse empreendimento. Esse projeto de uma feira de produtores se dava pela primeira vez no estado do Paraná, o que aumentava ainda mais essas incertezas. A feira começou funcionando só aos sábados, contava com poucos produtores participantes, segundo a maioria dos entrevistados, tinha em média de 15 a 20 barracas.

Outro ponto que consideramos relevante salientar é a presença da distinção que demarca os feirantes entre eles, sendo uns os “brasileiros” e outros os “japoneses”. Existiam sim alguns feirantes japoneses, mas na sua maioria eram brasileiros descendentes de japoneses. No entanto, mesmo assim, se distinguíamos dos outros “brasileiros”, pelos traços físicos e culturais que conservavam da etnia japonesa.

Percebemos, assim, que desde o início da feira existiam processos de categorização social, conformados nesse caso pelos “japoneses e brasileiros”. Ao mesmo tempo, observamos as contradições que habitam no interior das identidades, pois no nível individual, os descendentes de japoneses responderiam que eram brasileiros, mas no coletivo, integrando esse grupo de feirantes, eram japoneses.

A estrutura física da feira era precária, muitos feirantes não tinham cobertura e improvisavam as suas bancas, dessa forma, ela não outorgava condições básicas de conforto e segurança para os feirantes. Para ilustrar esse fato, apresentamos a seguinte lembrança:

[A feira] Era pequena, né? Composta por uma média de “15, 20 produtor”. Na época não tinha barraca, nada, né? Então daí a gente colocava um caixote, improvisava umas banquinhas, né? “Umas porta”, janela que a gente tirava e fazia as bancas, né? Daí era comercializado assim. Era uma correria danada, nossa! (Feirante 4).

O Feirante 4 descreve uma feira modesta, na qual os produtores utilizavam de sua improvisação para poder vender seus produtos. Da perspectiva de Certeau (2012), essas práticas comuns, que se introduzem com as experiências particulares, são formas de inventar o cotidiano, fabricando maneiras de empregar os produtos de uma configuração não convencionada pelos sistemas de produção. Assim, os caixotes, as janelas e as portas são utilizados de forma diferente do seu uso normal, e servem, nessa arte do improviso, como estruturas para montar as bancas, poder expor os produtos e conseguir vendê-los.

Nesses primeiros anos, os relatos dos feirantes narram muitas artes de fazer, criações do dia a dia. Criações que vão desde a improvisação das barracas até os pequenos detalhes, que tratam do relacionamento com as pessoas, pois muitos dos produtores que estavam mais acostumados com as tarefas do campo começam a ter um contato maior com o centro urbano. A maioria tinha dificuldades para se relacionar com os clientes, alguns até tinham vergonha de mostrar seus produtos, não possuíam conhecimentos sobre vendas e não sabiam negociar.

No início, as táticas e estratégias estavam mais vinculadas às aprendizagens na feira e no campo, pois cada dia tinha seus improvisos. O começo da feira noturna

em 1992 produziu modificações na parte produtiva dos feirantes e, por outro lado, salientou ainda mais o discurso de “feira pioneira”, “feira de referência”, “feira exemplar”, pois, além de ter sido a primeira feira de produtores do estado, também foi a primeira que “encarou” o desafio de realizar uma feira noturna na cidade, sem possuir estrutura na época, como a falta de eletricidade no local. Mesmo assim, essa edição noturna foi e continua sendo um sucesso, sendo modelo para muitas outras feiras.

Por outro lado, segundo o engenheiro da Emater entrevistado, desde o início existiram divergências de pensamentos, ou seja, “aqueles do contra”, o que evidencia a falta de coesão e mostra que o grupo não era compacto. O enunciador expressa a dificuldade de formar um grupo homogêneo, sem oposições. Para ele, essas oposições eram conformadas:

- pelos feirantes, que mostravam opiniões ou apreciações contrárias ou desfavoráveis com as adotadas decorrentes do “ponto de vista de cada um”;
- pelas “panelinhas”, grupos diferenciados de feirantes que se reuniam para focar e criticar o trabalho dos outros, originadas “mais por questão de inveja”. O substantivo inveja, narrado pelo enunciador, expressa um sentimento de cobiça à vista da superioridade de outrem, assim, segundo ele, alguns feirantes apresentavam esse sentimento diante da superação de outros.

O que observamos nesse primeiro momento da feira é que, mesmo existindo a presença de “panelinhas”, existiam menos diferenças entre os feirantes, pois todos gozavam dos mesmos direitos. E mesmo já existindo o regulamento interno, segundo os feirantes, “tudo era mais à vontade”. Por outro lado, quanto às relações de poder, observamos que a Emater, nesse primeiro recorte temporal, pode ser considerada como a instância detentora de poder, pois enunciava os discursos dominantes e decidia o futuro da feira.

Em 4 de julho de 1995 acontece uma profunda mudança identitária na Feira do Produtor de Maringá, pois ela passa a se constituir como uma associação, denominada Associação da Feira do Produtor Rural de Maringá (AFPRM). A criação da associação trouxe inúmeras mudanças no cotidiano da feira, trouxe muitos mais elementos disciplinares, os feirantes passam a ser chamados de associados, começa a ser cobrada uma mensalidade para cobrir as despesas do exercício, passa a existir a assembleia geral, ordinária e extraordinária. A feira passa a ser administrada por uma diretoria e se dá início à atividade eleitoral dentro da feira, tendo eleições todo ano no mês de agosto.

Dessa forma, com o surgimento da Associação da Feira, começam a se multiplicar as regras, pois passam a coexistir dois instrumentos disciplinares, tanto o estatuto social quanto o regulamento interno. Destarte, se apreço o discurso:

- O que está escrito no estatuto é lei.

E: Quem determina as regras de funcionamento da Feira?

T: O estatuto, existe um estatuto e um regimento interno, então a diretoria é eleita em cima desse estatuto, e aí sim a diretoria nomeia um grupo de fiscais, próprios produtores, e esses fiscais tem autonomia de atuar, notificar [...]. Então facilita muito o trabalho por causa disso, *o que está escrito no estatuto é lei, e se ele não está seguindo aquilo lá, ele é notificado a primeira vez, depois suspenso por 30 dias, e se mesmo assim ele não cumprir o que está escrito, ele fica suspenso por um ano na participação da Feira do Produtor* (Técnico da Emater).

O enunciador do fragmento fala de sua posição de poder na feira, pois é representante da Emater e expressa este discurso: “o que está escrito no estatuto é lei”. O léxico “lei” denota uma regra obrigatória, ou seja, o que está escrito no estatuto tem de ser cumprido, não existem outras possibilidades, ou se cumpre ou se é punido, o que se expressa da mesma forma nos seguintes excertos: “Tem um estatuto a ser cumprido, tem uma regra a ser cumprida, tem hora que um fica bravo, mas fazer o quê?” (Feirante 12). “O estatuto é bem montado, então quem não respeita, *tem as consequências que tem de aguentar*” (Feirante 9).

Nos dois últimos fragmentos fica evidenciado que, independentemente de concordar ou não, o estatuto tem de ser cumprido, não se tem outra escolha. Se um

feirante não o cumpre, não o respeita, não o segue, tem de arcar com as consequências e com as punições.

Fica claro que a partir da passagem à associação, com a existência do estatuto, aumentaram as estruturas disciplinares que operam gerando uma aparente estabilidade da ordem grupal. Assim, o estatuto e o regulamento interno são instrumentos que orientam os feirantes, indicando o que é aceito e o que é rejeitado dentro da organização, mas os feirantes podem ser capazes, como assinala Certeau (2012), de metaforizar a ordem dominante, de ter a capacidade de aceitar, rejeitar ou misturar essas prescrições segundo as suas conveniências, o que pudemos observar no seguinte depoimento:

E: E essas regras não mudam, ou mudam?

F: Disfarçadamente muda, debaixo do pano tem muita coisa aqui que se for pegar pelo estatuto está totalmente fora, do meu ponto de vista. Entendeu? Pelo estatuto da lei, se você for ver aqui dentro está muito, na minha opinião, está muito fora (Feirante 7).

Outro fato muito relevante observado foi que, à medida que a Feira do Produtor crescia e se firmava como um bom negócio, foram aumentando as solicitações de pequenos produtores para fazer parte dela, até chegar em um ponto em que a capacidade da feira não comportava mais, originando-se uma grande lista de espera, chegando a ter, segundo o Feirante 12, 150, 200 solicitações.

Então, com a existência dessa fila de espera tão ampla, se adota outra postura. Se no começo os discursos eram dados para convencer os feirantes a entrarem e não abandonarem a feira, agora, com uma grande fila de espera de produtores querendo participar, o discurso mudou:

· “Não está satisfeito, vá embora, deixa a vaga para outra pessoa trabalhar”.

Esse discurso dado, segundo a enunciadora do fragmento a seguir, pelo “agrônomo” (Técnico da Emater), é compreendido como um apelo a se retirar, expressado nos léxicos: “vá embora”, em outras palavras, saia como membro da feira, e deixe a sua vaga para outro que se sinta satisfeito com as imposições que se dão.

[...] é complicado, é igual presidente da República, prefeito da cidade, toda essa dificuldade, a gente passa pelo mesmo tipo de dificuldade porque quando faz as coisas e na cabeça da gente acha que é certo, tem gente que acha que aquilo não está certo, tem de ser de outro jeito, mas como nós temos um regimento interno, o que prevalece é aquilo que está escrito ali. Aí não pode falar “eu não gosto aqui ou eu não gosto”... Se não está satisfeito, o agrônomo sempre fala: *Não está satisfeito, vá embora, deixa a vaga para outra pessoa trabalhar*, por isso que isso aqui funciona muito rigoroso, né? [...] Porque fala assim, muita gente que o agrônomo sempre lembra as pessoas na reunião: *quem não precisa da feira então não precisa trabalhar, fica em casa, dá vaga para outra pessoa que está precisando, né?* Sempre fala (Feirante 5).

No fragmento apresentado reparamos a existência de divergências de pensamentos entre os feirantes, pois enquanto para uns está certo, para outros está errado, assim percebemos que não há uma identificação única, pois muitos integrantes se identificam com outras coisas, possuem interesses diferentes. “Temos um regimento interno, o que prevalece é aquilo que está escrito ali. Aí não pode falar eu não gosto aqui ou eu não gosto”, esse trecho evidencia como as múltiplas identidades que existem na feira são reprimidas, são vozes silenciadas, ficando só a voz da parte que estruturou e aprovou as normas, sendo desconsiderados os outros pensamentos. Ainda, sobre isso se incrementa o discurso: “Não está satisfeito, vá embora, deixa a vaga para outra pessoa trabalhar”.

Dessa forma, compreendemos que as identidades que não coincidem ou que não se encaixam com as características exigidas nas normas da feira são fortemente abafadas, pois se essas se revoltam podem ser até expulsas, e a feira, para muitos dos seus participantes, não é uma opção que o produtor escolhe, para a maioria é uma necessidade, é o meio de sustento da sua vida. Assim, ficam sem saída, tendo que submeter a sua identidade “diferente” àquela “normalizada” pelo estatuto. Por outro lado, após a associação se constituir, se dá mais ênfase ao discurso do associativismo para enaltecer a ideia de grupo.

Observamos que existe uma forte pressão para o cumprimento do estatuto e do regulamento interno, sufocando as identidades não compatíveis com as normas e impondo outra identidade (a "identidade da feira"). Ainda, se apaga qualquer intento de revolta com o discurso: "Não está satisfeito, vá embora, deixa a vaga para outra pessoa trabalhar", e se acentua o discurso do "associativismo". Destacamos que esses dois últimos discursos também foram socializados pelos representantes da Emater.

No nosso convívio na feira e nos depoimentos expressos pelos feirantes, reparamos o domínio do discurso da grande família, da cooperação e da unidade na feira, tanto assim que muitos negam a existência de problemas e relatam apenas problemas da estrutura física, como falta de mais vagas de estacionamento, mas fora isso "tudo é ótimo".

Mas, pouco a pouco, percebemos que o que imaginamos ser parte natural de qualquer organização, como problemas, conflitos, formações de grupos com diferentes interesses, começou a ser revelado:

E: Como que é o relacionamento entre os feirantes?

T: No modo geral, na grande maioria, *tirando alguns da panelinha*, são muito bons, um ajuda os outros, precisando de um trabalho o outro ajuda a fazer, então essa *troca de ajuda mútua* que tem acontecido não só dentro da feira, mas também dentro da propriedade, quando eles moram perto um do outro, troca de serviço. A feira ajudou a criar esse lado da situação, *porque como ele convive em grupo, então começa a pensar em grupo* também, como um grupo, então dentro da feira a gente vê vários ajudando uns aos outros, principalmente na montagem e desmontagem das barracas, tem ajudado muito. Em compensação tem os outros, que é complicado, né? Mas a gente tenta mudar pouco a pouco (Técnico da Emater).

No trecho observado, o léxico "grupo" é um termo relevante. Na frase "porque como ele convive em grupo", a palavra grupo denota um conjunto de pessoas reunidas em um mesmo lugar. Na seguinte frase, "começa a pensar em grupo", o substantivo grupo expressa um conjunto de pessoas que apresenta o mesmo pensamento, a mesma atitude, em prol de um objetivo em comum. Já quando falamos de identidade social, segundo Hogg et al. (2004), um grupo social compreende um conjunto de mais de duas pessoas que possuem a mesma identidade social, identificam-se da mesma forma e têm a mesma definição de quem são, que atributos eles têm e como eles se relacionam e se diferenciam de grupos externos específicos.

Então, percebemos como o significado de grupo vai tendo um sentido cada vez mais profundo na feira. Ela se constituiria um único grupo social, segundo as definições de Hogg et al. (2004), se todos os participantes do grupo se sentissem identificados com ela da mesma forma, tendo assim definições semelhantes de quem eles são como feirantes. Podemos observar, no entanto, que para uma organização como a Feira do Produtor conformar um único grupo é muito difícil, pois geralmente não existe um grupo, mas sim vários, o que fica esclarecido no depoimento do enunciador com a existência da "panelinha". Esse léxico, que envolve uma metáfora, denota no sentido figurado um grupo fechado ou diferenciado, que se reúne para tramar, fazer intriga. Assim, a existência de panelinhas indica que os integrantes delas não se sentem identificados da mesma forma com a feira, são um grupo separado, que tem outros interesses ao resto dos participantes. Apesar de a maioria dos depoimentos mostrar de forma muito contundente laços de amizade, de grupo, de coesão e de cooperação, começamos a perceber que a identidade da feira não é tão uníssona como se poderia pensar em um primeiro instante, mas sim dividida, pois existem grupos diferentes com interesses distintos. Isso pode ser vislumbrado no seguinte depoimento:

Ah, tem, tem panelinha, mas eu procuro nem pensar nesse lado, porque se eu fico pensando nas panelinhas eu mesmo tinha desistido, *mas tem gente fica na banca fazendo fofoca*, fazendo coisa, mas eu não sou assim, eu converso com todo mundo, eu procuro aqueles que me olha torto, eu vou lá e falo "bom dia, boa noite", eu não deixo eles chegar me atingir com as coisas que eles podem fazer, *tem panelinha sim*, tanta panelinha que a diretoria no começo [...] *antes era livre* [a candidatura para a diretoria da feira], *não importava se eu plantava ou não plantava, a gente podia se candidatar, agora não pode mais, agora fica trocando assim, sai um de Marialva, entra outro de Marialva, sai um de Marialva, entra outro de Marialva e ficam fazendo assim, um tipo de jogo e é errado, então tem panelinha* (Feirante 5).

No fragmento apresentado, a enunciadora confirma a existência de painelinhas na feira, mas existem diferenças sobre o que elas seriam. A feirante expressa o termo painelinha em dois sentidos. No primeiro, expresso no começo do fragmento, as painelinhas estão conformadas por grupos de feirantes que fazem fofoca. No segundo, na continuação do fragmento, se subentende o termo como sendo um grupo fechado para se candidatar à diretoria da feira. A enunciadora expressa implicitamente que cargo na diretoria tem acesso limitado, e que existe um grupo “de Marialva” (cidade localizada a aproximadamente 18 km de Maringá) que se reveza na diretoria, sendo este considerado por ela uma painelinha.

Dessa forma, observa-se a existência de diversos grupos dentro da feira, os quais, como foi assinalado anteriormente, possuem interesses diferenciados, gerando a fragmentação da sua identidade. Também percebemos as relações de poder, existindo alguns grupos fortes, como o caso dos que podem ter acesso à diretoria, e grupos fracos, a quem se tem negado essa possibilidade.

Assim, após a passagem para associação, observamos segmentações mais profundas. Um fato marcante de cisão da feira se deu aproximadamente em 2003-2004, quando ocorre uma diferença dos direitos entre processadores e produtores. No próximo depoimento apresentamos esse fato, que estava silenciado nas narrativas da maioria dos feirantes, e que de repente um deles resolveu abrir para nós:

F: *Eu sou fundador praticamente da feira, eu ajudei a fundar o estatuto, né? Eu estava na primeira reunião que fundou a associação, eu estava e participei da primeira reunião que fundou a associação e para você ter uma ideia hoje não posso votar nem ser votado. Por quê? Eu era produtor, aí passei a trabalhar com [outro produto], aí classifica que não é produtor, a Emater classifica que não é produtor. Então, se eu não sou produtor, então eu não vou poder votar e nem ser votado, ou seja, não sou ninguém aqui. Eu discordo disso, eu tenho menos direitos e mais obrigação, porque a gente paga mais, quanto a pagar mais também não tem problema [...]*

E: Quanta porcentagem de feirantes é processador?

F: *De 130 deve ser uns 30, é uma boa porcentagem, né? Então, é uma vergonha, Vixe Maria! Quando foi aprovado isso daí, eu pulei e pulei, mas o cara da Emater, que é o que administra a feira [...] passou por cima de todo mundo e aprovou isso daí, paciência, né? Consequência disso, nós estamos tendo hoje, não nessa gestão, mas na gestão passada tivemos muito problema por causa disso.*

E: Isso está dividindo a feira?

F: *Porque divide, justamente porque divide né? É a mesma coisa, oh! Vocês não é nada aqui, nós trabalhamos, são todo mundo igual. Então não existe diferença entre produtor e diz o não produtor, nós somos feirante, você não está contente com o que você está fazendo, você faz o que você quiser, né? Mas não precisa discriminar. [...] É ganância do poder, isso não leva a nada, meu Deus do céu, de votar e não ser votado, e se pegar presidência da feira, existe um estatuto e existe a lei municipal, o que estou falando aqui para você, é difícil falar, eu chegar e falar, se eu chegar à prefeitura que a gente não pode votar e não ser votado, então pau danado o pessoal da Emater daqui. [...] Não quero ser presidente daqui, não tenho interesse, mas na última eleição quase que eu me vi obrigado a procurar advogado e entrar com mandato, através de uma ordem para que eu pudesse sair candidato sim, porque estavam extrapolando, porque estavam transformando isto aqui em uma ditadura. Então, sei lá! Mas depois mudou a diretoria, acabou. O único problema que está tendo aqui seria mais esse de pensamento, né? Agora, na próxima eleição, com certeza se esse candidato que fez essas besteiras passadas vier sair candidato de novo, aí os problemas vão voltar e vamos ter que trabalhar para esse pessoal não se eleger. [...] (Feirante 14).*

Para entender esse depoimento, reportamo-nos a Hall (2004), para quem as identidades são produto do jogo do poder e estão mais atreladas à marcação da diferença e da exclusão que ao seu significado mais tradicional, ou seja, uma identidade coesa sem diferenciação interna. No fragmento apresentado, o enunciador sente a marcação da diferença e da exclusão, ou seja, para o enunciador Ihe é tirado um direito sem o qual vê sua identidade como feirante suprimida: “não sou ninguém aqui”. E assinala também que não é só ele que sofre essa exclusão, mas sim todo um grupo, os que “não são produtores”, assim, para o enunciador todo esse grupo é ignorado, não

tem voz e é discriminado. E argumenta a sua posição com a seguinte expressão: "Eu discordo disso, eu tenho menos direitos e mais obrigação porque a gente paga mais".

Na sequência, o enunciador comenta sobre as relações de poder envolvidas nessa decisão: "mas o cara da Emater, que é o que administra a feira. [...] passou por cima de todo mundo e aprovou isso daí, paciência, né?". Nessa expressão, implicitamente entendemos que o representante da Emater teve o poder para aprovar, ou seja, decidir, anular esse direito de votar dos feirantes processadores (que eram fundadores). Assim, segundo esse depoimento, observamos que a Emater se reafirma como um lugar de poder sobre a feira, pois ela possui a faculdade de definir a sua identidade e sinalizar o diferente.

Desse modo, existem identidades silenciadas, o que expressa também o enunciador explicitamente: "o que estou falando aqui para você, é difícil falar". Efetivamente, durante toda a coleta de dados na feira, que começou em novembro de 2013 e terminou em abril de 2014, percebemos muito receio nos feirantes em falar dos problemas da feira, parecia que quando tocávamos nesses assuntos, muitos dos feirantes não se sentiam à vontade. E a resposta dessa maioria era que não existiam problemas.

Sendo assim, no fragmento apresentado, observamos identidades em disputa, lutas das majorias contra as minorias, e distinguimos a presença de dois grupos:

- O grupo forte: especialmente formado por produtores (a maioria) que usufruem de todos os seus direitos (podem votar ou ter cargos políticos dentro da feira).
- O grupo fraco: conformado especialmente por processadores (minorias) que não têm direito ao voto, não podem ser eleitos membros da diretoria da associação.

Existem, dessa forma, identidades diferenciadas na feira, uns estão conforme, e outros procuram igualdade de direitos e se sentem discriminados. Por outro lado, no final do fragmento, o enunciador fala: "vamos ter que trabalhar para esse pessoal não se eleger", assim, observam-se estratégias políticas para amenizar a situação dos processadores na feira.

Além desse feirante, outros dois depoimentos de processadores nos confirmaram a existência dessa fragmentação na feira. Subentendemos que, além dos feirantes afetados (que são sócios-fundadores) quererem retomar seus direitos de votar e serem votados, ou seja, de ter uma voz ativa dentro da feira, também almejam que todos os outros processadores (que não são sócios-fundadores) que pertencem à categoria de sócios-colaboradores e, portanto, não têm o direito de votar nem serem votados, passem a ter esse direito. Isso pode ser observado nos seguintes fragmentos:

[...] nós trabalhamos, são todo mundo igual. Então não existe diferença entre produtor e diz o não produtor, nós somos feirantes (Feirante 14).

[...] eu acho que não mexendo com lavoura, eu ou outros companheiros no mesmo ramo, né? Que somos transformadores de produtos, eu tenho certeza que tem muita gente que tem capacidade que pode conseguir fazer alguma coisa melhor para a feira, não porque só mexe na lavoura que consegue (Feirante 5).

Assim, entendemos que esses feirantes se identificam como parte de todo um grupo de processadores e defendem a Feira do Produtor como uma integração entre produtores e processadores, pois todos são feirantes. Em contraposição, temos o discurso defendendo que, sendo uma feira de produtores, o presidente tem de ser produtor: "[...] Porque hoje uma das regras de ser presidente é que você tem que ser produtor, você não pode ser sócio-colaborador, que é quem transforma os produtos, eles não podem. A feira é do produtor, então o presidente tem que ser produtor rural" (Feirante 13).

Existe, portanto, uma luta atual sobre a identidade da Feira do Produtor, uns defendem sua posição, afirmando que esta é uma feira de produtores com alguns membros colaboradores (processadores), e outros lutam para defender que a feira é a integração de produtores e processadores.

Dessa forma, observamos: primeiro, que a Emater tem membros com muito poder sobre a feira; com poder de definir a identidade e marcar a diferença, com

poder de assinalar quem pode ou não ter voz ativa, dando essa condição aos produtores e deixando silenciados os processadores. Segundo, existem lutas identitárias no interior da feira, em que se observam os argumentos de Bauman (2005, p. 83-84): "A identidade [...] é um conceito altamente contestado. Sempre que se ouvir essa palavra, pode-se estar certo que está havendo uma batalha. O campo de batalha é o lar natural da identidade". Enxergamos essas lutas na feira entre um grupo que luta para ser escutado e outro que luta para manter o domínio.

Ressaltamos que para o grupo afetado conformado pelos processadores, a Emater é responsável dessa mudança acompanhada de um grupo de feirantes, o que evidencia mais uma vez o forte poder que ela detém sobre a feira, tendo a liberdade de assinalar o diferente e excluir. Dessa forma, enxergamos que existe mais uma luta dentro dessa organização, que vem ocorrendo desde o início da feira, que está dada pelos feirantes (sem a posse do poder do conhecimento) e os técnicos da Emater (que têm autoridade, por estar investidos do poder do conhecimento). A Emater, como foi visto, desde o início é a instância que cria muitos dos discursos identitários e tem um grande poder de decisão dentro da feira.

O que observamos nesse segundo momento é que, tanto as táticas quanto as estratégias, além de estarem vinculadas aos novos saberes do dia a dia, estão também atreladas a artes da camuflagem para driblar o estatuto, assim como também às questões políticas e reivindicações identitárias dentro da feira, como pode ser observado na frase: "vamos ter que trabalhar para esse pessoal não se eleger".

Em suma, quando falamos da identidade da Feira do Produtor de Maringá, observamos que ela é atravessada por segmentações, diferenças entre seus participantes, sendo unificadas por meio do exercício da subordinação ao estatuto e ao regimento interno. E podem ser observadas claramente as suas lutas por defender posições identitárias no palco do cotidiano.

Então, não é possível ter noções de identidade sem observar as relações de poder, que podem nomear o diferente, que excluem e dividem, também, isso não seria possível sem observar seu cotidiano, a trajetória dos feirantes. Nessa feira são aclamados os discursos formadores de identidades, nos quais são gerados os sentimentos de pertencimento, em que habitam a história e a memória dos feirantes.

Foi evidente perceber como a visão da identidade organizacional definida pelos atributos centrais, distintivos e duradouros de uma organização, como afirmam Albert e Whetten (1985) e Whetten (2006), não se aplica neste estudo. Pelo contrário, ele corroborou as afirmações de Maalouf (1999), Candau (2012), Bauman (2005), Silva (2004) e Hall (2004; 2011), que consideram identidade não como uma essência, não sendo estável, mas um processo em permanente produção, sendo esta inacabada e fragmentada.

Também compreendemos neste estudo as ligações de identidade com os discursos, narrativas e relações de poder assinalados por Silva (2004) e Hall (2004; 2011). Então, a singularidade deste trabalho consistiu em ter discutido esses conceitos no âmbito organizacional, a partir do estudo do cotidiano, submergindo nas interações do dia a dia da organização, na sua história e nas memórias dos seus membros, e ter realizado a ligação da identidade organizacional com os aportes do cotidiano desenvolvidos por Certeau (2012). Ao realizar esse vínculo de identidade e das práticas cotidianas, foi possível apreciar a vasta criatividade do ser ordinário, que na sua condição de feirante pode transgredir a ordem imposta, por meio de pequenos movimentos, para driblar identidades organizacionais impostas. Em suma, observamos a identidade organizacional no plural, ou seja, as identidades da feira, pois existe fragmentação. Pudemos também apreciar as identidades como um processo dinâmico, assim como a relevância dos discursos e as relações de poder nessa dinâmica.

Por outro lado, a partir de Certeau (2012), vislumbramos a existência das lutas sobre lugares (configurações instantâneas de posições). Dessa forma, observamos como os feirantes se encontram no seu cotidiano, defendendo suas configurações temporárias de posição: uns como produtores, outros como processadores; uns como maiorias, outros como minorias; uns como brasileiros, outros como não brasileiros; uns como técnicos, outros como feirantes. Ao mesmo tempo, pudemos enxergar a

existência de lutas sobre as práticas desses lugares em espaços de transgressão, ou seja, no meio das fronteiras estrategicamente constituídas, como as normas e comportamentos estabelecidos pela organização, que muitas vezes instigam identidades diferentes, há possibilidades de estabelecer novas formas de agir, atalhos para reivindicar as identidades reprimidas, silenciadas ou ocultas de indivíduos ou grupos da feira.

Conclusões

A literatura predominante sobre identidade organizacional a compreende como sendo inteiriça e central, deixando de lado os processos complexos que dão lugar às identidades, como são as práticas discursivas, a história, as representações, as relações de poder, entre outros processos que são realizados no terreno do cotidiano. E é justamente porque todos esses processos partem do cotidiano que a identidade não pode estar desligada dele.

O cotidiano é uma arena móvel, onde se realizam as diversas interações sociais, processos dinâmicos que dão origem às diversas identidades sociais, e estas, por sua vez, conformam as organizações. Dessa forma, a identidade organizacional não pode ser vista como algo estático, mas em movimento, maleável, sendo constantemente desenhada pelas circunstâncias do dia a dia.

Assim, a Feira do Produtor de Maringá, sendo uma organização como muitas outras que procuram ter um grupo compacto entre seus integrantes, tentando mostrar uma única identidade organizacional, pode servir para enxergarmos que ela, assim como outras, não possui uma identidade única, mas sim fragmentada. Os seus diversos grupos estão identificados de forma diferente com a organização, eles se criam e se recriam no seu cotidiano, ou seja, nele é que são ditados os discursos formadores de identidades, e também é no cotidiano que os feirantes se reconhecem como parte de um determinado grupo. É no cotidiano que acontecem as relações de poder, poder que marca a identidade e a diferença, ou seja, as diversas interações que dão origem às identidades.

Desse modo, o palco do cotidiano não é uma arena calma, pelo contrário, é nesse palco que ocorrem as lutas por defender espaços temporários de posição identitária, e essas lutas são quase todas invisíveis para os de fora da organização. Elas são ofuscadas diante de uma aparente estabilidade que se impõe por diferentes instrumentos disciplinares e por diversos discursos que inibem comportamentos não congruentes com os prescritos.

Sendo assim, pudemos observar como instâncias na posse do poder, como assinala Certeau (2012) – no caso representado pela Emater –, possuem a faculdade de estabelecer estratégias para fazer valer as suas determinações, formulando discursos e interferindo diretamente em muitas decisões da feira. Da mesma forma, existem grupos privilegiados dentro da organização, pois eles têm mais acesso a essas fontes de poder.

Então, ao pretender desvelar de que forma as táticas e estratégias no cotidiano dos feirantes da Feira do Produtor de Maringá foram se alterando, à medida que a identidade da feira foi mudando nesses 30 anos de existência, reparamos que não poderíamos fazer este trabalho descrevendo cada uma delas, porque todos os dados coletados na nossa pesquisa constituíam pequenas práticas do cotidiano. Dessa forma, destacamos certas características dessas práticas e enxergamos que, à medida que aumenta a formalização da feira e seus instrumentos disciplinares, muitas táticas foram criadas para driblar esses novos instrumentos de controle, assim como para amenizar a situação de identidades reprimidas, que nesse novo contexto se acentuam. Mas isso não quer dizer que no começo era muito diferente, existiam também instrumentos disciplinares, mas eram mais leves. Na pesquisa, achamos que nesse período existiam mais táticas e estratégias ligadas a novos saberes, novas experiências, novas aprendizagens. No período seguinte, essas táticas e estratégias estão ligadas às aprendizagens laborais, mas também ao jogar o jogo em questão.

Enfim, concluímos que o homem ordinário, representado como qualquer integrante da organização, no caso, o feirante, pode enfrentar a ordem dominante no palco do cotidiano, por meio de estratégias definidas, anunciadas e expostas em grupo, também observamos que muitos podem permanecer calados e reprimidos, mas muitos outros podem se expressar por meio de pequenas maneiras (táticas) de mostrar a sua não obediência às prescrições, as quais são muitas vezes uma queixa, um movimento de protesto ante imposições identitárias não aceitas. Dessa forma, as identidades surgem no cotidiano, neste se transformam e realizam as suas lutas, e ao mesmo tempo esse cotidiano é reinventado e recriado, em parte por essas mudanças identitárias.

Por fim, gostaríamos de salientar que mais estudos a partir da perspectiva fragmentada das identidades organizacionais em outros tipos de organização poderão agregar novos aportes teóricos ao fenômeno, assim como no caso da Feira do Produtor de Maringá, um olhar para seu cotidiano a partir do recorte da cultura também poderia enriquecer o entendimento que se tem sobre essa organização.

Referências

- ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Ed.). *Research in organizational behavior*. Greenwich: Jav Press, 1985. v. 7. p. 263-295.
- ALMEIDA, S. P. N. de C. *Fazendo a feira: estudo das artes de dizer, nutrir e fazer etnomatemático de feirantes e fregueses da feira livre do bairro Major Prates em Montes Claros*. Dissertação (Mestrado em Educação)–Universidade Estadual de Montes Claros, Montes Claros, MG, 2009.
- ALVESSON, M. Talking in organizations: managing identity and impressions in an advertising agency. *Organization Studies*, v. 15, n. 4, p. 535-563, 1994.
- ALVESSON, M.; EMPSON, L. The construction of organizational identity: comparative case studies of consulting firms. *Scandinavian Journal Management*, Elsevier, Science Direct, v. 24, p. 1-16, 2008.
- ASHFORTH, B. E.; ROGERS, K. M.; CORLEY, K. G. Identity in organizations: exploring cross-level dynamics. *Organization Science*, v. 22, n. 5, p. 1144-1156, 2011.
- BAUMAN, Z. *Identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.
- CALDAS, M.; WOOD JUNIOR, T. Identidade organizacional. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 37, n. 1, jan./mar. 1997.
- CANDAU, J. *Memória e identidade*. São Paulo: Contexto, 2012.
- CARRIERI, A. de P.; PAES DE PAULA, A. P.; DAVEL, E. Identidade nas organizações: múltipla? Fluida? Autônoma? *Revista Organizações & Sociedade*, v. 15, n. 45, abr./jun. 2008.
- CARRIERI, A. de P.; SOUZA, M. M. P.; ALMEIDA, G. O. Feirante ou barraqueiro? A construção de identidades e estratégias na Feira do Jubileu em Congonhas. *Economia e Gestão*, v. 8, p. 70-87, 2008.
- CERTEAU, M. de. *A escrita da história*. Rio de Janeiro: Forence, 2011.
- CERTEAU, M. de. *A invenção do cotidiano: artes de fazer*. Petrópolis: Vozes, 2012.
- CERTEAU, M. de; GIARD, L.; MAYOL, P. *A invenção do cotidiano: morar, cozinhar*. Petrópolis: Vozes, 2011.
- CLARK, S. M. et al. Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger. *Administrative Science Quarterly*, v. 55, p. 397-438, 2010.

- CORLEY, K. G.; GIOIA, D. A. Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, v. 49, n. 2, p. 173-208, 2004.
- DOSSE, F. *Michel de Certeau: el caminante herido*. México: Universidad Iberoamericana, 2003.
- FAJARDO, S. Complexo agroindustrial, modernização da agricultura e participação das cooperativas agropecuárias no Estado do Paraná. *Caminhos de Geografia*, v. 9, n. 27 p. 31-44, set. 2008.
- FONTES, C. *Feira popular de Lisboa: diversão e poder*. 1999. Disponível em: <<http://www.filorbis.pt/FeiraPopularCarlosFontes.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2015.
- GIOIA, D. A. et al. Forging an identity: an insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, v. 55, p. 1-46, 2010.
- GOUVÊA, J. B.; ICHIKAWA, E. Y. Alienação e resistência: um estudo sobre o cotidiano cooperativo em uma feira de pequenos produtores do oeste do Paraná. *Revista Gestão & Conexões*, v. 4, n. 1, 2015.
- HALL, S. Quem precisa da identidade?. In: SILVA, T. T. da. (Org.). *Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais*. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.
- HALL, S. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2011.
- HE, H.; BROWN, A. D. Organizational identity and organizational identification: a review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, v. 38, n. 1, p. 3-35, 2013.
- HOGG, M. et al. The social identity perspective: intergroup relations, self-conception, and small groups. *Small Group Research*, v. 35, n. 3, p. 246-276, jun. 2004.
- LEITE, R. P. A inversão do cotidiano: práticas sociais e rupturas na vida urbana contemporânea. *Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, v. 53, n. 3, 2010.
- MAALOUF, A. *Identidades asesinas*. Madrid: Alianza, 1999.
- MACHADO-DA-SILVA, C.; NOGUEIRA, E. E. S. Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. *Revista de Administração Contemporânea*, ed. especial, p. 35-58, 2001.
- MAYOL, P. O bairro. In: CERTEAU, M. de; GIARD, L.; MAYOL, P. *A invenção do cotidiano: morar, cozinhar*. Petrópolis: Vozes, 2011.
- PEIXOTO, D. L. *Estratégias e táticas cotidianas: um estudo sobre os sentidos das práticas sociais e suas influências no fazer estratégia de uma barraca em feiras-livres*. 2011. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, Espírito Santo, 2011.
- PIERRE, M. C. P.; VALENTE, A. L. E. F. A feira livre como canal de comercialização de produtos da agricultura familiar. In: CONGRESSO DA SOBER, 49., 2010, Campo Grande. *Anais eletrônicos...* Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/15/234.pdf>>. Acesso em: 1 nov. 2015.
- PIMENTEL, T. D.; CARRIERI, A. de P. A espacialidade na construção da identidade. *Cadernos EBAPE.BR*, v. IX, n. 1, 2011.
- PIMENTEL, T. D. et al. Mudanças simbólicas: análise discursiva das transformações identitárias e espaciais em uma feira. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 5, n. 1, mar. 2007.
- RODANTE, A. *Feira de produtores de Maringá e seus reflexos na economia regional*. Monografia (Especialização em Desenvolvimento e Planejamento Agrícola)–Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 1985.

SILVA, M. L. P.; RODRIGUES, J. M. O discurso do sujeito na feira livre: uma análise dos jogos de verdade nas relações sociais contemporâneas como construções de saberes. In: CONGRESSO LUSO-AFRO-BRASILEIRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, 11., 2011, Salvador. *Anais...* Salvador, 7-10 ago. 2011.

SILVA, T. T. da. *Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais*. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

SCHULTZ, M.; HERNES, T. A temporal perspective on organizational identity. *Organization Science*, v. 24, n. 1, p. 1-21, Jan./Feb. 2013.

SOUZA, M. M. P.; CARRIERI, A. de P. Identidades, práticas discursivas e os estudos organizacionais: uma proposta teórico-metodológica. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, artigo 3, mar. 2012.

VEDANA, V. *Fazer a feira: estudo etnográfico das "artes de fazer" de feirantes e fregueses da feira livre da Epatur no contexto da paisagem urbana de Porto Alegre*. 2004. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social)–Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2004.

WHETTEN, D. A. Albert and Whetten revisited: strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, v. 15, n. 3, p. 219-234, set. 2006.

WOODWARD, K. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In: SILVA, T. T. da. (Org.). *Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais*. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

ZANELLI, J. C. *Interação humana e gestão: uma compreensão introdutória da construção organizacional*. Rio de Janeiro: Editora LAB, 2003.

ZUQUIN, M. *Os caminhos do rural: uma questão agrária e ambiental*. São Paulo: Senac, 2007.

Submissão: 26/02/2015

Aprovação: 18/01/2016

ESTEREÓTIPOS E ESTIGMAS DE OBESOS EM PROPAGANDAS COM APELOS DE HUMOR

Francisco Vicente Sales Melo*
Salomão Alencar de Farias**
Michelle Helena Kovacs***

Resumo

Estereótipos positivos e negativos estão presentes em comunicações de marketing e são apresentados aos consumidores de forma indiscriminada. Com a atual epidemia de obesidade mundial, propagandas televisivas que se utilizam de indivíduos obesos em situações estigmatizadas não são exceção. Este artigo analisa o papel desempenhado por pessoas gordas em propagandas veiculadas na televisão sob a ótica de estigmas e estereótipos. Para tanto, realizaram-se três grupos focais com sujeitos que assistiram propagandas em que o protagonista era um indivíduo gordo. Fez-se inicialmente a análise do conteúdo de uma coleção de comerciais, bem como do *corpus* da pesquisa na qual se construiu uma figura representativa do "ser gordo" nessas mensagens. Sobressaiu nas análises que esses protagonistas apresentam-se com o objetivo de provocar o riso por meio do humor. Por conta disso, estigmas como "cômicos", "estranhos" e "fracos" são formados a partir dos seus estereótipos e papéis desempenhados. Ao avançar nas investigações, questiona-se até que ponto essas interpretações podem comprometer a imagem da marca veiculada, considerando que o fenômeno obesidade está presente no cotidiano da maioria dos consumidores.

Palavras-chave: Comerciais de televisão. Pessoas gordas. Estigma.

STEREOTYPES AND STIGMAS OF OBESITY IN ADVERTISEMENTS WITH APPEALS OF HUMOR

Abstract

Positive and negative stereotypes are present in marketing communications in everyday life to consumers indiscriminately. Taking in account the current epidemic of obesity worldwide, television advertisements that use obese individuals in stigmatized situations are no exception. This article analyzes, from the perspective of skinny consumers, the role played by fat people in commercials aired on television. Therefore, there were three focus groups with people who have seen advertisements in which the protagonist was a fat guy. There was initially a content analysis of a commercial collection and the research corpus in which it was built a representative figure of the "being fat" in these messages. The analyzes stressed that these protagonists present themselves in order to provoke laughter through humor.

*Doutor em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Professor do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: vicsmelo@gmail.com

**Pós-doutor com bolsa Fulbright (Scholar in Residence) pelo Central Piedmont Community College e pós-doutor em Administração pela Georgia State University. Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo. Professor do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: saf@ufpe.br

***Pós-doutora pela Breda University of Applied Sciences. Doutora em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco com Sanduíche pela City University. Professora da Breda University of Applied Sciences. E-mail: michellekovacs@gmail.com

Because of this, stigmas as “comical”, “weird” and “weak” are formed from their stereotypes and roles. The question that remains is how far these interpretations may affect the brand image conveyed, considering that the obesity phenomenon is present in everyday life of most consumers.

Keywords: Television commercials. Fat people. Stigma.

Considerações iniciais

A cultura ocidental valoriza a magreza embasada principalmente pelas descobertas da biomedicina, que transformou o corpo gordo em sinônimo não apenas de falta de saúde, mas em um “corpo desumanizado”; um caráter pejorativo de falência moral. Isso porque em nenhuma época o corpo magro e esbelto esteve tão em evidência (SUDO; LUZ, 2007). O corpo perfeito está na moda e os debates presentes na televisão e comerciais, matérias publicadas em revistas, jornais, internet, bem como outros meios de comunicação, sempre destacam a dieta, a forma perfeita, os medos da gordura e como não engordar e ter um corpo perfeito.

Empiricamente, assume-se aqui que nos meios de comunicação o corpo magro (ou musculoso) é apresentado como o tipo “ideal” e o obeso “não ideal” (estigmatizado) (GOFFMAN, 1988). Logo, se a pessoa gorda não está nos padrões ideais “impostos” pela sociedade e comunicados pela mídia de modo geral, pode sofrer pressões e não ser aceita como adequada para fazer trabalhos diversos. Assim, os autores foram motivados a investigar a forma pela qual os indivíduos acima do peso (gordos ou obesos) são retratados em propagandas veiculadas na televisão. Buscou-se compreender qual o papel exercido por eles enquanto protagonistas e como são vistos pelos consumidores magros quando avaliam o desempenho desses obesos na propaganda de uma determinada marca. Estariam as empresas reforçando estereótipos e estigmas, ou o uso de humor afastaria a comunicação desses aspectos controversos do politicamente correto?

Considerando que os meios de comunicação não são imparciais e atendem aos interesses dos anunciantes, logicamente com base em questões éticas preestabelecidas, estes podem posicionar-se para aquilo que parece ser mais interessante, atrativo e lucrativo para seus espectadores. Neste estudo, a venda da informação considera a repercussão que esse tipo de pressão exerce na saúde pública, ao carregar o sentido de um modelo ou padrão de beleza inatingível e destratar a obesidade, sendo-a vista apenas como um problema de “gula, desleixo ou preguiça”. É nesse contexto que os estereótipos criados pela figura do(a) gordo(a) nasceram ao longo de muitos anos, que de doente, em alguns casos, passa a “relaxado” (FELIPPE et al., 2003), “idiota”, “incapaz”, “atrapalhado”, que só faz promessa para emagrecer, mas não é capaz de alcançar o corpo ideal.

Enquanto estigmatizadora, a obesidade produz discriminação, preconceito e exclusão social do indivíduo. Mas, o tema é mais complexo do que se imagina, pois há anos pesquisadores já a consideraram como um problema de saúde pública (ver HUNTE; WILLIAMS, 2009; PUHL; HEUER, 2010). Observando a obesidade como uma realidade que faz parte do contexto social, considera-se que realizar uma análise a partir de uma perspectiva histórico-crítica pode ajudar na melhor compreensão desse fenômeno; já que essa temática, quando tratada nas áreas da saúde, geralmente tem como foco apenas o indivíduo (STENZEL; GUARESCHI, 2002). Embora existam diferenciações no conceito, aqui os termos obesidade e gordo(a) serão considerados como sinônimos, visto que o objetivo é discutir seus aspectos sociais e relações com interpretações do consumidor no senso comum. Também como sinônimos serão considerados os termos mensagens publicitárias e propagandas. O preconceito foi utilizado como forma de atitude discriminatória perante outras pessoas.

Se, por um lado, ao estudar sobre esses sujeitos, abre-se uma oportunidade de entendimento ao que está sendo dito e sentido para possibilitar a ruptura de uma dada situação, que pode ser transformada no momento em que é discutida, socializada,

polemizada e politizada, como considera Felipe et al. (2003), por outro, é relevante entender como os consumidores comuns percebem esses sujeitos quando atuam em propagandas. Logo, quando da ocorrência de discriminação, parte-se do pressuposto de que a partir do momento em que a sociedade passa a vê-los como pessoas como qualquer outra, sem discriminá-los ao relacioná-los ao consumo, por exemplo, é possível se obter mudanças de comportamentos nas relações sociais. Cabe ressaltar que a avaliação das comunicações e mídias relacionadas aos produtos antecede e faz parte do ato de consumir (ENGEL; KOLLAT; BLACKWELL, 1968). Desse modo, pressupõe-se também que quando as comunicações são constituídas e interpretadas por meio de mecanismos que instigam a discriminação e o preconceito, sua essência pode influenciar negativamente na avaliação da empresa e do produto por parte dos consumidores; principalmente quando a comunicação é construída com a imagem de pessoas tidas como mais vulneráveis.

Sendo assim, o objetivo deste artigo foi analisar o papel desempenhado por pessoas gordas em propagandas veiculadas na televisão sob a ótica de estigmas e estereótipos. Certamente, trata-se de uma temática complexa, e aqui se aborda apenas uma perspectiva no intuito de provocar o leitor a uma reflexão e estimular pesquisas com esse enfoque no campo do marketing e comportamento do consumidor.

Magro sim, gordo não!

As discussões sobre o preconceito nas relações sociais (destaque para o ambiente de trabalho) não é algo recente. A partir da década de 1960, nos Estados Unidos, os estudos sobre discriminação no emprego foram amplamente divulgados em virtude do aumento de mulheres e pessoas com deficiência física trabalhando em tempo integral. Por outro lado, mesmo não se enquadrando nessas características, a obesidade foi considerada como uma espécie de "deficiência" que remetia a preconceitos, despertando em seguida o interesse de pesquisadores (BELLIZZI; HASTY, 1998). No Brasil, já havia discussões sobre o assunto nos anos de 1960. Mas, só em 1986 o debate se fortalece, por meio da criação da Associação Brasileira para o Estudo da Obesidade (ABESO), cujo objetivo foi reunir profissionais ligados ao assunto, bem como aqueles da área terapêutica que lidavam com a orientação de pacientes com obesidade e doenças afins (ABESO, 2012).

Os estudos iniciais indicavam que as pessoas obesas eram vistas na sociedade como censuráveis, de vontade fraca, preguiçosas, não confiáveis, incompetentes e repugnantes (STAFFIERI, 1967; LERNER, 1969; WEISS, 1980). Weiss (1980), por exemplo, destacou que o obeso tende a ser associado à preguiça e dependência, sinalizando que essa associação permaneceria por muitos anos, o que se confirma posteriormente com as análises de Klassen (1987 apud BELLIZZI; HASTY, 1998). Esse autor destacou que as pessoas com excesso de peso são caracterizadas como preguiçosas, desleixadas, indisciplinadas, não confiáveis, insalubres, atrapalhadas (sem cuidado), inseguras, mas, alegres (extrovertidas). Relacionando essas características à lógica do mercado, estas são pouco associadas com o sucesso no trabalho, capacidade e competência (BELLIZZI; HASTY, 1998).

Nesse contexto, observou-se que é comum haver atitudes preconceituosas com as pessoas gordas no ambiente empresarial (BELLIZZI; HASTY, 1998). Desse modo, supõe-se que essas posturas possam ser refletidas na cultura organizacional e, conseqüentemente, nas comunicações de marketing das empresas. Firat e Venkatesh (1995) consideram que não existe distinção natural entre a cultura da organização e o que é produzido na mídia e consumido na sociedade. Cada ato de produção está relacionado a um ato de consumo e vice-versa. Essas ações estão relacionadas às estratégias de comercialização, à cultura organizacional e aos significados gerados a partir dos bens e serviços comunicados. Além disso, os aspectos simbólicos do consumo também passaram a ser tema de estudos no comportamento do consumidor por meio das análises das relações dinâmicas entre mercado, consumidores e significados culturais da sociedade (ARNOULD; THOMPSON, 2005). Todo e qualquer tipo de consumo

pode ser considerado um consumo de sinais simbólicos, no qual os consumidores são “atores” sociais que usam ideias, imagens, símbolos e produtos para (re)configurar sua projeção de identidade a partir do que é visto, desejado e consumido (SCHAU, 2000); sendo que muitos dos símbolos são criados pelas empresas a partir da própria configuração social em que estão inseridas.

No que se refere à estética do corpo, na área do comportamento do consumidor, alguns estudos tendem a indicar a evidência e o culto ao corpo perfeito como um meio de reforçar a identidade predominante nas relações sociais. Por exemplo, Pereira e Ayrosa (2012) investigaram como o discurso associado à posse do corpo é utilizado por homens gays para administrar o estigma relacionado à identidade homossexual. Os autores consideram que o corpo é uma “insígnia” que faz daquele que o possui um vigilante de si mesmo, o qual controla, disciplina, domestica e aprisiona esse mesmo corpo, visando atingir “a boa forma” ou a forma requerida pelo grupo de que faz parte. No caso das pessoas gordas, seria a busca de fazer parte da sociedade “normal”. Scaraboto e Fischer (2013) estudaram a maneira pela qual pessoas gordas, tidas como marginalizadas no mercado, se mobilizam para serem vistas pelas empresas de moda. As autoras apontam para a necessidade de mudanças na lógica do mercado, destacando que, para se minimizar a exclusão das minorias nas relações de consumo, três ações são relevantes: o desenvolvimento de uma identidade coletiva no mercado; a inspiração dos empreendedores para tratar o tema em suas políticas institucionais; e o acesso à mobilização das minorias para mudar as lógicas institucionais de campos adjacentes (SCARABOTO; FISCHER, 2013). A seguir, é discutido o estigma desse grupo na sociedade.

O estigma da “gordura”

Goffman (1988) entende o estigma como um tipo de identidade específica; não uma identidade natural como se conhece, mas sim o que denomina “identidade deteriorada”. O autor afirma que a teoria do estigma foi elaborada a partir de uma ideologia para explicar a sua inferioridade e dar conta do perigo que ela representa, racionalizando, algumas vezes, uma animosidade baseada em outras diferenças, por exemplo, as de classes sociais. Discute a ideia de identidade por meio da diferença entre uma identidade social virtual, o que se espera que uma pessoa deva ser, e uma identidade real social, aquela baseada nos atributos que a pessoa realmente possui. Trata-se de uma classificação social, com base em características aceitas na sociedade como positivas ou negativas. Daí, aqueles indivíduos que estiverem alinhados às características positivas estarão inseridos na categoria dos “normais”, enquanto aqueles associados aos atributos negativos estariam na categoria dos “estigmatizados” (GOFFMAN, 1988). Ou seja, seguindo a perspectiva de Goffman (1988), aqui os magros estariam no grupo de pessoas normais e os gordos no grupo dos estigmatizados.

Goffman (1988) apresenta três categorias de estigmas: (a) a primeira está relacionada com as abominações do corpo, que consiste em deformidades físicas; (b) a segunda caracteriza-se por fraquezas de caráter, como vontade fraca, desordens mentais, paixões excessivas, vícios, etc.; (c) a terceira se refere às diferenças de raça, religião e nacionalidade. Aqui, percebe-se que o ser gordo estaria alinhado às questões de abominações do corpo, deformidade física.

De acordo com Mattos e Luz (2009), o estigma da gordura é uma construção de natureza social que tende a desqualificar as pessoas, já que aqueles indivíduos que são magros atribuem juízos de valor pejorativos ao excesso de peso, identificando o gordo como preguiçoso e descontrolado. Com isso, há certo gerenciamento da aparência nos processos de individualização do indivíduo, na medida em que ele elege seu corpo, isto é, sua aparência, como um valor moral (DURET; ROUSSEL, 2003). Segundo Duret e Rousset (2003), as construções pessoais e coletivas inserem-se, portanto, nas representações contemporâneas das normas de beleza que excluem o corpo gordo, tornando-o marginalizado e estigmatizado (MATTOS; LUZ, 2009).

Por conta desses e outros aspectos discutidos anteriormente, observa-se que, embora se tenham evidências científicas empíricas que o peso corporal é determinado por uma interação complexa de fatores biológicos e ambientais (CRANDALL, 1994), ainda existe uma percepção generalizada, por parte da sociedade, de que os indivíduos obesos são os próprios responsáveis por sua condição. Isso porque o ganho ou perda de peso está sob o controle pessoal, associando-se o ser gordo à falta de controle próprio, preguiça e autodisciplina (STAFFIERI, 1967; LERNER, 1969; WEISS, 1980). Desse modo, isso tende a reforçar a crença de que a causa da obesidade é resultado de impulsos e comportamentos não controlados (ROEHLING, 1999).

Discussões sobre a mídia e sua contribuição ao estigma da obesidade

Há muitas manifestações de atitudes negativas relacionadas à forma pela qual as pessoas com excesso de peso são retratadas na mídia. Por exemplo, piadas vinculadas à gordura são comuns na televisão e os personagens com excesso de peso são vistos de maneira bastante negativa ou pejorativa (embora engraçada) em filmes e desenhos animados, sendo que, no caso dos desenhos, as crianças, ao observar seus comportamentos manipulados, passam a ridicularizá-los (PUHL; BROWNELL, 2003). A questão é que não é algo que fica estático ali no momento em que estão assistindo, tais atitudes podem gerar consequências futuras e isso pode passar a ser considerado como “normal” nas relações sociais.

Dois abordagens presentes nas discussões em comunicação de massa sugerem que é provável que haja impactos negativos quando se retratam diferenças entre gordos e magros na mídia (HARRISON, 2000; GREENBERG et al., 2003). A primeira é que tais imagens vão se acumulando ao longo do tempo e, eventualmente, podem resultar em reais expectativas negativas na sociedade. A segunda é que algumas evidências suportam o argumento de que, ao assistir televisão, as pessoas podem passar a discriminar pessoas obesas a partir dos seus estereótipos (HARRISON, 2000). Como exemplo de preocupação com o presente e o futuro, em seu estudo com crianças do Ensino Fundamental, Harrison (2000) demonstrou que os meninos que mais assistiam a programas de televisão eram os mais propensos a atribuir estereótipos negativos a uma mulher com excesso de peso.

Vale destacar que vários estudos nacionais e internacionais relacionados à mídia e à obesidade estão focados nas crianças (p. ex., HARRISON, 2000; SANTOS, 2003; NJAINE; MINAYO, 2004; BARLOVIC, 2006; CRIVELARO et al., 2006; GODWIN, 2007; SANTOS, 2009; GOUVEIA; YONETA, 2010). Embora o público infantil não seja objetivo deste artigo, é relevante observar que há pesquisadores de diversas áreas do conhecimento interessados na discussão. Mesmo com essa interdisciplinaridade e diversas visões, parece que há um discurso alinhado, pois sempre destacam a influência da televisão (programas e comerciais publicitários) na formação da criança e que os papéis apreendidos nessa fase da vida podem influenciar nas atitudes e comportamentos enquanto adultos.

Greenberg et al. (2003) realizaram uma análise detalhada de 1.018 personagens dos principais comerciais e programas de televisão populares de seis grandes redes de televisão norte-americanas. O objetivo foi investigar a representação de pessoas gordas e com sobrepeso no horário nobre de televisão. Os resultados revelaram que as mulheres gordas apresentavam menor probabilidade de serem atraentes, interagir com parceiros românticos e mostrar afeto físico. Os personagens obesos do sexo masculino eram menos propensos a interagir como parceiros românticos, falar sobre namoro, estar envolvidos com tarefas comportamentalmente orientadas (p. ex., interações de liderança) e geralmente eram vistos comendo e sendo usados como objeto de humor; características mais predominantes do que a inércia da energia física.

Outras discussões existentes apontam para o fato de que os meios de comunicação com o uso de propagandas e programas diversos tendem a confundir a sociedade. Veiculam ou produzem notícias, “representações e expectativas nos indivíduos

com propagandas, informações e noticiários em que de um lado estimulam o uso de produtos dietéticos e práticas alimentares para o emagrecimento e, de outro, instigam o consumo de lanches tipo *fast food*" (SERRA; SANTOS, 2003, p. 692). Desse modo, concorda-se com a lógica apresentada pelas autoras, pois "não se trata de uma decisão ou ação das empresas midiáticas, elas integram um contexto empresarial e um sistema de crenças em que há uma estreita relação entre uma suposta verdade biomédica e um desejo social e individual". O corpo é um campo de luta que envolve diferentes saberes, práticas e imaginário social (SERRA; SANTOS, 2003, p. 692). Desse modo, quando se parte para essa discussão, observa-se que não se trata apenas de uma questão de regulamentação, como é papel do Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (CONAR). É algo que vai além de ações interventivas e corretivas.

Opção metodológica

Para atender ao objetivo proposto, optou-se por realizar uma pesquisa do tipo exploratória descritiva de natureza qualitativa, conduzida por meio da orientação interpretativista (MORGAN; SMIRCICH, 1980; GODOY, 1995; DEMO, 2009). Nessa perspectiva, a compreensão do papel exercido por pessoas gordas em propagandas veiculadas na televisão e os estigmas e estereótipos relacionados se deu a partir do entendimento da maneira pela qual esses indivíduos contracenam nesses comerciais e como consumidores magros os percebem ao verem essas mensagens.

A pesquisa foi realizada em duas etapas: na primeira, 20 mensagens publicitárias, que foram veiculadas na televisão e atualmente estão disponíveis na internet, foram observadas e analisadas por três pesquisadores, com formação acadêmica na área do comportamento do consumidor (dois doutores e um doutorando). Eles realizaram as análises dos conteúdos das mensagens seguindo as orientações de Soares (2006). Para seleção dos vídeos, foram utilizadas palavras-chave no campo de consulta do *website* do YouTube. As palavras-chave foram: "comercial gordo", "comerciais gordos", "comercial pessoa obesa", "comerciais pessoas obesas", "comercial com gordinhos", "comercial com gordinhas", "propaganda gordo" e "propaganda gordinho". Ao final da busca, foram selecionados 50 comerciais nos quais o protagonista era uma pessoa gorda. Após a análise preliminar, buscou-se o padrão de mensagens de 30 segundos, habitualmente utilizados em redes de televisão de canal aberto. Todos os comerciais foram observados e, em seguida, procedeu-se com a análise dos seus conteúdos (BARDIN, 2000). Verificou-se, nessa análise, que todos apresentavam semelhanças em suas estruturas e dimensões de estereótipos dos gordos, optando-se por trabalhar com 20 comerciais que refletiam o que foi observado no referencial teórico utilizado.

Na segunda etapa do estudo, procederam-se três seções de grupos focais, formados por 11, oito e nove participantes (Quadro 1), respectivamente, em cada grupo (MORGAN, 1998). Esse método de coleta de dados oferece a "possibilidade de intervenção em tempo real no curso da análise e de confrontar as percepções de participantes, em suas similitudes e contradições, a respeito de um tema, ou grupo de temas, relacionados com o objetivo proposto" (RUEDIGER; RICCIO, 2004, p. 151). Sendo a obesidade um tema relativamente comum nas conversas e relações sociais, observou-se que esse método também seria o mais adequado para a realização do confronto das percepções entre os grupos de participantes após a análise das mensagens.

Os informantes têm rendimentos na média de cinco mil reais e foram classificados como magros, conforme cálculo com base no peso e altura (parâmetros do Ministério da Saúde, 2012). Todas essas informações foram disponibilizadas pelos participantes antes do início de cada seção em grupo. Além dessa classificação, os sujeitos também se consideraram magros ou com peso normal. Os participantes têm características semelhantes, mas com apenas algumas variações na idade, o que indica, por conta dessa homogeneidade, a viabilidade do uso adequado do método de coleta de dados adotado (RUEDIGER; RICCIO, 2004).

Quadro 1 – Características dos participantes dos grupos focais.

Grupos	Qtd. participantes	Características
Grupo 1	11	Estudantes do Ensino Superior, quatro são do sexo feminino e sete do masculino, tendo idades entre 20 e 55 anos.
Grupo 2	8	Estudantes do Ensino Superior, cinco são do sexo feminino e três do masculino, tendo idades entre 23 e 39 anos.
Grupo 3	9	Estudantes do Ensino Superior, cinco são do sexo feminino e quatro do masculino, tendo idades entre 22 e 40 anos.

Fonte: Os autores.

Quanto aos grupos focais, procedeu-se da seguinte forma na sua condução: definição do problema, revisão da literatura, definição das características e quantidade de participantes (pessoas que tem o hábito de ver propagandas, com idade acima de 18 anos, que são magras), elaboração das questões, preparação do moderador, definição do local, transcrição das discussões e análise dos dados (MORGAN, 1998; RUEDIGER; RICCIO, 2004; VERGARA, 2005). Cada seção de grupo focal teve duração total de uma hora e 15 minutos. Nos primeiros 20 minutos, os comerciais foram apresentados de maneira contínua sem paradas e, ao final, houve uma reapresentação seguindo a mesma ordem da apresentação anterior. Das propagandas apresentadas, duas eram internacionais, no entanto, a tradução e as legendas foram inseridas.

A sala para a realização dos grupos de discussão foi preparada seguindo as recomendações de Ruediger e Riccio (2004), no entanto, esta não tinha formato profissional (separada com vidro espelhado). As seções ocorreram em local acordado entre as partes e foi gravada com o consentimento prévio dos participantes (QUEIROZ, 1991). Foi realizada a transcrição *ipsis litteris* e o tratamento do material empírico por meio da análise temática (conteúdo), que consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a fala dos entrevistados (BARDIN, 2000). Essa técnica privilegia o conteúdo dos relatos, sendo estes confrontados com os conceitos utilizados, permitindo-se avançar no conhecimento e entendimento sobre o tema estudado. O *corpus* de pesquisa foi constituído pelas análises dos conteúdos dos vídeos e das respostas originadas dos grupos.

Para uma melhor apreensão e posterior análise dos dados, procedeu-se da seguinte forma: a) pré-análise; b) exploração do material; c) tratamento dos resultados e interpretação (BARDIN, 2000). Já na primeira etapa, teve-se a preocupação de descrever detalhadamente as características observadas nas propagandas selecionadas, organizando as informações a partir dos tópicos do roteiro utilizado. O roteiro para as seções de grupo focal foi dividido em três partes: a) identificação do protagonista, b) características comportamentais e c) percepção e imagem (ver Quadro 2). Em seguida, as avaliações dos participantes dos grupos foram organizadas na mesma ordem, procedendo-se com o mesmo método de análise, no caso, de conteúdo.

Na análise de conteúdo, seguiram-se as orientações de Ander-Egg (1978): a) estabelecimento da unidade de análise: todos os termos ou vocábulos e palavras-chave originadas dos grupos focais, bem como os temas de uma proposição, afirmativa ou sentença; b) determinação das categorias: as escolhidas foram a de matéria – refere-se a assuntos abordados na comunicação – e de pessoas e atores – subdividem-se em *status* pessoal e traços de caráter; c) seleção de uma amostra do material de análise. A partir da identificação dos principais temas relativos aos estereótipos e estigmas identificados na análise do conteúdo do *corpus*, elaborou-se uma figura representativa do ser gordo na visão dos participantes que são magros (JODELET, 2001).

Quadro 2 – Roteiro de pesquisa e protocolo de análise.

Roteiro de pesquisa		Protocolo de análise
Parte 1	Identificação do protagonista	
Itens	Quem faz o papel principal nos comerciais (homem ou mulher)?	Procurou-se saber se os participantes identificavam de maneira clara o sexo de quem faz o papel principal.
	Qual a característica física dos atores dos diversos comerciais apresentados?	Procurou-se saber se os participantes realmente percebiam os protagonistas como gordos(as)/obesos(as).
Parte 2	Características comportamentais	
Item	Quais características comportamentais vocês conseguem destacar?	Identificar as características comportamentais dos protagonistas a partir da avaliação dos participantes.
Parte 3	Percepção e imagem do consumidor	
Itens	Como vocês percebem o papel do principal ator do comercial?	Analisar como os participantes, enquanto consumidores, descrevem, a partir de suas avaliações, o papel do protagonista.
	Qual a imagem que fica dos personagens principais após os comerciais? E da empresa?	Entender qual imagem do protagonista e da empresa fica na mente dos participantes, enquanto consumidores, quando assistem uma mensagem publicitária com pessoas gordas.

Fonte: Os autores.

A identificação dos grupos e participantes foi realizada com as letras G e P, respectivamente. Após a análise temática dos conteúdos e interpretação das duas etapas do estudo, procedeu-se com a triangulação dos dados (DENZIN, 1978). No tocante às dimensões ou categorias analisadas, definiram-se, preliminarmente, três pertinentes ao objetivo proposto, alinhado ao protocolo de análise. Porém, considerou-se que outras poderiam surgir durante o processo de análise dos dados empíricos. Esse procedimento é definido como grade de análise mista (VERGARA, 2005). Desse modo, tendo como base a literatura, seguida de algumas adaptações para o contexto estudado, as categorias estabelecidas *a priori* foram: papel exercido nas propagandas (HARRISON, 2000; GREENBERG et al., 2003), estereótipos criados pela figura do(a) gordo(a) (STAFFIERI, 1967; LERNER, 1969; WEISS, 1980; MCADAMS; MOUSSAVI; KLASSEN, 1992 apud BELLIZZI; HASTY, 1998; PUHL; BROWNELL, 2003; FELIPPE et al., 2003), imagem e estigma (STAFFIERI, 1967; LERNER, 1969; WEISS, 1980; CRANDALL, 1994; ROEHLING, 1999). Todas essas categorias foram descritas de acordo com a visão dos participantes magros, enquanto consumidores, sendo consideradas também as análises dos comerciais.

Descrição das propagandas e associação dos conteúdos à teoria

Nas análises iniciais relacionadas ao conteúdo das propagandas, percebeu-se que praticamente todos os protagonistas das mensagens publicitárias selecionadas eram do sexo masculino. Em apenas dois comerciais (Renault Logan e Matte Leão), mulheres gordas contracenavam, mas não faziam o papel principal, apresentando-se de maneira discreta. Isso nos remete a uma reflexão, pois, segundo Brown e Bentley-Condit (1997 apud SUDO; LUZ, 2007), na ditadura da magreza a mulher é mais atingida do que os homens.

O Quadro 3 apresenta um resumo contendo as 20 propagandas, as respectivas empresas, produtos e anos de veiculação, seguidos da descrição dos papéis exercidos pelas pessoas gordas e os estereótipos percebidos nas análises, identificados à luz da teoria. As empresas que veicularam as mensagens publicitárias atuam em diversos segmentos de mercado, sendo todas de médio ou grande porte. As demais selecionadas têm atuação nacional e internacional, exceto Elsys, Sanauto, Diário Gaúcho e Farmácias Pague Menos, que têm suas atividades concentradas apenas no Brasil, e a Gran Bingo VTR, apenas no Chile.

Quadro 3 – Identificação da empresa, descrição dos papéis e estereótipos criados.

Empresa	Marca Produto Ano	Descrição do papel exercido	Estereótipos criados percebidos
Procter & Gamble	Ariel Sabão líquido 2010	O comercial indica que é melhor tomar banho com o sabão líquido (papel exercido pelo magro) do que com o em pó (papel exercido pelo gordo). Ou seja, o homem magro toma um ótimo banho e o gordo não consegue por conta do tipo de sabão.	Atrapalhado (BELLIZZI; HASTY, 1998), de natureza inferior (FELIPPE et al., 2003), lesado (sem noção) e incapaz.
Semp Toshiba	STI Extreme Notebook 2011	Um homem gordo sai do mar, correndo, atrapalhado na praia quente. Chega perto do colega, também gordo, e pega o notebook de suas mãos, coloca no chão e sobe para proteger os pés. Comentário final: "notebook que resiste à água, queda e poeira é o extreme da STI... a gente gosta de surpreender você".	
Elsys	Elsys Receptor de antena parabólica 2012	Dois homens iniciam o comercial chegando em uma casa para instalar o receptor de parabólica. A dona da casa é uma artista famosa e o homem gordo fica meio atrapalhado, encantado com a beleza da mulher, sendo que o homem magro o repreende pelo seu encanto.	
Sanauto	Chevrolet Carros 2011	O comercial televisivo apresenta um homem gordo atrapalhado, passando por uma tempestade, momento no qual o guarda-chuva quebra. A situação faz referência ao que os concorrentes têm passado. A cena é cômica e o ator parece atrapalhado.	

continua

continuação

Empresa	Marca Produto Ano	Descrição do papel exercido	Estereótipos criados percebidos
Igui	Igui Piscinas 2012	A cena da propaganda apresenta um homem gordo, com aparência de riqueza, durante um banho de piscina, pedindo bebidas e churrasco ao mordomo.	Não confiável, incompetente (STAFFIERI, 1967; LERNER, 1969; WEISS, 1980), incapaz, atrapalhado (BELLIZZI; HASTY, 1998) e de natureza inferior (FELIPPE et al., 2003).
Gran Bingo VTR	Gran Bingo VTR Cartões de Prêmios 2010	Um homem gordo inicia o comercial fazendo uma dança sensual, demonstrando felicidade e despreocupação. Em seguida, é informado que, para ele conseguir essa felicidade e despreocupação, só ganhando muito dinheiro com os cartões sorteio do bingo.	Engraçado (BELLIZZI; HASTY, 1998), incompetente e repugnante (STAFFIERI, 1967; LERNER, 1969; WEISS, 1980).
Personal Care Wellness	Personal Care Academia 2012	Homem gordo exercitando-se em uma barra com a ajuda de outros dois homens magros e fortes. No início do comercial, só se vê o protagonista fazendo exercício de barra sozinho e, em seguida, aparecem os homens o levantando, indicando que ele estava "trapaceando". Ao final do comercial aparece a mensagem: "Tá na hora de treinar de verdade".	Censurável, de vontade fraca, preguiçoso, não confiável, incompetente e repugnante (STAFFIERI, 1967; LERNER, 1969; WEISS, 1980).
Banco Itaú	Itaú Pic Seleção Itaú 2010	Um homem gordo entra em um estádio de futebol no qual há uma torcida o ovacionando, chamando seu nome. Ele entra como se estivesse vivenciando um momento de fama, realizando um sonho de ter sua própria torcida. Porém, essa torcida é paga para proporcionar esse momento e isso só será possível se ele ganhar o prêmio relacionado à compra do produto.	Incompetente, repugnante (STAFFIERI, 1967; LERNER, 1969; WEISS, 1980) e incapaz.
Prezunic Supermercados	Prezunic Carnes 2011	Um homem gordo e triste está colocando azeite em um prato de salada e alguém pergunta: encarando uma salada, hein? O gordo começa a chorar e a voz diz: chora não, amanhã você pega um "filezão".	Censurável, de vontade fraca, preguiçoso e incompetente (STAFFIERI, 1967; LERNER, 1969; WEISS, 1980).

continua

continuação

Empresa	Marca Produto Ano	Descrição do papel exercido	Estereótipos criados percebidos
Coca-Cola	Sprite Refrigerante 2008	O comercial inicia com um desfile na passarela. De longe, se vê uma mulher, porém, quando chega mais perto, aparece um homem gordo de biquíni. Nesse momento aparece a mensagem: <i>"de lejos estan todas buenas"</i> . No final aparece: <i>"lascosas como son"</i> .	Censurável (STAFFIERI, 1967; LERNER, 1969; WEISS, 1980) e engraçado (BELLIZZI; HASTY, 1998).
Citi Bank	Citi Bank Cartões de crédito 2007	Inicia com um homem gordo em uma esteira completamente atrapalhado e caindo. Em seguida, aparece a mensagem: <i>"70% of people have purchased defective merchandise"</i> . Aparece a imagem do homem caindo novamente na esteira e a mensagem: <i>"Maybe Citi Cards can help"</i> .	Relaxado (FELIPPE et al., 2003), lesado (sem noção), incapaz e atrapalhado.
Honda	Honda Motos 1994	Um homem gordo aparece cantando e dançando, meio atrapalhado, uma música alegremente, demonstrando felicidade. Aparece a mensagem: <i>"a vida tem que ser mais do que isso"</i> , finalizando com a marca Honda e um slogan <i>"toda emoção do mundo"</i> . Ou seja, mais que a felicidade sem bens.	
Greenpeace	Greenpeace Orientação ideológica 2008	Começa com uma música de Michael Jackson e em seguida aparece um homem gordo dançando e andando com uma camisa de plástico. Aparece a mensagem: <i>"Estranho? Estranho é quem usa roupa de pano, mas tem atitude de plástico. Não pense descartável, aja sustentável"</i> .	Censurável, de vontade fraca, preguiçoso, incompetente (STAFFIERI, 1967; LERNER, 1969; WEISS, 1980), atrapalhado (BELLIZZI; HASTY, 1998), de natureza inferior (FELIPPE et al., 2003), lesado (sem noção) e incapaz.
Leão	Matte Leão Chá gelado 2011	Aparece um homem gordo na praia desejando o Matte Leão Limão, que está nas mãos de uma mulher de corpo perfeito. Em seguida, aparece sua esposa gorda também dizendo: se eu fosse você tomava Matte Leão Pêssego, que está nas mãos de um homem bronzeado de corpo perfeito, indicando que era muito mais gostoso. Ao final, aparece o filho gordo do casal olhando para outra mulher bonita, que está tirando o biquíni, e dizendo: eu prefiro natural.	

continua

continuação

Empresa	Marca Produto Ano	Descrição do papel exercido	Estereótipos criados percebidos
Diário Gaúcho	Diário Gaúcho Classi Diário 2007	Inicia com uma filmagem das molas de um colchão em movimento e aparece a mensagem: "três vezes por semana já é bom, imagine todos os dias". Parece que está se falando sobre sexo e, em seguida, aparece um homem gordo de pé em cima da cama, pulando e cantando: "vendi o carro, vendi o carro".	Incompetente, não confiável, censurável (STAFFIERI, 1967; LERNER, 1969; WEISS, 1980), engraçado, atrapalhado (BELLIZZI; HASTY, 1998) e de natureza inferior (FELIPPE et al., 2003).
Renault	Renault Carro Renault Logan 2011	Aparece uma família com pessoas gordas tendo que colocar roupas para apertar o corpo senão não caberia no carro. Daí aparece a mensagem: "quer passear com espaço sobrando?" Aí aparece o novo Renault Logan, indicando que é o carro de maior espaço interno da categoria.	
Schincariol	Schin Refrigerantes 2008	O comercial inicia informando que toda família tem um primo sem noção. Esse primo é um homem gordo que chega à casa da prima e fica falando coisas inadequadas para a família. Ao final, aparece a mensagem que toda família tem Schin.	
AmBev	Skol Beats Cerveja 2009	Inicia com um homem gordo saindo do carro de paletó e andando pelas ruas. Em seguida, ele coloca música, tira o paletó superior e começa a dançar meio que sem ritmo, demonstrando despreocupação.	
Caixa Econômica	Caixa Super X capitalização 2008	Mensagem inicial: "para ser um super-herói nos dias de hoje é preciso ter muito dinheiro". Em seguida, aparece um homem gordo vestido com uma roupa de super-herói que vai salvar um gato e cai da escada. Quando adquire o produto, salva o gato e despista o cachorro no quintal de uma casa.	
Farmácias Pague Menos	Pague Menos Circuito de corridas 2011	Aparece um homem gordo andando atrasado, e ele percebe que seu ônibus vai passando. Ele corre para não perder, mas não consegue alcançar. Surge então a mensagem: "a vida sempre te convida a correr". Depois, faz a chamada para o circuito de corridas, indicando que essa é uma maneira das pessoas abraçarem a saúde.	

Fonte: Coleta de dados (2012-2013).

A identificação dos estereótipos nos vídeos se deu com base na literatura revisada, e estas foram identificadas pelos pesquisadores ao analisarem as propagandas. Primeiro, a análise foi feita individualmente por cada pesquisador e, em seguida, estes se reuniram com o intuito de confrontar seus achados individuais, ocorrendo uma concordância entre as categorias identificadas. Conforme descrito no Quadro 3, os temas relacionados aos estereótipos identificados foram associados aos estudos analisados.

Resultados e análises

A partir das categorias de análise identificadas com base na literatura, apresentam-se os resultados e as análises do *corpus* gerado por meio dos grupos focais, alinhados aos conteúdos dos comerciais.

O papel desempenhado pelos gordos nas mensagens publicitárias

Muitos risos e gargalhadas. Foi a maneira como os participantes dos três grupos focais se comportaram durante a apresentação das mensagens publicitárias. Porém, após a observação dos comerciais e agrupamentos das falas no momento da interação, alguns comentários foram surgindo e, de maneira unânime nos três grupos, os sujeitos indicaram que as pessoas gordas estavam sendo “usadas” como objeto para provocar o riso, como palhaços. Por meio da observação de uma participante, todos do G1 passaram a concordar que, na verdade, os protagonistas estavam em situações desfavorecidas. Comenta: “em nenhum desses comerciais eu vi algum desses atores principais protagonizando em cenas boas...” [P7].

No comercial da Procter & Gamble, por exemplo, fica clara a associação direta ao “produto bom” com a “pessoa magra” e o “produto ruim” com a “pessoa gorda”. Ou seja, o homem magro toma um ótimo banho com água quente e sabão líquido de qualidade (foco do comercial), e o gordo com água fria, não consegue tomar banho porque é impossível passar um sabão em pó no corpo, ficando em uma situação sofrível. Um dos participantes comenta, ao final das visualizações: “o gordo é sempre associado ao ridículo ou comparado a um produto ruim...” [G2, P6].

Outra característica de inferioridade bem observada foi aquela em que o homem gordo, no comercial das piscinas Igui, com aparência de riqueza, tomando banho de piscina e pedindo ao mordomo bebidas e churrasco, estava apenas sonhando, dando a entender que em nenhum momento poderia ter uma vida com essas mordomias. Ficaria apenas no sonho, porque o gordo era o motorista e essa condição deveria ser, na verdade, a realidade do seu chefe. Esses dois exemplos servem para facilitar a discussão, porém, percebe-se que em todas as propagandas o desfavorecimento relacionado à incapacidade, preguiça e incompetência é predominante, alinhando-se com a literatura sobre como o mercado vê as pessoas obesas (ver STAFFIERI, 1967; LERNER, 1969; WEISS, 1980; SARGENT; BLANCHFLOWER, 1994; ELIAS et al., 2003). Relatos indicam que o fato de o “engraçado” predominar nos comerciais acaba fazendo com que outros aspectos, aos quais os protagonistas enquanto gordos são submetidos, não sejam percebidos à primeira vista. Por exemplo, no momento das discussões, disseram:

“[...] quando eu vi a primeira ‘propaganda’ não tinha me atentado para ver o papel que o gordo exercia, mas depois da segunda, comecei a perceber que embora sejam engraçados, eles passam por muitas situações difíceis e constrangedoras” [G1, P7].

“Concordo, lembrei que tenho um amigo gordo e ele é muito engraçado, mas já percebi que quando vamos sair com novas pessoas e eu apresento ele, alguns tendem a excluí-lo das conversas, sabe... Nossa!... Lembro agora que às vezes ele é tratado como estranho e fica no canto, quando não está fazendo palhaçadas” [G3, P1].

A lembrança de estranho faz com que se volte ao comercial do Greenpeace. Como se vê nas descrições, ele começa com uma música de Michael Jackson e, em seguida, aparece um homem gordo dançando e andando com uma camisa de plástico, acompanhado por outros dois homens magros. Logo, aparece a mensagem: "Estranho? Estranho é quem usa roupa de pano, mas tem atitude de plástico. Não pense descartável, aja sustentável". A questão mostra que o estranho não está apenas relacionado à roupa de saco, mas também em quem está usando. Nesse caso, se fosse um homem magro com corpo perfeito, causaria a mesma sensação de estranheza? Algo a se pensar, considerando que quando os gordos são vistos como repugnantes e são censurados, são tratados e percebidos como estranhos.

Papéis que remetem à preguiça, desleixo, indisciplina e não confiabilidade são percebidos nas mensagens publicitárias. Como no comercial da Personal Care Academia, no qual, inicialmente, um homem gordo aparece fazendo um exercício de barra, e só depois é mostrado que ele está tendo ajuda de outros dois homens fortes, com corpo perfeito, indicando que ele estava "trapaceando". Ao final do comercial, aparece a mensagem: "Tá na hora de treinar de verdade". Veja-se o relato de um participante quando esse comercial terminou: "... rapaz, gordo é preguiçoso mesmo, o cara tava só enganando na barra... quando eu vi, pensei que era ele mesmo e já estava me sentindo mal aqui porque sou magro e não consigo... risos..." [G1, P3]. Weiss (1980), por exemplo, já havia destacado, ainda na década de 1980, que o obeso tende a ser associado à preguiça e dependência, sinalizando que essa associação permaneceria por muitos anos (1987 apud BELLIZZI; HASTY, 1998).

As características observadas são comuns nos papéis exercidos por pessoas gordas em comerciais e se alinham aos achados de Weiss (1980). Por outro lado, observa-se que nos papéis houve o predomínio do lado alegre e extrovertido, mas que isso é alcançado em virtude do modo de ser do gordo, considerado atrapalhado, inseguro e insalubre (p. ex., BELLIZZI; HASTY, 1998). Desse modo, alguns estereótipos são criados e, além do preconceito social que já existe atualmente, ganham reforço por meio do discurso midiático.

Estereótipos criados pela figura do(a) gordo(a)

Viu-se na revisão da literatura que, ao se aproximar de uma pessoa no estado de obesidade, as pessoas magras tendem a procurar estabelecer causas e mostram suas reações a essas pessoas (RUSH, 1998) por meio de comentários indiretos, além de gerar percepções sobre um determinado grupo a partir de interpretações de cunho negativo. Isso explica, por exemplo, a fala do participante [G1, P3], quando destaca que estava se sentindo mal porque viu o gordo fazendo a barra, algo que ele normalmente não conseguiria fazer. É sabido que cada indivíduo já é constituído de conhecimentos e experiências anteriores que remetem a avaliações no seu contexto atual. Porém, a cena do comercial fez com que ele fizesse automaticamente essa associação, evidenciando o estereótipo de incapacidade associado ao homem gordo, opinião talvez já formada na sua mente.

Em razão de demonstrações dessa natureza, os estereótipos vão sendo criados e fomentados nas relações sociais. Aqui, a partir das análises, é possível notar que a mídia, além de reforçar os já existentes, cria novos, associados ao personagem gordo, como no caso da empresa Prezunic, que apresenta o homem gordo em uma situação de "sofrimento". E para conseguir um "filezinho" depois, ele precisa sofrer comendo um prato de salada. Ou seja, são "sofredores" por natureza.

Nesse sentido, observou-se que os estereótipos que remetem aos estigmas muitas vezes são reforçados pela mídia, nesse caso, nas mensagens publicitárias. Os estereótipos de engraçados levam ao riso, mas, por exemplo, podem gerar avaliações negativas por parte dos consumidores. Veja-se este relato: "[...] é até engraçado o papel que eles fazem, mas o problema é que sempre estão em situação difícil, e os vi nas propagandas sobre como bobos e atrapalhados... *parando para pensar não sei se isso é legal*" [G1, P11]. No momento desse comentário, outros participantes destacam:

"[...] é, agora pensando melhor, não entendo porque eles aceitam fazer papel de bobo... acho que existem várias maneiras de se fazer humor e acho que não precisa associar o gordo ao ridículo para chamar atenção do público..." [G1, P11]. "[...] as empresas deveriam evitar esse tipo de associação com a imagem dos gordinhos já que sofrem preconceito em todo canto" [G3, P7].

Nos primeiros momentos, não se observou uma visão crítica dos participantes no que se refere aos papéis das pessoas gordas nos comerciais. No entanto, ao longo das discussões em todas as seções, os sujeitos passaram a analisar as situações e, embora concordassem que o humor era o item central dos comerciais por conta das características (estereótipos) dos personagens, começaram a ver o lado complexo dessas associações. Todavia, a imagem que destacaram foi de pessoas engraçadas fazendo papel de ridículo e de que as empresas vendiam uma imagem negativa do gordo. É possível notar isso, por exemplo, no seguinte comentário: "[...] alguns comerciais vendem uma imagem negativa do gordo e isso é considerado como engraçado por quem vê... eu achei engraçado... todos, mas parece que fica na cabeça que todo gordo é assim mesmo..." [G3, P2].

É importante lembrar aqui que os estímulos que são percebidos muitas vezes são ambíguos. Desse modo, o consumidor determina seu significado com base nas suas experiências, expectativas e necessidades anteriores. Tende a projetar seus próprios desejos ou pressuposições nos produtos e anúncios. Porém, já é considerado pelos profissionais de comunicação de marketing que um estímulo pode gerar consequências contrárias (SOLOMON, 2011), o que leva a perceber que associações como essas estereotipadas vinculadas à figura do gordo podem gerar interpretações diferenciadas para os consumidores.

Imagem e estigma

Qual a imagem que fica dos personagens principais após os comerciais? As respostas dos participantes foram: "os gordos são engraçados e bobos; são incapazes e mentirosos; são feios, horríveis, estranhos, mas engraçados; a única forma que tem de chamar atenção é pelo riso, pois não tem beleza nenhuma; estão para divertir e conseguir vender os produtos da empresa; estranhos, desajeitados; os gordinhos servem para os magros fazerem chacota, pois são 'abestalhados', bobos; estão fora dos padrões de beleza". A imagem que fica está relacionada aos estigmas vinculados ao ser gordo. Como se viu na revisão da literatura, Crandall (1994) propôs que o estigma da obesidade é resultante de uma ideologia social que utiliza atribuições negativas para explicar os resultados ruins da vida de pessoas nessa condição. Ou seja, como todos os participantes da pesquisa eram magros, observou-se claramente que foi fácil identificar atribuições negativas à imagem dos gordos nos comerciais.

Essa última suposição é válida porque, no início da seção, houve o seguinte comentário: "*gordo é gordo porque quer*" [G1, P4] e, em seguida, outros participantes concordaram, mas sem afirmação verbal, apenas corporal. Crandall (1994) afirma que ainda existe uma percepção generalizada de que os indivíduos obesos são os próprios responsáveis por sua condição. Isso porque o ganho ou perda de peso está sob o controle pessoal, associando-se o ser gordo à falta de controle próprio e autodisciplina, bem como à preguiça (STAFFIERI, 1967; LERNER, 1969; WEISS, 1980). Isso tende a reforçar a crença de que a causa da obesidade é resultado de impulsos e comportamentos não controlados (ROEHLING, 1999). Ora, se ainda há esse tipo de percepção por parte das pessoas e nas imagens formadas predominam características negativas, dificilmente os estigmas da obesidade serão extintos nas relações sociais.

○ ser gordo em comerciais na ótica do consumidor magro

Para entender melhor como o indivíduo gordo é visto socialmente, na visão dos consumidores magros, elaborou-se uma figura que representa essa percepção. Nesse

sentido, a partir da literatura analisada e dos significados atribuídos pelos participantes da pesquisa, a Figura 1 foi elaborada.

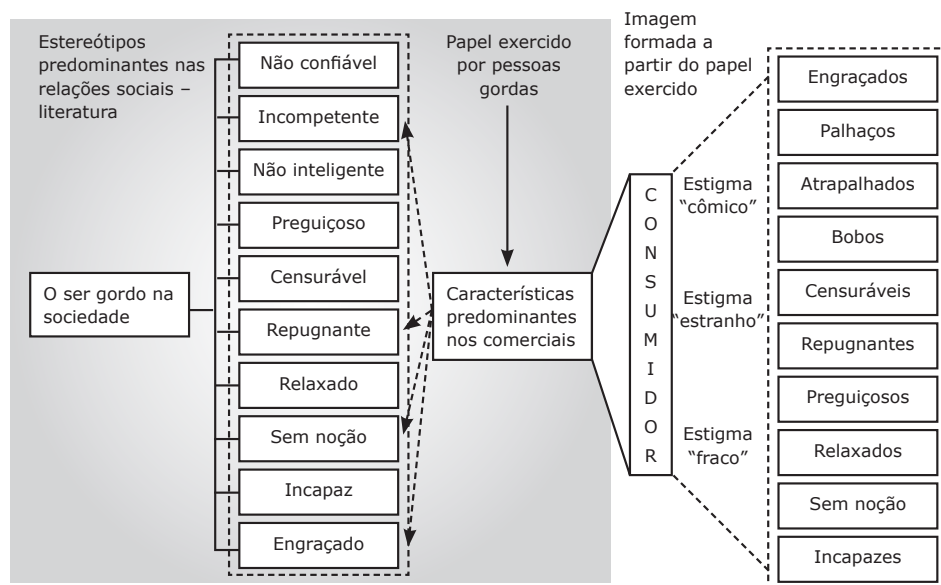


Figura 1 – O ser gordo, a sociedade, seus papéis em comerciais e a imagem do consumidor.

Fonte: Os autores (2015).

Conforme demonstrado na Figura 1, a partir dos resultados e com base na literatura analisada, separou-se em um quadrante quais são os estereótipos predominantes nas relações sociais referentes ao ser gordo e seus papéis exercidos nas mensagens publicitárias. Os estereótipos foram agrupados conforme as características principais predominantes nos comerciais analisados: a) não confiável, incompetente, não inteligente e preguiçoso estão presentes nos comerciais em que a pessoa gorda aparece trapaceando em alguma atividade física; b) censurável e repugnante estão relacionados ao preconceito de quando a pessoa gorda se interessa por algo que, supostamente, não irá possuir; c) relaxado, sem noção e incapaz relacionam-se aos comerciais nos quais a pessoa gorda não tem capacidade de realizar alguma atividade física; e d) engraçado, característica predominante em todas as mensagens publicitárias, aparece quando a pessoa gorda participa de cenas trágicas e atrapalhadas.

Dentro apenas do quadrante maior, tem-se as percepções dos participantes do estudo. No primeiro agrupamento (linhas pontilhadas), inseriram-se as características dos gordos mais indicadas pelos participantes predominantes em todos os comerciais; todas relacionadas ao humor, tais como: engraçados, palhaços, atrapalhados e bobos. Na literatura, o estereótipo de engraçado pouco aparece nos achados de várias pesquisas (p. ex., STAFFIERI, 1967; WEISS, 1980; ELIAS et al., 2003). Porém, neste estudo, por causa da exaltação dessa característica nos comerciais como forma de atrair a atenção do consumidor, esse aspecto apareceu com maior frequência. O estigma mais associado referente ao papel do gordo, vinculado a essas características, foi denominado "cômico".

No segundo agrupamento, os estereótipos censurável e repugnante foram relacionados também ao preconceito de quando a pessoa gorda se interessa por algo que ela, supostamente, não irá possuir, alinhando-se ao que se observou anteriormente. O estigma referente ao papel do gordo, vinculado a essas características, foi denominado "estranho". Por outro lado, no terceiro agrupamento, conforme as análises dos resultados, verificou-se que na visão dos participantes as características de preguiçosos, relaxados, sem noção e incapazes estavam relacionadas à fraqueza. Desse modo, o estigma referente ao papel do gordo, vinculado a essas características, foi denominado "fraco".

Considerações finais

Com base nas análises do conteúdo das propagandas e dos relatos dos participantes dos grupos de discussão, verificou-se que o papel desempenhado por pessoas gordas nas propagandas investigadas está vinculado diretamente ao ato humorístico, o que a princípio não é algo negativo. O que chamou a atenção foi que a associação entre os estereótipos do ser gordo vistos nos comerciais e já presentes nas relações sociais estimulam, de um lado, o preconceito, e de outro, por conta da maneira pela qual exerciam seus papéis e suas diferenças físicas, o estigma; na visão dos indivíduos que são magros. Dessa forma, com base nas análises dos resultados dos grupos, por meio dos seus comportamentos e estereótipos, os gordos desempenham papéis como protagonistas de comerciais nos quais sua imagem tende a ser utilizada para atrair a atenção do consumidor pelo ridículo, sendo isso interpretado como algo cômico. Por isso, estigmas como "cômicos", "estranhos" e "fracos" são formados a partir dos estereótipos vinculados à obesidade e papéis desenvolvidos nas propagandas analisadas.

Foi possível também verificar que, a partir do momento que os participantes dos grupos de discussão passaram a refletir melhor sobre as propagandas, alguns apresentaram relatos de interpretação negativa, mesmo tendo achado o comercial engraçado. Especula-se que, nesse momento, eles tiveram tempo de elaborar julgamentos que talvez em uma exibição dos comerciais na mídia televisiva, em um ambiente natural (não de pesquisa), não teriam a avaliação aqui apresentada. Com isso, é possível supor que, a partir do momento que os consumidores passarem a perceber o que de fato está por trás de discursos do tipo preconceituosos, poderão fazer associações negativas frente à empresa e seus produtos. Desse modo, a suposição inicial torna-se relevante, pois se pressupõe que, quando as comunicações são constituídas e interpretadas por meio de mecanismos que instigam a discriminação (mesmo disfarçadas com o uso do humor), sua essência pode influenciar negativamente na avaliação da empresa e do produto por parte dos consumidores; quando se sabe que a obesidade é uma doença e não uma questão estética simples.

Ao mesmo tempo em que as discussões sobre o corpo perfeito podem gerar problemas sociais por meio do estigma, acredita-se também que nem tudo que é produzido pelos profissionais de marketing é de extremo interesse para os consumidores e a sociedade. Hoje, os padrões de consumo direcionados ao corpo perfeito estão imbuídos de aspectos egoístas, que proporcionam o individualismo, por meio de arquétipos dificilmente alcançáveis pela maioria das pessoas, gerando ansiedade e insatisfação em alguns. Percebe-se que algumas campanhas de marketing tendem a exaltar de maneira deliberada tais padrões físicos como sendo o "ideal" (magro), colocando sobre o "não ideal" (gordo) a máscara do ridículo. Tudo isso com o objetivo de atrair a atenção do consumidor. A questão é que é difícil mensurar as consequências sociais originadas de tais ações de cunho mercadológico. Por conta disso, acredita-se estar longe de fazer algum tipo de apologia ao corpo gordo.

A principal contribuição deste estudo foi identificar, principalmente no contexto brasileiro, que as propagandas nas quais gordos são protagonistas utilizam-se do humor, o que geralmente é bem recebido pela audiência. No entanto, verificou-se que o humor encobre preconceitos, estereótipos e estigmas, reforçando a estética do corpo perfeito (magro, sarado). Ser gordo não é desejável na sociedade de consumo atual. Os rótulos negativos são muitos, conforme apontado na literatura e aqui, pelos participantes magros dos grupos focais. O uso de vídeos e grupos de discussões permitiu visualizar o que estava escondido por trás do uso do humor no conteúdo das mensagens. Desse modo, a apresentação de grupos mais vulneráveis a sanções sociais, como gordos, negros, *gays*, entre outros, deve levar em consideração o não reforço de estereótipos negativos que levem a uma avaliação negativa de marcas associadas a esse tipo de comunicação. O humor pode ser agradável de ser visto, mas a mensagem não pode contribuir para o *bullying* ou manutenção de comunicações não mais adequadas na atualidade.

O referencial teórico e os resultados do estudo permitem identificar alguns pontos que merecem ser investigados futuramente. Torna-se relevante verificar como os consumidores avaliam as empresas e/ou produtos quando percebem que suas campanhas publicitárias reforçam o preconceito e, conseqüentemente, o estigma social. Outro ponto seria investigar qual lógica predomina no processo de desenvolvimento das comunicações de marketing quando se pretende trabalhar com pessoas gordas como protagonistas. Pela sua delimitação, ou melhor, o fato de ter sido analisado apenas um tipo de comunicação (comerciais de televisão), este estudo apresenta apenas um viés de uma problemática bastante ampla.

Destaca-se como limitações algumas interpretações de cunho provocativo, bem como as adaptações realizadas no método. Certamente, também há limitações relacionadas às escolhas metodológicas aqui empregadas, como ter realizado apenas grupos focais na coleta de dados, bem como a análise de conteúdo, que pode ter o viés subjetivo típico das análises qualitativas. Mas, acredita-se que o embasamento teórico realizado, o cuidado nos procedimentos e sistematizações na condução da pesquisa permitem que os resultados sejam academicamente válidos e estimulem a realização de estudos com uso de procedimentos metodológicos diversificados para ampliar o conhecimento na área teórica deste artigo. Apesar dessas limitações, o estudo procura também contribuir com a disseminação da pesquisa transformativa do consumidor no contexto brasileiro, ao investigar um grupo de consumidores negligenciados ou tratados de forma preconceituosa nas comunicações de marketing; provocando uma discussão de que nem sempre o que é engraçado, como o humor, está desprovido de preconceito velado, causando dor e pesar psicológico a grupos específicos de consumidores.

Referências

- ABESO. Associação Brasileira para o Estudo da Obesidade. *Histórico*. 2012. Disponível em: <<http://www.abeso.org.br/pagina/296/historico.shtml>>. Acesso em: 7 nov. 2012.
- ANDER-EGG, E. *Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales*. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.
- ARNOULD, E. J.; THOMPSON, C. Consumer culture theory (CCT): twenty years of research. *Journal of Consumer Behavior*, v. 31, p. 868-883, mar. 2005.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 70. ed. Lisboa: Edições, 2000.
- BARLOVIC, I. Obesity, advertising to kids, and social marketing. *Young Consumers*, v. 7, n. 4, p. 26-34, 2006.
- BELLIZZI, J. A.; HASTY, R. W. Territory assignment decisions and supervising unethical selling behavior: The effects of obesity and gender as moderated by job-related factors. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 18, n. 2, p. 35-49, 1998.
- BROWN, P. J.; BENTLEY-CONDIT, V. K. Culture, evolution and obesity. In: BRAY, G. A.; BOUCHARD, C.; JAMES, W. P. T. (Org.). *Handbook of obesity*. New York: Marcel Dekker, 1997. p. 143-155.
- CRANDALL, C. S. Prejudice against fat people: ideology and self-interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 66, n. 5, p. 882-882, 1994.
- CRIVELARO, L. P. et al. A publicidade na TV e sua influência na obesidade infantil. *UNIrevista*, v. 1, n. 3, p. 1-7, jul. 2006.
- DEMO, P. *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas, 2009.
- DENZIN, N. K. *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. 2. ed. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.

- DURET, P.; ROUSSEL, P. *Le corps et ses sociologies*. Paris: Nathan, 2003.
- ELIAS, M. F. et al. Lower cognitive function in the presence of obesity and hypertension: the Framingham heart study. *International Journal of Obesity*, v. 27, p. 260-280, 2003.
- ENGEL, J. F.; KOLLAT, D. T.; BLACKWELL, R. D. *Consumer behavior*. New York: Holt Reinert & Winston, 1968.
- FELIPPE, F. M. L. et al. *Obesidade zero – a cultura do comer na sociedade de consumo*. Porto Alegre: Sulina, 2003.
- FIRAT, A. F.; VENKATESH, A. Libertatory postmodernism and the reenchantment of consumption. *Journal of Consumer Research*, v. 22, p. 239-267, dez. 1995.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GODWIN, J. H. Childhood obesity and advertising regulation: a historical, public policy and legal analysis. Lubbock: *American Academy of Advertising*, Conference Papers & Proceedings, p. 164-164, 2007.
- GREENBERG, B. S. et al. The portrayal of overweight and obese persons in commercial television. *American Journal Public Health*, v. 93, p. 1342-1348, 2003.
- GOFFMAN, E. *Estigma*. 4. ed. São Paulo: LTC, 1988.
- GOUVEIA, A. G. C.; YONETA, S. S. A criança e a mídia. *Revista da ABESO*, v. X, n. 48, p. 1-3, dez. 2010.
- HARRISON, K. Television viewing, fat stereotyping, body shape standards, and eating disordered symptomatology in grade school children. *Communication Research*, v. 27, p. 617-640, 2000.
- HUNTE, H. E. R.; WILLIAMS, D. R. The association between perceived discrimination and obesity in a population-based multiracial and multiethnic adult sample. *American Journal of Public Health*, United States, Washington, v. 99, n. 7, p. 1285-92, 2009.
- JODELET, D. (Org.). *As representações sociais*. Rio de Janeiro: Ed. UERJ, 2001.
- KLASSEN, M. L. *The cognitive basis of social judgment: the role of stereotypical beliefs in the processing of information about obese and thin people*. Dissertação (Doutorado)–Departament of Psychology, Kansas State University, 1987.
- LERNER, R. M. The development of stereotyped of body-build stereotypes in males. *Child Development*, v. 40, p. 137-141, 1969.
- MATTOS, R. S.; LUZ, M. T. Sobrevivendo ao estigma da gordura: um estudo socioantropológico sobre obesidade. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, v. 19, n. 2, 2009.
- McADAMS, T.; MOUSSAVI, F.; KLASSEN, M. Employee appearance and the Americans with disabilities act: an emerging issue? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, v. 5, n. 4, p. 323-338, 1992.
- MORGAN, D. L. *Planning focus groups*. Portland State University, 1998. v. 2. Disponível em: <<http://books.google.com.br>>. Acesso em: 19 nov. 2012.
- MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, v. 5, n. 4, p. 491-500, out. 1980.
- NJAINE, K.; MINAYO, M. C. S. A violência na mídia como tema da área da saúde pública: revisão da literatura. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 9, n. 1, p. 201-211, 2004.

- PEREIRA, S. J. N.; AYROSA, E. A. T. Between two worlds: an ethnographic study of gay consumer culture in Rio de Janeiro. *BAR – Brazilian Administration Review*, v. 9, n. 2, p. 211-228, abr./jun. 2012.
- PUHL R. M.; BROWNELL, K. D. Psychosocial origins of obesity stigma: toward changing a powerful and pervasive bias. *The International Association for the Study of Obesity*. *Obesity Reviews*, n. 4, p. 213-227, 2003.
- PUHL, R. M.; HEUER, C. A. Obesity stigma: important considerations for public health. *American Journal of Public Health*, v. 100, n. 6, p. 1019-1028, jun. 2010.
- QUEIROZ, M. I. P. *Variações sobre a técnica do gravador no registro da informação viva*. São Paulo: T. A. Queirós, 1991.
- ROEHLING, M. V. Weight-based discrimination in employment: psychological and legal aspects. *Personnel Psychology*, v. 52, n. 4, p. 969-1017, 1999.
- RUEDIGER, M. A.; RICCIO, V. Grupo focal: método e análise simbólica da organização e da sociedade. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). *Pesquisa qualitativa em administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- RUSH, L. L. Affective reactions to multiple social stigmas. *The Journal of Social Psychology*, v. 138, n. 4, p. 421-430, ago. 1998.
- SANTOS, A. M. O excesso de peso da família com obesidade infantil. *Revista Virtual Textos & Contextos*, v. II, n. 2, p. 1-10, dez. 2003.
- SANTOS, S. *Efeitos da publicidade/marketing alimentar sobre a obesidade infantil*. Monografia. Faculdade de Ciências da Nutrição e Alimentação, Universidade do Porto, Porto, Portugal, 2009.
- SARGENT, J. D.; BLANCHFLOWER, D. G. Obesity and stature in adolescence and earnings in young adulthood. Analysis of a British birth cohort. *Arch Pediat Adol Med*, v. 148, p. 681-687, 1994.
- SERRA, G. M. A.; SANTOS, E. M. Saúde e mídia na construção da obesidade e do corpo perfeito. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 8, n. 3, p. 691-701, 2003.
- SCARBOTO, D.; FISCHER, E. Frustrated fatshionistas: an institutional theory perspective on consumer quests for greater choice in mainstream markets. *Journal of Consumer Research*, v. 39, n. 6, p. 1234-1257, abr. 2013.
- SCHAU, H. J. Consumer imagination, identity and self-expression. *NA – Advances in Consumer Research*, Provo, UT: Association for Consumer Research, v. 27, p. 50-56, 2000.
- SOLOMON, M. R. *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- STAFFIERI, J. R. A study of social stereotypes of body image in children. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 7, p. 101-104, 1967.
- STENZEL, L. M.; GUARESCHI, P. A. A dialética obesidade/magreza: um estudo em representações sociais com adolescentes. *Revista de Ciências Humanas*, Florianópolis: EDUFSC, Especial Temática, p.183-194, 2002.
- SUDO, N.; LUZ, M. T. O gordo em pauta: representações do ser gordo em revistas semanais. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 12, n. 4, p. 1033-1040, 2007.
- VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.
- WEISS, E. Perceived self-infliction and evaluation of obese and handicapped persons. *Perceptual and Motor Skills*, v. 50, 1980.

Submissão: 25/03/2015

Aprovação: 18/01/2016

TRIBOS DE CONSUMO: REPRESENTAÇÕES SOCIAIS EM UMA COMUNIDADE VIRTUAL DE MARCA

Thiago Assunção de Moraes*
Nelsio Rodrigues de Abreu**

Resumo

Com o principal objetivo de verificar como o conjunto de representações sociais constrói o efeito do sentimento de tribo em uma comunidade virtual de marca, este estudo netnográfico analisou, na comunidade peladeiro.com.br, padrões de discurso que refletem tal sentimento. A análise baseou-se na intensidade das interações entre *insiders* e *devotees* e, na teoria das representações sociais, o processo de ancoragem originou os discursos do sujeito coletivo. Evidenciou-se na comunidade um comportamento de tribo em função das peladas, emergindo nos achados os elementos encontrados nas relações sociais de uma comunidade virtual que a transformam em uma tribo.

Palavras-chave: Teoria das representações sociais. Tribos de consumo. Discurso do sujeito coletivo. Netnografia.

CONSUMER TRIBES: SOCIAL REPRESENTATIONS IN A VIRTUAL COMMUNITY OF BRAND

Abstract

With the main objective to verify how the set of social representations builds the meaning of tribes at a virtual community of brand, this netnographic study analyzed in a virtual community called peladeiro.com, the discourses patterns that reflecting the feelings. The analysis was based on the intensity of interactions between *Insiders* and *Devotees*, where, in the Theory of Social Representations, the process of anchoring originated the Collective Subject Discourse. It became clear in that community, a tribal behavior dependent on the informal soccer game, where the found elements emerged from the social relations of virtual community that transform it in a tribe.

Keywords: Theory of social representations. Consumer tribes. The collective subject discourse. Netnography.

*Doutorando do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba. E-mail: thgmoraes@gmail.com

**Doutor em Administração. Professor do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba. E-mail: nelsio@gmail.com

As características das tribos de consumo fazem com que as organizações adaptem seu produto por meio de um valor de ligação entre produtos, serviços e seus consumidores, ao redor dos quais se origina uma comunidade e se expressam identidades (COVA, 1997). Entendê-las exige o estudo das conexões entre pessoas com valores similares e ações sociais vinculadas ao seu contexto de consumo, o que promove associações e compartilhamento de estética, códigos e rituais, por isso, as tribos influenciam as decisões individuais de consumo (COVA, 1997; KOZINETS, 1999; BAGOZZI, 2000; COVA; SALLE, 2008).

Nesse sentido, o efeito passional de tornar-se um membro aprova o sentimento de cumprir o que exige essa associação. E neste estudo a aprovação é promovida pela "pelada", definida por Houaiss (2009, p. 1462) como "jogo de futebol entre amadores em campo improvisado e sem uniforme", aqui observado como fenômeno social que promove a reunião de pessoas, formando grupos, entendida pela marca patrocinadora como uma fonte de interações para a comunidade criada em seu entorno.

Batista (2007) compreende a "pelada" como um fenômeno social territorializado pelos peladeiros, definindo como jogador amador aquele que participa da pelada e compartilha dos aspectos simbólicos que envolvem a prática e as relações que a formam. Isso direciona a um comportamento que define a tribo, de ligações mais estreitas, crenças, valores semelhantes e costumes que a destacam da cultura social dominante. Nela, os indivíduos associam-se por meio de interesses comuns, ritos e artefatos formadores do alicerce cultural que a define como tribo. É um estilo de vida que aproxima seu conceito ao de subcultura de consumo (BURGH-WOODMAN; BRACE-GOVAN, 2007).

Assim, o surgimento das redes sociais *online* tornou-se fator de fortalecimento dessas tribos e ajuda na comunicação intertribos e intratribos. Essas redes possuem suas normas, regras e valores e, nesta pesquisa, aquelas que envolvem as peladas, como os laços comunitários e a densidade social, que formam uma composição cultural própria e um único senso coletivo compartilhado em seu meio (CATTERALL; MACLARAN, 2001).

O presente estudo foi realizado em uma comunidade virtual de marca patrocinada pela marca de produtos esportivos Penalty, a www.peladeiro.com.br, surgida de um fenômeno social ligado ao futebol, esporte com maior quantidade de adeptos no Brasil, e criada com o objetivo de facilitar os encontros entre amigos para a prática informal do futebol, as peladas. Segundo Porter (2004), as comunidades virtuais de marca patrocinada podem surgir da iniciativa da organização, como a *iDent*, www.ident.com.br, patrocinada pela marca de creme dental Colgate, direcionada aos profissionais odontólogos, ou de um grupo de indivíduos, como a *Playfire*, www.playfire.com, criada e composta por *gamers* e fãs de jogos, e nascida da mesma iniciativa que deu origem à [peladeiro.com.br](http://www.peladeiro.com.br); o envolvimento com o objeto de culto, jogos e futebol, respectivamente. A [peladeiro.com.br](http://www.peladeiro.com.br) é comunidade virtual escolhida aqui pela sua abrangência nacional e pela proximidade da realidade de pesquisa dos autores, com fácil acesso aos grupos, aqui evidenciados como tribos.

A "pelada", como fenômeno produzido por grupos, foi um meio que a marca envolvida no estudo encontrou para patrocinar uma comunidade virtual, e no ambiente *online* os discursos são a fonte de análise dos direcionamentos do comportamento do consumidor nesta pesquisa. Portanto, entender como se dá o consumo nesse ambiente é uma tarefa que gera um conhecimento extra, cruzando as tecnologias de comunicação, a cultura e as trocas no contexto do consumo.

Nesse íterim, a netnografia surge como uma metodologia de pesquisa, ao considerar que as tribos virtuais podem ser estruturadas em torno do consumo e ultrapassam os limites da navegação com fins de compra *online*. Por isso, entender os padrões de relacionamento, de comportamento, de perfil, estilos de vida e tomada de decisão fornece informações úteis para o estudo do comportamento de consumo e de ações de marketing.

À vista disso, sendo a análise do discurso também utilizada pela netnografia para entender o fenômeno sob estudo, a vertente dessa prática metodológica que deu suporte a esta pesquisa é a do discurso do sujeito coletivo, representada por uma “opinião coletiva sob a forma de discurso, que recupera os distintos conteúdos e argumentos que confrontam a dada opinião na escala social” (LÈFEVRE; LÈFEVRE, 2006, p. 522). Dessa forma, alinha-se à teoria aqui aplicada para a investigação, a das representações sociais, que possui na mesma técnica a base para o entendimento dos fenômenos que explica.

Portanto, considera-se o arcabouço teórico da teoria das representações sociais (TRS) (MOSCOVICI, 2003), constituída principalmente de processos comunicacionais sob os quais os indivíduos e os grupos reconhecem-se, logo, produzem as representações que envolvem o que as pessoas pensam, sentem e como elas gostariam de se comportar em relação a um objeto representado. Assim, é à frente desse contexto que a pesquisa tem como objetivo verificar como o conjunto de representações sociais constrói o efeito do sentimento de tribo em uma comunidade virtual de marca.

A estrutura desta pesquisa traz, inicialmente, nas bases teóricas do estudo, conceitos sobre consumo e cibercultura, importantes neste trabalho para que se entendam os processos culturais de consumo que dinamizam as interações entre os indivíduos no ciberespaço. Em seguida, os conceitos de *e-tribes*, ao permitir a interpretação de que tribo refere-se ao agrupamento de iguais, dado aqui por meio da comunicação mediada por computador. Por fim, a teoria das representações sociais, a ascender à comunicação entre os indivíduos como orientadora de comportamentos e práticas relevantes para a discussão do tema. A netnografia deu base a todo o percurso metodológico, valendo-se da análise do discurso do sujeito coletivo para o processo analítico dos dados e discussão dos resultados.

Consumo e cibercultura

É no estudo do comportamento do consumidor que ocorre o desenvolvimento de modelos que pretendem entender como se dá o processo de compra em todas as suas etapas, visando o consumo de produtos e serviços pelas pessoas. Por isso, há uma variedade de modelos e técnicas que objetivam entender as preferências de consumo, como se dão de forma individual e grupal, como a teoria de resposta à decisão (PAYNE; BETTMAN; JOHNSON, 1993), que examina o impacto da complexidade da tarefa de troca e a relação entre seus atributos sobre a estratégia de decisão do consumidor.

Considera-se, no estudo do comportamento do consumidor para este trabalho, a heterogeneidade, que lhe condiz em função da convergência de tecnologias e das diferenças existentes entre regiões e culturas (DE MOOIJ; HOFSTEDE, 2001). No ínterim cultural, presente nesta pesquisa, os fatores influenciadores do comportamento de consumo são estudados sob uma lente sociológica. Pois, buscam-se aqui, nos discursos dos indivíduos, as representações sociais que refletem aqueles fatores que convergem para um sentido grupal que simbolize uma tribo de consumo – como a intensidade dos relacionamentos entre os indivíduos proposta por Kozinets (1999) e Hemetsberger (2002) e os rituais e locais de culto abordados em Cova e Cova (2002) –, aqui caracterizadas como unidades qualitativas de pesquisa, conforme analisado no Quadro 1, em que foi possível identificar a presença de cada uma delas nos discursos, incutindo em conjunto o sentimento de formação de tribo.

Portanto, as diversas práticas sociais e culturais sofrem influência das tecnologias ligadas à comunicação mediada por computador, de uma forma que informações presentes no ambiente virtual, seu conteúdo e o sentido, em que Ballantine e Bret (2005) afirmam que esse conteúdo é gerado, fundem-se com as representações do mundo físico, e a cibercultura pode inclusive ser compreendida pela ótica dos conceitos de tribo de Maffesoli (2010).

Desse modo, são as mais diversas manifestações contemporâneas de tribalismo esportivo, religioso, musical, entre outras, envoltas em um trato tecnológico que endossa a vontade de estar junto, ligado por uma emoção compartilhada, que dão

ao indivíduo a consciência de grupo que reforça a densidade social de suas relações (DHOLAKIA; BAGOZZI; PEARO, 2004; BAGOZZI; DHOLAKIA, 2006). É a dinamização da cultura planetária discutida por Lemos (2009) que demonstra que a cibercultura instaura a cultura do compartilhamento, já que esta se constitui de inter cruzamentos e influências mútuas.

A cibercultura é explicada por Levy (1996) como um conjunto de técnicas, sejam elas intelectuais ou materiais, práticas, atitudes, formas de pensamento e valores desenvolvidos com o ciberespaço, que fornece os recursos necessários para que as pessoas se relacionem no espaço virtual e tragam esse envolvimento para o espaço físico.

Do exposto, a cibercultura é mais do que uma agregação eletrônica que converge tecnologia e sociedade, é um conjunto de práticas e ferramentas que proporcionam o convívio e a formação da comunidade, apoderando-se, para isso, da técnica necessária à criação do ciberespaço. A cibercultura não reflete a sociedade cibernética, mas sim a tribalização da cibernética (LEMO, 2009). Nesse âmbito, os processos identitários, que levam os indivíduos a se filiarem aos grupos, contribuem para a formação e fragmentação de identidades a cada filiação e desfiliação de uma nova tribo, sem perder, com isso, os sentimentos que lhes dão a possibilidade de estar tribalizado.

Vale mencionar, ainda, que a cibersocialidade cunhada por Maffesoli (2010) define a sociabilidade presente nessa rede global de práticas, relações e técnicas, o ciberespaço. Esse é o ambiente das vivências das comunidades virtuais, nele os indivíduos trocam sentidos culturais por meio de interações que não necessitam de contato físico, em que tempo e espaço fluem em função do que é compartilhado, experiências e histórias, surgindo assim as tribos no ambiente *online*.

E=tribes

O sentido de tribo trazido neste estudo remete às "tribos urbanas", definidas por Maffesoli (2010) como todos os agrupamentos semiestruturados, constituídos pela aproximação de pessoas que se identificam com rituais e elementos culturais em comum. É um conceito marcado em Castro (1998) pela estética e expresso em Madrid (2001) por valores e estilos de vida, música, lazer, típicos de espaço e de tempo, hierarquicamente mais livre, valorizando o instante, o aqui e agora ou diferenciados pelo território.

Tais termos mantêm sua estabilidade conceitual quando transpostos para o ambiente de pesquisa das "tribos *online*" ou "e-tribes", pois permitem a ambos a interpretação de que tribo refere-se ao agrupamento daqueles que possuem interesses em comum. Quando isso acontece por meio da comunicação mediada por computador, ou os indivíduos nas redes sociais ou nas comunidades virtuais de consumo, por exemplo, presentes em quase todas essas afiliações.

Neste estudo do fenômeno das peladas por meio da rede social peladeiro.com.br e das unidades qualitativas presentes nos discursos de seus membros, da forma como foi investigado, emergem-se todos os significados que definem como tribo urbana os grupos envolvidos nessa prática. Isso se dá pela associação de indivíduos alimentada por ideais e interesses comuns como reconhecimento dos elementos que identificam uma tribo, formando seu alicerce cultural, assumindo características próprias ao trocar influências com outros grupos e referenciando seus membros como uma representação social daquela tribo a que ele pertence.

Assim, para Kozinets (1999, p. 253),

Os consumidores estão adicionando as informações coletadas *online* e as atividades sociais num repertório amplo que inclui também interações físicas. As interações *online* e seus alinhamentos influenciam cada vez mais o comportamento como cidadão, como membro da comunidade e como consumidor. A perspectiva de avançar o pensamento e a prática do marketing pode vir a partir de uma melhor compreensão destes grupos de consumidores.

Desse modo, as tribos de consumo estão sempre sujeitas ao compartilhamento de emoções, além de uma cultura e visão de vida em comum, "são grupos formados por pessoas emocionalmente conectadas por valores e costumes de consumo vinculados a um produto ou serviço" (COVA, 1997, p. 297), em que esses produtos, serviços e marcas a que representam possuem seu papel simbólico. Dessa forma, é possível perceber o envolvimento individual e grupal com a marca e seus produtos (HOFFMAN; NOVAK, 1996; ROSENBAUM; OSTROM; KUNTZE, 2005), em que o segundo reforça o primeiro, possibilitando que o significado dessa marca para os membros da tribo que se forma ao seu redor seja a essência dessa conexão social, como acontece com membros de grupos de motoqueiros da marca Harley Davidson, no estudo de Schouten e McAlexander (1995).

É sabido que as relações sociais de consumo e para o consumo não se limitam mais aos encontros pessoais, a reuniões caseiras ou convenções, mas espalham-se pelo espaço virtual e formam, a partir dessa estrutura, sua dinâmica e seus seguidores, dando forma e conteúdo às coletividades de consumo. Partindo disso, pode-se definir as tribos *online* como um "subgrupo específico de comunidade virtual relacionada explicitamente a uma atividade de consumo" (KOZINETS, 1999, p. 254), conectadas por tecnologias de informação e comunicação que distribuem todo tipo de experiência que envolva uma emoção compartilhada em função da identificação que os membros possuem com ela (KOZINETS, 2006).

Apesar da discussão de que a definição de tribos de consumo ainda é teoricamente vaga (COVA; COVA, 2002; COVA, 1997), a flexibilidade da definição pode ser um fator positivo na busca pelo entendimento do que motiva os consumidores a associarem-se a uma tribo, o que aumenta os esforços de pesquisas e práticas de marketing nessa direção (MITCHELL; IMRIE, 2011). Desse modo, com base em estudos como os de Schouten e McAlexander (1995), Muniz Júnior e O'Guinn (2001) e Berger, Cunningham e Drumwright (2006) formaram-se as unidades qualitativas desta pesquisa, ao tratar da influência das relações entre consumidores no consumo individual direcionadas a subculturas e comunidades de marca, estas diferentes de tribos de consumo por suas ligações não serem tão estreitas.

Pois uma comunidade de marca estabelecida em torno de um produto não alcança a estrutura simbólica da tribo, com suas crenças, valores e costumes, postos além da cultura social dominante (MITCHELL; IMRIE, 2011). Esse simbolismo possui, na tribo, a principal forma de os membros demonstrarem lealdade a seu grupo (BAUMAN, 1992).

Assim, entender o porquê de as pessoas participarem de uma tribo considera o que é importante para elas nessa associação, como as razões explicadas pelos antecedentes de autoconceito e identidade, além da intensidade das relações sociais em Kozinets (1999). Para esse autor, o grau de participação de um indivíduo em uma tribo é determinado pela força desses antecedentes, e o marketing com uma abordagem tribal dá às organizações ações de suporte a relacionamento grupal, principalmente em níveis afetivos, característica determinante da unidade de análise qualitativa de Fullerton (2005), também presente em Cova e Cova (2002).

Dessa forma, o comportamento de consumo é cada vez mais orientado de acordo com as microculturas ou tribos em que se exibem padrões distintos de significados e práticas sociais compartilhadas (THOMPSON; TROESTER, 2002). Ademais, este estudo considera aquelas escolhas que sofrem influências e influenciam a participação do indivíduo em uma comunidade virtual de consumo, que tem suas representações sociais definidas pelo discurso permanente em seu meio.

É uma perspectiva que mantém a iniciativa, a construção e a manutenção do consumo em grupo e transcende o processo comum de segmentação por características individuais, apreciando as conexões sociais e suas formas de potencialização desse consumo (COVA; SALLE, 2008; MITCHELL; IMRIE, 2011). E, a partir dessa perspectiva, a teoria das representações sociais fornece ao estudo a base para a análise dos discursos surgidos nas interações verificadas, na busca pelas opiniões coletivas que dão forma ao sentimento de tribo presente em uma comunidade virtual de marca.

Portanto, as tribos manifestam o simbolismo e o ritualismo que representam o compromisso de seus membros (COVA, 1997), sua relevância na vida daqueles que a integram e a influência sobre aqueles em potencial, que podem ser entendidas pelas representações sociais que a comunidade possui. É por isso que os membros de uma comunidade possuem divisões definidas como tribos, classificadas pela sua multiplicidade de nichos de mercado e a distinção entre elas surge nas investigações etnográficas (DE VALCK, 2005).

Teoria das representações sociais

A expressão “representação social” nomeia a teoria utilizada neste estudo e aborda o conjunto de fenômenos e objetos estudados em seu alcance, adequando-se ao rigor que sua complexidade exige. Foi fortemente influenciada pelos pensamentos de Durkheim (1978), direcionados às representações coletivas e individuais, em que busca explicar fenômenos sociais como a religião e os mitos.

Contudo, o direcionamento dado por Moscovici (1976), ao buscar as bases da teoria de Durkheim, é completamente distinto no ponto em que este separava as leis que explicavam os fenômenos coletivos daquelas que explicam os individuais (FARR, 1995). É uma nova base epistemológica para o entendimento das relações entre sujeito e objeto, separada em Durkheim e integrada em Moscovici.

Moscovici (1976) preocupou-se em estudar os processos da psicologia social e suas relações entre o indivíduo e o coletivo, não se restringindo apenas a uma dimensão, seja sociológica ou psicológica, e não se filiando aos pressupostos positivistas ou funcionalistas. Por esses princípios, o autor prescreve as representações sociais como constituintes do pensamento no ambiente em que a vida cotidiana se desenvolve, mas opta por não deixar um conceito concreto para definir o que seria a teoria das representações sociais (TRS) (MOSCOVICI, 1984).

Assim, o conhecimento entendido por representações origina-se e difunde-se por meio das interações entre os indivíduos, fazendo ascender à importância da comunicação, colaborando para que visões comuns da realidade surjam em diferentes grupos sociais e na cultura (JODELET, 2001). E é nos espaços públicos que as imagens, formadoras do saber e do conhecimento, entram em consenso a partir das relações entre os indivíduos e os grupos. Neste estudo, a busca pelo conhecimento elaborado nas representações sociais considerará as relações grupais nos espaços virtuais de consumo, pois aqui há também as relações de identidade coletiva que originam as representações sociais (MOSCOVICI, 1978).

Jodelet (1989) destaca a teoria das representações sociais como um sistema de conhecimento que possui a representação de alguma coisa ou de alguém, interpretação que afasta a TRS de outros sistemas de conhecimento pela sua origem, o que a permite circular por diversos campos e fenômenos das ciências sociais ao utilizar dois processos que formam e transformam as representações: a ancoragem e a objetivação.

Assim, a *ancoragem* traz ao que é novo as crenças e os valores já enraizados no grupo em questão, dá ao que é desconhecido as significações que permitem ligar o objeto ainda desconhecido ao que já é conhecido pelo indivíduo e pelo grupo, ou seja, ancorar é duplicar uma figura por um sentido, neste estudo, para os peladeiros a ancoragem da “pelada” é avistada como uma confraternização. E na *objetivação* há a simplificação das informações, ligando-as ao pensamento social, criando assim uma lógica inerente ao grupo. É o ato de concretizar o abstrato, duplicar um sentido por uma figura (PATRIOTA, 2008), representada aqui pelos locais onde os grupos se reúnem para o jogo, nos uniformes e nos equipamentos usados na prática, muitos exclusivos do esporte e sempre ligados a alguma marca.

Desse modo, a mídia, muito utilizada pelas marcas esportivas, tem se constituído como veículo de circulação das representações sociais (CAMARGO; BARBARÁ, 2004), e a internet é, neste estudo, mediadora do compartilhamento dos modos de ser e de viver da comunidade, representada por modelos absorvidos pela sociedade como um padrão a ser imitado. Isso alcança estudos referentes às representações relacionadas

ao corpo, à imagem, à sexualidade e à saúde (STRAZZACAPPA, 2001; STENZEL; GUARESCHI, 2002; NOVAES; VILHENA, 2003; CAMARGO; GOERTZ; BARBARÁ, 2005).

Consequentemente, a comunidade virtual de consumo examinada nesta pesquisa, diretamente ligada a uma marca, é percebida pelos seus membros por meio das representações que o objeto social, em torno do qual os membros se agrupam, implica. Gera consumo e pertencimento em função dele, caracterizando o fenômeno de tribo de consumo de marca (*tribal brand*). Para tanto, a ferramenta utilizada foi a análise do discurso, emergido na comunidade virtual, que neste estudo direcionou para o discurso do sujeito coletivo, explicado na seção referente à metodologia.

Percurso metodológico

Para investigar uma comunidade virtual, conta-se com a netnografia, um método qualitativo de pesquisa validado por técnicas específicas de investigação no ciberespaço, utilizado como metodologia para estudar ciberculturas e comunidades virtuais puras, derivadas, ou como uma ferramenta para estudar qualquer assunto de forma exploratória utilizando a internet (KOZINETS, 2010). Como o método netnográfico se vale dos discursos para entender o fenômeno de interesse, uma técnica específica foi adotada para a análise dos dados em função de sua aplicação estar direcionada à teoria das representações sociais.

O método de análise do discurso do sujeito coletivo volta-se para a categorização de dados qualitativos de natureza verbal, organizados e tabulados de acordo com suas ideias centrais, ancoragens e, conseqüentemente, suas expressões-chave, com o objetivo de dar clareza a uma representação social ou a um conjunto delas, relativas a um imaginário específico, posto que as falas referem-se a pensamentos, sentimentos, memórias, planos das pessoas e dizem muito mais do que se pode imaginar (LÊFEVRE; LÊFEVRE, 2005; LÊFEVRE; LÊFEVRE; MARQUES, 2009; GOMES; TELLES; ROBALLO, 2009).

Com essa técnica, os discursos dos depoimentos não se anulam ou se reduzem a uma categoria comum unificadora já que o que se busca fazer é reconstruir, com pedaços de discursos individuais, como em um quebra-cabeça, tantos discursos-síntese quantos se julguem necessários para expressar um determinado modo de pensar ou representação social sobre um fenômeno (GOMES; TELLES; ROBALLO, 2009, p. 858).

A metodologia do discurso do sujeito coletivo (DSC) considera o discurso como um resultado representante de um pensamento interpretado como variável qualitativa e quantitativa, com finalidade de um pensamento coletivo, ao passo que as opiniões são compartilhadas por um definido número de indivíduos e validadas pela interpretação e conhecimento gerados na pesquisa (LÊFEVRE; LÊFEVRE, 2006; GOMES; TELLES; ROBALLO, 2009).

Assim, os discursos dos sujeitos coletivos, aqui denominados de unidades DSC, são criados a partir dos retalhos das entrevistas, chamados de expressões-chaves, que dão sentido à ideia central e que, como estratégia discursiva, exigem a formulação de figuras que respondam às perguntas da pesquisa. São extratos tirados de onde se fizer necessário coletar discursos, como no ambiente virtual, por exemplo, as expressões-chaves emergem do depoimento de forma literal, e os sentidos desses depoimentos são obtidos das ideias centrais, nas quais se ancoram as respostas referentes a situações específicas do fenômeno em estudo, gerando ao fim um DSC.

Para tanto, as etapas foram seguidas conforme aponta Kozinets (2006; 2010), aplicadas a esta pesquisa quando se deu, em um primeiro estágio, uma navegação superficial do pesquisador na comunidade virtual patrocinada por uma marca, formada por pequenos grupos que possuem em comum a intenção de reunir-se para jogar futebol. A *peladeiro.com.br* é uma comunidade presente em todos os estados do Brasil, e a navegação aconteceu, já com a questão de pesquisa definida, por 71 grupos pertencentes a todos os 27 estados da federação, respeitando-se inicialmente o tempo dado para observações na busca de entender as normas e as características que definem a dinâmica dos grupos.

As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado e foram realizadas por meio dos comunicadores instantâneos do Facebook e do Skype, o que facilitou tanto o processo de abordagem, feita também por mensagem, quanto a realização da entrevista em si, considerando a mobilidade e a facilidade de encontrar o entrevistado *online* e a receptividade adquirida de imediato, pois o perfil do pesquisador poderia ser checado instantaneamente, fator que trazia confiabilidade ao processo.

O roteiro, em que as unidades qualitativas de pesquisa deram base à elaboração das perguntas, buscou captar aspectos como os motivos de associação e a importância da comunidade virtual para a relação com os amigos, de acordo com os estudos de Hemetsberger (2002) e Kozinets (1999), por exemplo. Também fizeram parte do roteiro a relação e a influência da marca patrocinadora com a comunidade na visão do membro, dimensões retiradas dos trabalhos sobre envolvimento com a marca (HOFFMAN; NOVAK, 1996; DHOLAKIA; BAGOZZI; PEARO, 2004; HEMETSBERGER, 2002; ROSENBAUM; OSTROM; KUNTZE, 2005), envolvimento com os produtos da marca em um sentido de comunidade que proporciona o consumo (COULTER; PRICE; FEICK, 2003; ROSENBAUM; OSTROM; KUNTZE, 2005) e envolvimento com a marca consumida (FOURNIER, 1998).

Os sujeitos respondentes do estudo possuíam uma dispersão geográfica condizente com a amplitude de atuação da comunidade *peladeiro.com.br*, e foi critério de escolha o fato de serem de todas as cinco regiões do Brasil, sendo que sete pertenciam à região Nordeste, três eram da região Norte, dois da região Centro-Oeste, três da região Sul e seis da Sudeste. O objetivo de eleger participantes de cada região do país repousa na busca pela identificação das características de tribo que estejam presentes em qualquer das regiões pesquisadas, e que todos participassem intensamente da comunidade virtual e praticassem as peladas no mínimo duas vezes por semana.

Nesta pesquisa, a inserção buscou identificar, além da interação do consumidor com a marca mantenedora da comunidade, o seu envolvimento com o esporte, fornecedor da representação social que forma, conduz e influencia o comportamento de consumo. A navegação pela comunidade considerou a identificação do pesquisador com o esporte núcleo do fenômeno das "peladas".

Procedimentos para a coleta e análise dos dados

Para este trabalho, fez-se mister que o pesquisador, além de interagir com a comunidade virtual alvo do estudo, mapeasse e identificasse os grupos pela frequência de visita, de colaboração e de interação entre si, criando bases de dados em *softwares* como o Nvivo, na fase inicial de tratamento dos dados, e o Qualiquantsoft, para gerar as unidades que deram suporte à análise do que foi coletado. Tal esforço envolveu observação diária das atividades dos grupos durante quatro meses, de modo a reduzir a diferença existente entre o texto e seu cenário interpretativo para alinhar as narrativas dos participantes com seu contexto experiencial (BRODIE et al., 2011).

A não identificação inicial, chamada de *covert research* ou pesquisa disfarçada, foi um procedimento utilizado por Deventer (1999) e Schaap (2002) e criticado por Spicker (2011), mas foi adotado nesta pesquisa para, de início, apenas acompanhar as atividades do grupo antes de participar ativamente das interações.

As relações entre os participantes foram analisadas sob a ótica das características definidas por Kozinets (2002; 2006; 2010), partindo do discurso que evidencia as representações sociais presentes na comunidade e buscando por características que remetem à tribalização, pois o depoimento coletivo capturado nos discursos individuais substanciou as unidades qualitativas de análise em direção ao processo de tribalização.

Assim, a captura ocorreu por meio de entrevistas com 21 participantes da comunidade *peladeiro.com.br* e análise dos discursos gerados por meio de suas interações *online*, na comunidade do site e na rede social Facebook, com os grupos a que fazem parte, no período de janeiro a fevereiro de 2013. Dentre eles, quatro eram mulheres que praticavam as peladas, e todas elas, assim como os demais, foram categorizadas como *devotees*, membros que mesmo com uma fraca relação com a comunidade

mantém um forte interesse nas atividades de consumo; ou *insiders*, indivíduos atuantes, com laços robustos de sociabilidade que se identificam tanto com outros membros quanto com as atividades de consumo (KOZINETTS, 2010). Tal categorização deu-se de acordo com o que propõe Kozinets (1999), ao analisar os tipos de participação desses indivíduos nas relações que formam o objeto de estudo desta pesquisa, escolhido dessa forma pelo critério de predominância dos dois tipos: *devotees* ou *insiders*.

Aqui, as diretrizes éticas encaminham-se para aspectos que envolvem o consentimento informado, a distinção do domínio público e privado e a confidencialidade das mensagens postadas na comunidade, de forma que seja informado que os participantes possam retirar-se da pesquisa a qualquer momento.

Para isso, foram fornecidas todas as formas de contato e a possibilidade de obter um retorno do resultado da pesquisa, inicialmente informado quando ocorresse a coleta do *member check*. Assim, aos participantes deixou-se claro que estava assegurada a confidencialidade de suas respostas e a segurança do armazenamento dos dados apropriados para o estudo, conforme propõem Hewson et al. (2003).

Os discursos foram analisados com base na técnica do discurso do sujeito coletivo (DSC), com o auxílio do *software* Qualiquantisoft, e coletados diretamente da comunidade escolhida, por meio de cópia direta dos discursos na comunidade em sua *fanpage* no Facebook, o que gerou 472 páginas de dados; e pelas entrevistas com os membros da comunidade *peladeiro.com.br* e da sua *fanpage* que fizessem parte das duas concomitantemente, alinhando as informações obtidas de acordo com os conceitos da TRS, fornecendo mais 78 páginas de discursos.

Os DSC construídos neste estudo surgiram de uma transcrição fiel dos dados, em que os discursos foram processados e identificados de acordo com as unidades qualitativas que direcionam a pesquisa, presentes no Quadro 1. Esse método sugeriu a tabulação dos dados, em que parte da análise deu-se sob a sensibilidade do pesquisador e de sua apropriação da temática, agregadas em todas as etapas da pesquisa. Essa tabulação se deu com a geração dos instrumentos de análise, guias fornecidas pelo *software* para armazenar e analisar cada ideia central, expressão-chave e ancoragem referentes aos discursos coletados, gerando os DSC presentes nos Quadros de 2 a 4 da seção Resultados, todos representativos de alguma unidade qualitativa. O processo de coleta foi realizado em paralelo ao de análise, observando-se o contexto em que os discursos eram produzidos, obedecendo ao processo de codificação que se baseou nas dimensões que buscaram identificar o processo de tribalização.

Quadro 1 – Unidades qualitativas da pesquisa.

Unidade qualitativa	Referências
Rituais e locais de culto	Cova e Cova (2002)
Experiência e lazer	Matwhick e Rigdon (2004)
Valor social (compartilhamento de histórias e experiências)	Bagozzi e Dholakia (2002)
Laços comunitários	McWilliam (2000); Nambisan e Baron (2007)
Intensidade do relacionamento com outros indivíduos	Kozinets (1999); Hemetsberger (2002)
Comprometimento afetivo	Fullerton (2005)
Densidade social (consciência de grupo)	Bagozzi e Dholakia (2006); Dholakia, Bagozzi e Pearo (2004)
Significado e envolvimento com a marca	Hoffman e Novak (1996); Muniz Júnior e O’Guinn (2001); Hemetsberger (2002); Dholakia, Bagozzi e Pearo (2004); Rosenbaum, Ostrom e Kuntze (2005); Schouten e McAlexander (1995)

continua

continuação

Unidade qualitativa	Referências
Envolvimento com os produtos da marca consumida (sentido de comunidade que proporciona o consumo)	Rosenbaum, Ostrom e Kuntze (2005)
Busca e geração de conteúdo	Ballantine e Bret (2005)

Fonte: Os autores.

A codificação, elaborada segundo a teoria em estudo, foi comparada aos conceitos sociológicos de tribos, tendo refinada e checada a sua compatibilidade com o comportamento de consumo que direciona atitudes comuns a um grupo, para enfim tentar confirmar a incidência de aspectos significativamente similares em outros grupos, evidenciando que a teoria pode identificar o processo de tribalização de uma comunidade virtual de consumo.

A utilização do *software* Qualiquantisoft justifica-se principalmente pela sua função de codificação automatizada, especificamente projetada para lidar com o discurso do sujeito coletivo, que permite etiquetar automaticamente um documento de texto baseado nos discursos, em sequência ou por seção de códigos. É um *software* de baixo custo quando comparado aos principais programas de análise de dados qualitativos. Foi adquirido pelo pesquisador direto do desenvolvedor, o que promoveu uma relação justa de custo/benefício por sua capacidade de formatação do texto com um objetivo específico; coletar o depoimento coletivo e gerar os discursos na formatação ideal para responder à questão problemática desta pesquisa.

Ao serem contactados pelo pesquisador, todos os entrevistados foram alertados sobre a etapa em que se realiza o *member check*. Nessa fase, um relatório com os resultados gerados pelas interpretações foi enviado àqueles que responderam à pesquisa com o objetivo de validar as interpretações relativas às observações realizadas e comparar as opiniões dos entrevistados com o resultado final, o que estabeleceu uma coerência entre as reflexões resultantes das análises e a realidade daqueles que vivenciam o fenômeno investigado. Nesses relatórios incluíam-se as ancoragens, contendo discursos que direcionam ao sentido de confraternização, de acordo com as unidades qualitativas presentes no Quadro 2, geradores dos discursos do sujeito coletivo e a interpretação do pesquisador.

A vantagem de se ter adotado tal prática repousa na validação das interpretações, afirmando um correto direcionamento teórico da pesquisa e respondendo pontualmente cada objetivo estabelecido. É uma técnica que busca firmar a credibilidade da pesquisa quanto ao processo de coleta dos dados, em que os respondentes são levados a comentar a análise realizada pelos pesquisadores (LINCOLN; GUBA, 1985; HAMMERSELEY; ATKINSON, 1995). Um mecanismo já explicado por Wallendorf e Belk (1989), em seu estudo sobre confiabilidade nas pesquisas de consumo, e empregado no trabalho de Arnould e Price (1993) sobre experiências de consumo hedônicas, foi aplicado neste estudo em combinação com a triangulação de métodos, o que deu maior rigor à pesquisa.

O *member check* trouxe a este trabalho a confirmação de sua conclusão. Assim, pode ser considerado como uma vantagem para o estudo, discordando da proposta de Schaap (2002), que não buscou tal validação em seu estudo. Mas, no caso desta pesquisa, a sua falta poderia deixar um *gap* interpretativo da realidade investigada, pois a fonte das reflexões foram os discursos que surgiam a partir de experiências vividas e compartilhadas, e seu endosso por aqueles que os forneceram traz rigidez aos resultados.

Resultados

Neste estudo, os altos níveis de interatividade foram identificados pela atuação dos *insiders* com fortes laços comunitários e profunda identificação com a comunidade e as atividades de consumo presentes. Também pelos *devotees*, que, mesmo com laços superficiais com os membros, possuem uma forte ligação com a atividade de consumo dentro da comunidade, que envolve a compra de produtos esportivos ligados à prática, principalmente da marca patrocinadora da comunidade.

Essas duas figuras cruzam seus papéis na peladeiro.com.br, quando o membro organizador da pelada e responsável pelo gerenciamento do perfil do grupo é seguido pelos demais envolvidos na geração de conteúdo para a comunidade, na realização dos encontros, na referência ao uso dos produtos da marca, como a bola, e na publicidade que envolve todas essas atividades, principalmente.

Um anúncio de uma bola de futebol da marca Penalty, realizado na *fanpage*, é uma proposta que a marca faz de experiência com o produto, caso que se confirma pelo estudo de Algesheimer, Dholakia e Hermann (2005), de que esse tipo de iniciativa se mostra como uma prática de extrema efetividade, principalmente quando se trata de membros com altos níveis de interatividade, que promovem trocas sociais simbólicas gerando as crenças que dão confiança à marca.

Os discursos a seguir, coletados diretamente da *fanpage* da comunidade, endossam o pensamento que envolve uma expectativa positiva de experiência com a marca, afirmando envolvimento e conhecimento com um de seus produtos e sua presença na cultura das peladas: "*Eu só compro bola Penalty, a melhor bola de todas as peladas.*"; "*Uma pelada com essa bola não tem pra ninguém, nossa pelada já é um sucesso imagina com uma Penalty oficial!*". Essa expectativa remete à confirmação de experiências compartilhadas entre aqueles que já possuem o produto e os que desejam consumi-lo. Tais experiências afirmam o valor social abordado por Bagozzi e Dholakia (2002), das interações que acontecem por causa da marca patrocinadora da comunidade.

Reitera-se que as crenças às quais este estudo se refere baseiam-se em valores semelhantes para a marca e para os consumidores membros da comunidade, que mesmo sob a influência de um contexto comercial, dado que ela é patrocinada, são compartilhados e imprimem confiança na marca, fato que gerou as unidades qualitativas baseadas nos estudos sobre envolvimento, significado e sentido de comunidade que proporciona o consumo (HOFFMAN; NOVAK, 1996; MUNIZ JÚNIOR; O'GUINN, 2001; HEMETSBERGER, 2002; DHOLAKIA; BAGOZZI; PEARO, 2004; ROSENBAUM; OSTROM; KUNTZE, 2005; SCHOUTEN; MCALEXANDER, 1995). Isso parte principalmente de uma experiência provocada por ela, positivada e compartilhada pelo consumidor membro da comunidade, o que gera envolvimento e sentido de pertencimento a quem adota a referência, é uma emoção que se cria em torno de um ato de consumo que se direciona ao sentido de tribo.

Outra forma que a marca encontrou para gerar experiências com os consumidores e entre eles pela comunidade foi um concurso, que permitiu aos membros criarem um uniforme que fosse usado nas peladas. É mais uma forma de a marca comercializar seus produtos, o que confirma que a comunidade possui origem em interesses comerciais e incentiva seus membros a criarem conteúdo (BALLANTINE; BRET, 2005), que, nesse caso, não apenas remete à marca, mas reforça laços comunitários, intensifica os relacionamentos entre os membros por meio de artefatos característicos do esporte (KOZINETS, 1999) e impulsiona experiência e lazer, quando promove concursos entre os grupos com disputas criativas e frequentes (MATWHICK; RIGDON, 2004).

A proposta de criação do uniforme promovida pela marca na comunidade é uma forma deliberada de promovê-la, que repousa sobre a simbologia presente nesse artefato, afirmada e formada a partir dos imaginários individuais e coletivos, que contam suas histórias, promovem a aceitação e se firmam como parte de um ritual de pertencimento que envolve indivíduo, identidade e coletividade (HALBWACKS, 1990). Esses rituais, em um sentido extraído de Cova e Cova (2002), se afirmam nas peladas antes e depois dos jogos, possuem seus locais de culto específicos onde o grupo promove a integração e o compartilhamento de experiências e reforçam, em muitos casos, o envolvimento com a marca patrocinadora da comunidade, aspectos presentes em Bagozzi e Dholakia (2002).

Nessa perspectiva, traz-se à tona outras crenças e valores que fazem parte do núcleo estruturante das representações sociais, que direcionam o comportamento do indivíduo ao sentido de tribo; são os laços comunitários, mencionados nos estudos de McWilliam (2000) e Nambisan e Baron (2007), nos quais a proximidade dos membros se dá em função de sua participação, o que acentua, inclusive, a identificação entre os consumidores.

O pesquisador optou por "curtir" a *fanpage* da comunidade por intermédio da disponibilidade do botão que leva ao Facebook, o que possibilita a troca instantânea

de *Feeds*, ficheiros gerados com um resumo do conteúdo de um site entre a rede social e a comunidade.

Isso promove espaços para compartilhamento de fotos, avaliações de desempenho dos membros durante as peladas, exibição de ligações de amizade, mensagens e aniversários, demonstrando o natural interesse em rituais e artefatos que promovem a ligação tribal dos membros da comunidade virtual, como expresso e confirmado nas entrevistas por meio do discurso do sujeito coletivo gerado a seguir, que buscou coletar o depoimento que leva ao compartilhamento de histórias e experiências (MUNIZ JÚNIOR; SCHAU, 2007; DHOLAKIA et al., 2009):

"Dentro da comunidade e da *fanpage* a diversão é a moeda de troca. Tem muita 'zuação', muitas histórias engraçadas que são vividas e divididas. Tudo o que acontece na pelada é comentado após o jogo. Tem a cervejinha depois do jogo onde a turma reúne para sorrir e comentar os lances, depois todo mundo ri mais ainda quando os comentários são postos no Facebook. Todos se sentem mais amigos com isso tudo."

O discurso anterior foi gerado do cruzamento realizado entre as transcrições coletadas da *fanpage*, da comunidade e das entrevistas, em que é perceptível a presença de um ritual a mais dentro da prática das peladas, que são as reuniões acontecidas após o jogo, o que contribui para os construtos de diversão e lazer (MATWHICK; RIGDON, 2004), experiências compartilhadas (DHOLAKIA et al., 2009) e comprometimento afetivo (FULLERTON, 2005), direcionados ao sentido de tribo, que possui o incentivo da marca na comunidade. É o consumo de cerveja e o churrasco após as partidas, por exemplo, que endossa a integração como um ritual final, que marca a reunião da tribo e que toda a expectativa em torno da prática foi atingida.

Para todos os discursos, foram coletadas suas ideias centrais, formando as ancoragens e os discursos do sujeito coletivo (DSC), exibidos e explicados nos quadros a seguir, representando as respostas aos constructos que alimentam os interesses dos objetivos específicos e geral deste estudo.

Quadro 2 – DSC que remete ao sentido de comunidade.

Ancoragem I	DSC da ancoragem I
A comunidade faz os membros comunicarem-se com mais facilidade e terem compromisso.	<i>A participação na comunidade faz a gente se integrar mais ainda, e o melhor é que tudo acontece ao redor de uma coisa que amamos, jogar futebol. A pelada faz a gente reunir, se encontrar, se importar com o outro, e isso faz nossa amizade se fortalecer. Juntos damos muitas gargalhadas, muitos sorrisos, as brigas existem, mas acabam quando sentamos na mesa e recordamos o que passou e nos divertimos juntos. A amizade é o que importa. Assim sentimos que fazemos parte de um grupo como se fôssemos um só, e isso vai além do campo, vai para a vida toda, a família, as relações e as necessidades.</i>

Fonte: Os autores.

Quadro 3 – DSC que remete à intensidade dos relacionamentos, laços comunitários e rituais.

Ancoragem II	DSC II
Antes de existir a comunidade já existia a reunião de amigos para jogar a pelada, e mesmo que se acabe nossa pelada vai continuar, mas ela facilitou nossos encontros e novas amizades.	<i>A gente descobriu a comunidade por acaso, assistindo a um jogo de futebol onde vimos um anúncio no estádio. Vimos que seria uma forma de facilitar nossos encontros. Quando conhecemos a comunidade percebemos muitas ferramentas que fizeram nos encontrarmos mais vezes. A possibilidade de marcarmos jogos com outras turmas nos fez conhecer mais pessoas, fazermos novos amigos e organizarmos campeonatos de maneira mais formal, com diversas formas de premiações.</i>

Fonte: Os autores.

Os Quadros 2 e 3 possuem em seu conteúdo os DSC que abrigam representações nas quais as características de uma tribo de consumo dizem respeito à intensidade dos relacionamentos (KOZINETS, 1999; HEMETSBERGER, 2002), representados pela frequência de encontros, pela densidade do grupo e por rituais e locais de culto (COVA; COVA, 2002), traduzidos pelas reuniões após os jogos com presença de comida e bebida, todos evidenciados pelos dados presentes nos discursos. Aqui, é determinante para a densidade dos laços sociais que todos participem desses eventos “pós-jogo”, é quando se fortalece o sentido de tribo, na preocupação afetiva com o outro e no valor social do momento, a diversão e o lazer, sempre registrados e difundidos nas mídias sociais *online*, onde o sentido cultural de *e-tribe* se concretiza.

Desse modo, as respectivas ancoragens e DSC nos permitem perceber que a coletividade em estudo tem apreendida em suas representações os motivos que as levam a participar da comunidade em questão, como a manutenção e o fortalecimento das amizades ou mesmo a criação de novas delas, o compromisso em estar próximo e a importância e influência dos locais de encontro, mesmo que tais sejam virtuais.

Na linha do que propõe Hemetsberger (2002), é possível destacar que a *peladeiro.com.br* possui objetivos grupais que ultrapassam os interesses individuais, pois a intensidade dos relacionamentos faz os grupos mais coesos. A cooperação e os motivos de contribuir para a comunidade, colaborando voluntariamente para que haja a reciprocidade, corroboram o sentido de pertencimento presente na comunidade. E a marca patrocinadora é passiva desse sentimento quando se torna núcleo do envolvimento intermembros, gerando nos discursos as representações que levam a marca ao *status* de integradora e promotora dos encontros.

Portanto, a marca pode atuar tanto como facilitadora dessas interações quanto a responsável por elas. Nelas, a marca atua como membro do grupo, reconhecida como integrante ativa e detentora de papel definido, isso acontece facilmente com redes sociais segmentadas, como a *iDent*, mas pode acontecer em comunidades virtuais de marca, como a *peladeiro.com.br*. Já na primeira função a marca está apenas como a organizadora do espaço em que os sujeitos se relacionarão, até que em dado momento ela se ausenta do espaço virtual e se posiciona apenas como observadora, passiva e reativa, quando necessário.

Quadro 4 – DSC que remete à marca como promotora de interações.

Ancoragem III	DSC III
O fato de a marca ter criado essa comunidade deu motivos aos amigos para se reunirem, se integrarem e usarem seus produtos.	<i>A iniciativa de a marca ter pensado numa proposta assim é muito mais do que uma "jogada de marketing". Mostra que ela se importa com a gente, com a nossa reunião, e assim mostra que seus produtos são bons. Assim usamos os produtos e sabemos que tem qualidade. Por isso nossas bolas são sempre Penalty, as bolas principalmente, mas os outros produtos são de escolha de cada um, mesmo assim a maioria é Penalty. O fato de marca ser nacional também faz com que a gente compre e use.</i>

Fonte: Os autores.

O DSC III, presente no Quadro 4, traz à tona aspectos que se destacam como frutos do estudo de Bagozzi e Dholakia (2006), por emergir as relações existentes tanto entre os membros e a marca quanto dos membros entre si, sem que haja uma hierarquia definida de relações. Um ponto importante nesse DSC deve ser levantado; é que, por mais que a marca pouco divulgue seus produtos na comunidade ou na *fanpage*, ou mesmo não incentive diretamente seu consumo, na visão da maioria dos entrevistados, 15 deles, esse é o grande objetivo por trás da criação da *peladeiro.com.br*.

Assim, uma proposta de abordagem de marketing tribal por parte da marca não se ateria apenas a um esporte, pois o portfólio de produtos da marca é amplo e cada um deles possui seu conjunto de rituais e locais de culto, como o rugby, um esporte que envolve rituais e artefatos que o acompanham em qualquer local em que for praticado. Em crescimento no Brasil, é alvo da atenção das grandes marcas nacionais de produtos esportivos, inclusive a Penalty. No que tange a este estudo, a

marca torna-se membro da comunidade compartilhando inclusive da identidade da tribo, revelando que o que faz a tribo estar unida não é a unicamente a marca, mas principalmente as peladas.

Por isso, as representações sociais demonstradas nos discursos formados pela coletividade afirmam o processo de formação de tribos de consumo na comunidade virtual em estudo, pois há considerável influência da marca no processo, e cada um desses discursos, gerados por *insiders* e *devotees*, confirma-se com base nos constructos que direcionaram a pesquisa e liga-se às respostas encontradas que atendem aos objetivos do trabalho.

Considerações finais

As tribos de consumo caracterizam-se por produzir, a partir dos bens e serviços que consomem, um conjunto de identidades, práticas, rituais e significados contextualizados de acordo com sua situação histórica e social (COVA; KOZINETS; SHANKAR, 2007). São padrões culturais dos quais emergem crenças e formam-se valores que influenciam o consumo e a identificação com o que é consumido.

Acumuladas todas as crenças e valores identificados nas ancoragens que deram suporte aos DSC construídos nesta pesquisa dentro da comunidade peladeiro.com.br, evidencia-se que o comportamento dos seus membros em função do patrocínio da marca Penalty alinha-se a todas as características de uma tribo de consumo em ambiente virtual. Isso acontece mesmo que sua união se estabeleça mais em função das peladas do que pela própria marca, que possui sua influência nas relações e nas interações dentro da comunidade virtual e fora dela.

Por meio dos DSC montados nesta pesquisa, as representações sociais da coletividade em questão, aqui analisadas em uma comunidade virtual de consumo patrocinada pela marca, respondem aos interesses de identificação tribal que motivam a participação dos membros na peladeiro.com.br. São direcionamentos que se concretizam ao identificar a existência de convenções, crenças e rituais compartilhados e envolvidos em uma emoção comum, em ambiente de comunicação mediado por computador.

Tal interação se evidencia mais em função do sentimento positivo pelo futebol do que pela identificação com a marca; mas, há também os valores de quem pratica o esporte com seu grupo, dando forma a uma subcultura própria e aos conhecimentos criados a partir das relações estabelecidas entre os indivíduos, o que gera uma atividade de consumo especificamente ligada à prática do esporte.

Essas crenças e valores trazem aos resultados da pesquisa o recorte das representações sociais dos membros investigados na comunidade virtual de consumo, representados pelos DSC que condicionam o processo de tribalização. Logo, pode-se afirmar que o indivíduo sente-se mais importante quando é membro de uma tribo, o que o faz usufruir de todo um ambiente de consumo que o identifica com os demais, como se ele fosse parte fundamental.

E mesmo que Cova e Cova (2002) afirmem que uma tribo não deva ser necessariamente uma comunidade de marca, neste estudo é possível identificar os conceitos de tribo propostos por esses autores nas características encontradas nas interações e demonstradas nos DSC aqui construídos.

É o valor de ligação, existente nas peladas, que faz com que os membros da tribo de peladeiros unam-se com o propósito de compartilhar uma emoção. O objeto de culto é a pelada e a marca Penalty proporciona as interações que facilitam mais ainda os encontros acontecerem; ou seja, a comunidade é patrocinada, mas possui seus rituais simbólicos e constrói a legitimidade da marca.

Assim, a partir da análise dos discursos do sujeito coletivo, na busca pelas representações sociais que refletem o processo de tribalização da comunidade virtual peladeiro.com.br, é possível trazer dos resultados que a opinião da coletividade em estudo evidencia um direcionamento natural ao papel de uma tribo de consumo, com todas as características que nela se pode encontrar.

Apresenta-se então uma ligação entre as representações sociais dos membros da peladeiro.com.br e seu processo de tribalização, em que tais representações, expressadas no ambiente virtual em estudo, evidenciam um comportamento envolvido em emoções e identificações sociais positivas, além de uma cultura própria nascida das relações ali existentes. Isso contribui para o entendimento da vertente da cultura de consumo que exprime representações sociais de grupos, reconhecidos aqui como tribos, por meio de práticas que vão além do ambiente virtual e das relações com as marcas, sem, no entanto, desconsiderá-las.

Referências

- ALGESHEIMER, R.; DHOLAKIA, U. M.; HERMANN, A. The social influence of brand community: evidence from European car clubs. *Journal of Marketing*, v. 69, n. 3, p. 19-34, 2005.
- ARNOULD, E. J.; PRICE, L. L. River magic: extraordinary experience and the extended service encounter. *Journal of Consumer Research*, p. 24-45, 1993.
- BAGOZZI, R. P. On the concept of intentional social action in consumer behavior. *Journal of Consumer Research*, v. 27, n. 3, p. 388-96, 2000.
- BAGOZZI, R. P.; DHOLAKIA, U. M. Intentional social action in virtual communities. *Journal of Interactive Marketing*, v. 16, n. 2, 2002.
- BAGOZZI, R. P.; DHOLAKIA, U. M. Antecedents and purchase consequences of customer participation in small group brand communities. *Intern. J. of Research in Marketing*, n. 23, p. 45-61, 2006.
- BALLANTINE, P. W.; BRETT, M. A. S. Forming parasocial relationships in online communities. *Advances in Consumer Research*, v. 32, p. 197-201, 2005.
- BATISTA, A. et al. O jogo de bola: uma análise socioespacial dos territórios dos peladeiros. *Pensar a Prática*, v. 10, n. 1, p. 1-14, 2007.
- BAUMAN, Z. *Intimations of postmodernity*. New York: Routledge, 1992.
- BERGER, I. E.; CUNNINGHAM, P. H.; DRUMWRIGHT, M. E. Identity, identification, and relationship through social alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 34, n. 2, p. 128-137, 2006.
- BRODIE, J. R. et al. Consumer engagement in a virtual brand community: an exploratory analysis. *Journal of Business Research*, v. 66, n. 1, p. 105-114, 2011.
- BURGH-WOODMAN, H.; BRACE-GOVAN, J. We do not live to buy: why subcultures are different from brand communities and the meaning for marketing discourse. *International Journal of Sociology and Social Policy*, v. 27 n. 5/6, p. 193-207, 2007.
- CAMARGO, B. V.; BARBARÁ, A. A difusão científica da mídia impressa. *Psico*, v. 35, n. 2, p. 160-176, 2004.
- CAMARGO, B. V.; GOERTZ, E. R.; BARBARÁ, A. S. Representação social da beleza de estudantes de moda. In: JORNADA INTERNACIONAL, 4.; CONFERÊNCIA BRASILEIRA SOBRE REPRESENTAÇÕES SOCIAIS, 2., 2005, João Pessoa. *Anais...* João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, 2005. p. 3353-3362.
- CASTRO, L. R. Estetização do corpo: identificação e pertencimento na contemporaneidade. In: CASTRO, L. R. (Org.). *Infância e adolescência na cultura do consumo*. Rio de Janeiro: Nau, 1998.
- CATTERALL, M.; MACLARAN, P. Researching consumers in virtual worlds: a cyberspace odyssey. *Journal of Consumer Behaviour*, v. 1, n 3, p. 228-237, 2001.

- COULTER, R. A.; PRICE, L. L.; FEICK, L. Rethinking the origins of involvement and brand commitment: insights from postsocialist central Europe. *Journal of Consumer Research*, v. 30, n. 2, p. 151-169, 2003.
- COVA, B. Community and consumption: towards a definition of the "linking value" of product or services. *European Journal of Marketing*, v. 31, n. 3/4, p. 297-316, 1997.
- COVA, B.; COVA, V. Tribal marketing: the tribalization of society and its impact on the conduct of marketing. *European Journal of Marketing*, v. 36, n. 5-6, p. 595-620, 2002.
- COVA, B.; KOZINETS, R.; SHANKAR, A. *Consumer tribes*. Routledge, 2007.
- COVA, B.; SALLE, R. The industrial/consumer marketing dichotomy revisited. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 23, n. 1, p. 3-11, 2008.
- DE MOOIJ, M.; HOFSTEDE, G. Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing. *Journal of Retailing*, v. 1, n. 78, p. 61-69, 2001.
- DE VALCK, K. *Virtual communities of consumption: networks of consumer knowledge and companionship*. PhD Series: Research in Management, Erasmus University Rotterdam, 2005.
- DEVENTER, J. Ethical considerations during human centred overt and covert research. *Quality & Quantity*, v. 43, n. 1, p. 45-57, fev. 2009.
- DHOLAKIA, U. M.; BAGOZZI, R. P.; PEARO, L. K. A social influence model of consumer participation in network- and small-group-based virtual communities. *International Journal of Research in Marketing*, v. 21, p. 241-63, 2004.
- DHOLAKIA, U. M. et al. Communal service delivery: how customer benefit from participation in firm-hosted virtual p3 communities. *Journal of Service Research*, v. 12, n. 2, p. 208-226, 2009.
- DURKHEIM, E. *As formas elementares da vida religiosa*. São Paulo: Abril Cultural, 1978.
- FARR, R. M. Representações sociais: a teoria e sua história. In: GUARESCHI, P.; JOVCHELOVITCH, S. (Org.). *Textos em representações sociais*. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 31-59.
- FOURNIER, S. Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, v. 24, n. 4, p. 343-373, 1998.
- FULLERTON, B. G. The impact of brand commitment on loyalty to retail service brands. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, v. 22, n. 2, p. 97-110, 2005.
- GOMES, V. L. O.; TELLES, K. S.; ROBALLO, E. C. Grupo focal e discurso do sujeito coletivo: produção de conhecimento em saúde de adolescentes. *Escola Anna Nery Revista de Enfermagem*, v. 13, n. 4, p. 856-62, 2009.
- HAMMERSELEY, M.; ATKINSON, P. *Ethnography: principles in practice*. 2. ed. London: Routledge, 1995.
- HEMETSBERGER, A. Fostering cooperation in the internet: social exchange process in innovative virtual consumer communities. *Advances in Consumer Research*, v. 20, p. 354-356, 2002.
- HALBWACKS, M. *A memória coletiva*. São Paulo: Vértice; Ed. Revista dos Tribunais, 1990.
- HEWSON, C. et al. *Internet research methods: a practical guide for the behavioural and social sciences*. London: Sage, 2003.

- HOFFMAN, D. L.; NOVAK, T. P. Marketing in hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundations. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 3, p. 50-69, 1996.
- HOUAISS, A. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. 2.925 p.
- JODELET, D. Représentations sociales: un domaine en expansion. In: JODELET, D. (Ed.). *Les représentations sociales*. Paris: PUF, 1989. p. 47-78.
- JODELET, D. Representações sociais: um domínio em expansão. In: JODELET, D. (Org.). *As representações sociais*. Rio de Janeiro: Ed. UERJ, 2001.
- KOZINETS, R. V. E-tribalized marketing? The strategic implications of virtual communities of consumption. *European Management Journal*, v. 17, n. 3, p. 252-264, 1999.
- KOZINETS, R. V. The field behind the screen: using netnography for marketing research in online communities. *Journal of Marketing Research*, v. 39, p. 61-72, 2002.
- KOZINETS, R. V. Click to connect: netnography and tribal advertising. *Journal of Advertising Research*, set. 2006.
- KOZINETS, R. V. *Netnography: doing ethnographic research online*. Sage, 2010.
- LÈFEVRE, F.; LÈFEVRE, A. M. C. *O discurso do sujeito coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa (desdobramentos)*. 2. ed. Caxias do Sul: Educs, 2005.
- LÈFEVRE, F.; LÈFEVRE, A. M. C. O sujeito coletivo que fala. *Interface – Comunicação, Saúde, Educação*, v. 10, n. 20, p. 517-524, jul./dez. 2006.
- LÈFEVRE, F.; LÈFEVRE, A. M. C.; MARQUES, M. C. C. Discurso do sujeito coletivo, complexidade e auto-organização. *Revista Ciência, Saúde Coletiva*, v. 14, n. 4, p. 1193-1204, 2009.
- LEMO, A. Cibercultura, cultura e identidade em direção a uma cultura Copyleft? *Contemporânea – Revista de Comunicação e Cultura*, v. 2, n. 2, 2009.
- LEVY, P. *O que é o virtual*. São Paulo: Editora 34, 1996.
- LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. *Naturalistic inquiry*. Sage, 1985.
- MADRID, C. M. Tribus urbanas em Santiago de Chile: entre ritos y consumos. In: BURAK, S. D. *Adolescencia y juventud en América Latina*. Cartago: L.U.R, 2001.
- MAFFESOLI, M. *O tempo das tribos: o declínio do individualismo na sociedade de massa*. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.
- MATWHICK, C.; RIGDON, E. Play, flow, and online search experience. *Journal of Consumer Research*, v. 31, n. 2, p. 324-332, 2004.
- MCWILLIAM, G. Building stronger brands through online communities. *Sloan Management Review*, Spring 2000.
- MITCHELL, C.; IMRIE, B. C. Consumer tribes: membership, consumption and building loyalty. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, v. 23, n. 1, p. 39-56, 2011.
- MOSCOVICI, S. *La psychanalyse, son image et son public*. Paris: PUF, 1976.
- MOSCOVICI, S. *A representação social da psicanálise*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- MOSCOVICI, S. The phenomenon of social representations. *Social Representations*, v. 3, 1984.
- MOSCOVICI, S. *Representações sociais: investigações em psicologia social*. Petrópolis: Vozes, 2003.

- MUNIZ JÚNIOR, A. M.; O'GUINN, T. C. Brand community. *Journal of Consumer Research*, v. 27, n. 4, p. 412-32, 2001.
- MUNIZ JÚNIOR, A. M.; SCHAU, H. J. Vigilante marketing and consumer-created communications. *Journal of Advertising*, v. 36, n. 3, p. 35-50, 2007.
- NAMBISAN, S.; BARON, R. A. Interactions in virtual customer environments: implications for product support and customer relationship management. *Journal of Interactive Marketing*, v. 21, n. 2, p. 42-62, 2007.
- NOVAES, J. V.; VILHENA, J. De Cinderela a Moura torta: sobre a relação mulher, beleza e feiúra. *Interações, Estudos e Pesquisas Psicológicas*, v. 8, n. 15, p. 9-36, 2003.
- PATRIOTA, L. M. *Teoria das representações sociais: contribuições para a apreensão da realidade*. 2008. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/ssrevista/c-v10n1_lucia.htm>. Acesso em: 19 jul. 2013.
- PAYNE, J. W.; BETTMAN, J. R.; JOHNSON, E. J. *The adaptive decision maker*. New York: Cambridge Univ. Press, 1993.
- PITTA, D. A.; FOWLER, D. Online consumer communities and their value to new product developers. *Journal of Products and Brand Management*, v. 14, n. 5, p. 283-291, 2005.
- ROSENBAUM, M.; OSTROM, A. L.; KUNTZE, R. Loyalty programs and a sense of community. *Journal of Services Marketing*, v. 19, n. 4, p. 222-33, 2005.
- SCHAAP, F. *The words that took us there: ethnography in a virtual reality*. Amsterdam: Aksant Academic Publishers, 2002.
- SCHOUTEN, J. W.; MCALEXANDER, J. H. Subcultures of consumption: an ethnography of the new bikers. *Journal of Consumer Research*, v. 22, n. 1, p. 43-61, 1995.
- SPICKER, P. Ethical covert research. *Sociology*, v. 45, n. 1, p. 118-133, 2011.
- STENZEL, L. M.; GUARESCHI, P. A. A dialética obesidade/magreza: um estudo em representações sociais com adolescentes. *Revista de Ciências Humanas*, v. 1, p. 183-194, 2002.
- STRAZZACAPPA, M. A educação e a fábrica de corpos: a dança na escola. *Cadernos CEDES*, v. 21, n. 53, p. 69-83, 2001.
- THOMPSON, C. J.; TROESTER, M. Consumer values systems in the age of postmodern fragmentation: the case of natural health microculture. *Journal of Consumer Research*, v. 28, p. 550-71, 2002.
- WALLENDORF, M.; BELK, R. W. Assessing trustworthiness in naturalistic consumer research. *Interpretive Consumer Research*, p. 69-84, 1989.

Submissão: 22/04/2015

Aprovação: 18/01/2016

A INFLUÊNCIA DAS INSTITUIÇÕES NO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL

Cristiane Marques de Mello*

Resumo

O presente estudo visa compreender de que modo as instituições influenciam no processo de construção da confiança interorganizacional, considerando os períodos: anterior à construção da confiança (T-1); quando a relação de confiança está sendo construída (T); quando a confiança existe e ocorrem novas interações (T+1). Nesta pesquisa, foi utilizado o conceito de confiança baseada em instituições. Dessa perspectiva, confiança é entendida como uma forma de ação individual ou coletiva que está constitutivamente imersa no ambiente institucional no qual um relacionamento está posto, com base em premissas favoráveis sobre a confiança nos futuros comportamentos (Bachmann; Inkpen, 2011). A amostra foi composta por 28 empresas do setor moveleiro de Arapongas-PR e Linhares-ES, foram entrevistados sócios-proprietários, gerentes e/ou responsáveis pelas empresas. Os resultados apontam que os padrões institucionais operam de modo diferente nos períodos analisados. Se o parceiro potencial consegue identificar e se submeter às práticas do setor, iniciará uma relação com maior facilidade. O estudo sobre o processo da construção da confiança contribuiu para a compreensão sobre os motivos que levam as empresas a confiarem ou a não confiarem em seus parceiros comerciais.

Palavras-chave: Confiança. Instituições. Interorganizacional.

THE INFLUENCE OF INSTITUTIONS IN THE CONSTRUCTION PROCESS OF INTERORGANIZATIONAL TRUST

Abstract

This study aims to understand the influence of institutions on interorganizational trust building process, considering the periods: prior to building trust (T-1); when the trust is being built (T); when confidence exists and new interactions occur (T+1). Used in this research the concept of trust based institutions. From this perspective, trust is understood as a form of individual or collective action that is constitutively immersed in the institutional environment in which a relationship is laid, based on favorable assumptions about future behavior in the trust (Bachmann; Inkpen, 2011). The sample consisted of 28 furniture companies Arapongas-PR and Linhares-ES, owners, managers and/or guardians were interviewed by business partners. The results show that institutional standards operate differently in the analyzed periods. If the potential partner can identify and submit to industry practices, start a relationship with greater ease. The study on the trust building process contributed to the understanding of the reasons that lead companies to trust or not trust their trading partners.

Keywords: Trust. Institutions. interorganizacional.

*Doutora em Administração pela Universidade Positivo e mestre em Administração pela Universidade Estadual de Maringá. Professora de cursos de pós-graduação em Gestão (lato sensu) e de cursos de graduação em Administração e em Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas da Faculdade Integrado de Campo Mourão. E-mail: mellcris@gmail.com

Dentre os temas pesquisados nas organizações, encontra-se o estudo sobre a confiança. Explorações recentes no que se refere ao estudo da confiança têm se estendido por uma ampla gama de fenômenos, incluindo a confiança em equipes, famílias, organizações, profissões e em várias outras instituições sociais, políticas e econômicas (COOK, 2001).

Em tempos em que a confiança parece ser um recurso escasso (e muito necessário), questões relacionadas a ela são necessárias de serem estudadas (BACHMANN; INKPEN, 2011). Vale ressaltar que diferentes estudos brasileiros sobre confiança interorganizacional (CUNHA, 2004; KIRSCHBAUM; HOELZ, 2014, p. ex.) têm sido desenvolvidos ao longo dos anos.

Entretanto, verificamos que existe uma carência de estudos (tanto nacionais quanto internacionais) que identifiquem empiricamente como as instituições operam na construção da confiança, especialmente entre organizações. Nossa contribuição está em ir além do que já foi pesquisado sobre a relação entre confiança e instituições, buscando compreender o papel das instituições no processo de construção da confiança interorganizacional, sobretudo em um contexto empírico.

Compartilhamos da ideia de Portes e Vickstrom (2011), quando mencionam que a "cola" que mantém os membros da sociedade moderna juntos não é uma solidariedade mecânica associada a redes interpessoais ou expressões de mútua confiança, mas uma forma superior de coesão associada a uma complexa divisão do trabalho e da força das instituições.

Com o intuito de compreender a influência das instituições, utilizamos na presente pesquisa o conceito de confiança baseada em instituições de Bachmann e Inkpen (2011). Confiança, dessa perspectiva, é entendida como uma forma de ação individual ou coletiva que está constitutivamente imersa no ambiente institucional no qual um relacionamento está colocado, com base em premissas favoráveis sobre a confiança nos futuros comportamentos.

As relações de confiança nos interessam particularmente porque acreditamos que tais relações são afetadas pelas instituições, ao mesmo tempo em que a confiança também as afeta em algum grau. Nossa visão é a de que a confiança não se encontra apenas (e essencialmente) no plano psicológico, mas também no plano social, especialmente nas instituições, que se evidenciam por meio de normas, crenças, valores, legitimadas socialmente. Nosso intuito é o de compreender a construção da confiança nas relações interorganizacionais, tendo como base a compreensão das instituições em três momentos: período anterior ao da construção das relações de confiança (T-1), período em que a relação de confiança está sendo construída (T) e período em que a confiança existe e novas interações são construídas (T+1). Os períodos mencionados servirão também de apoio à elaboração de proposições empíricas derivadas da análise dos dados. Tais proposições estão vinculadas aos argumentos teóricos discutidos neste artigo.

Para tanto, optamos pela realização do estudo no setor moveleiro das regiões de Arapongas, no estado do Paraná, e de Linhares, no estado do Espírito Santo. Escolhemos essas regiões porque Linhares é considerado o principal polo moveleiro do Espírito Santo, e Arapongas representa o maior polo moveleiro do Paraná.

A partir dessas considerações, o que se propõe investigar é: de que modo as instituições influenciam no processo de construção da confiança interorganizacional?

A escolha pela indústria moveleira se deve ao fato de que acreditamos que seja um campo rico para desenvolvimento de pesquisa que envolva a investigação sobre confiança, tendo em vista as relações existentes entre essas empresas.

Na sequência, abordamos a relação entre confiança e instituições, incluindo uma breve discussão sobre a influência das instituições na construção da confiança, da perspectiva de relevantes autores que tratam do tema.

Confiança e instituições

A confiança tem sido identificada como o principal fator que influencia positivamente investimento de capital, marketing de relacionamento, comunicação intercultural, aprendizagem e várias formas de cooperação (PALISZKIEWICZ, 2011). Tanto as pessoas quanto as empresas podem dar sinais de que são (em algum grau) confiáveis ou não confiáveis. Entretanto, Hardin (2001) alerta que sinalizações falsas poderão ocorrer, como tentativas de iludir o outro, mascarando situações e oferecendo uma impressão de segurança não verdadeira.

Espera-se que, ao confiar, as partes envolvidas tenham resultados positivos. Nas palavras de Fukuyama (1995), confiança refere-se à expectativa que emerge de uma comunidade na qual seus membros se caracterizam por um comportamento estável e honesto e por regras e normas que são partilhadas. Maior nível de confiança pode ser sinônimo de maior confiabilidade institucional. E até mesmo a confiança em nível individual, conforme afirmam Fulmer e Gelfand (2012), pode ser influenciada por fatores presentes em todos os outros níveis (grupo, organizacional e interorganizacional), incluindo coesão da equipe, clima organizacional e competição interorganizacional.

Da perspectiva da sociologia econômica, Granovetter (1985) enfatiza que a rede social em que os atores econômicos estão imersos permite a construção e a disseminação de confiança. Sendo assim, as relações sociais entre os atores podem promover relações de confiança e contribuir para a redução de comportamentos oportunistas, embora não seja possível excluir totalmente essa possibilidade. Nessa visão, o autor tenta evitar a visão sub e supersocializada do ator social.

A confiança está relacionada à disposição de uma parte em estar vulnerável às ações da outra parte, com base na expectativa de que o outro irá executar uma determinada ação importante para o que confia, e isso independe da capacidade de monitorar ou controlar a outra parte (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995). Confiar em alguém significa acreditar que, uma vez oferecida uma chance, essa pessoa não irá se comportar de forma a nos prejudicar (GAMBETTA, 1988).

A confiança em diferentes referenciais pode ter antecedentes e consequências divergentes em virtude das mudanças dinâmicas relacionais. Por exemplo, os funcionários podem ter necessidades e preocupações com seus colegas de trabalho que são diferentes daquelas com seus líderes ou organizações, assim, antecedentes e consequências poderão ser diferentes (FULMER; GELFAND, 2012).

Para o desenvolvimento deste trabalho, adotamos a definição de confiança de uma perspectiva institucional, na qual ela é uma forma de ação individual ou coletiva que está constitutivamente imersa no ambiente institucional em que um relacionamento está colocado, com base em premissas favoráveis sobre a confiança nos comportamentos futuros (BACHMANN; INKPEN, 2011).

Existem situações específicas, conforme apontam Bachmann e Inkpen (2011), em que a influência das instituições dirige tanto os antecedentes comportamentais de desenvolvimento de confiança quanto os padrões de interação entre as partes, e que pode ser propício à eficiência na construção da confiança nas relações comerciais. Os autores explicam os principais mecanismos pelos quais as instituições formais e informais podem ajudar a estabelecer a confiança nas relações comerciais, e elaboram suas explicações com foco em: (I) instituições como antecedentes de comportamento para uma decisão de investir confiança em um relacionamento ou abster-se de fazê-lo; (II) instituições que fornecem modelos de interação que podem conduzir ou não a uma relação de confiança.

Para uma melhor compreensão do que foi dito, apresentamos no Quadro 1 a descrição dos mecanismos e seus principais alvos.

Quadro 1 – Mecanismos e seus principais alvos.

Mecanismo	Alvo
Regulamentação legal	Antecedentes da relação
Reputação	Práticas de interação
Certificação	Antecedentes da relação
Normas comunitárias, estruturas e procedimentos	Práticas de interação

Fonte: Adaptado de Bachmann e Inkpen (2011).

Considerando o fato de que estamos interessados em descrever o processo, faz-se necessária uma breve explanação sobre mecanismos sociais. As pesquisas sociais com foco na explicação de mecanismos vinculam-se à noção de processos e possibilitam a explicação do modo como surge a relação entre variáveis ou entre categorias de análise (HEDSTROM; SWEDBERG, 1998). Um mecanismo é, portanto, uma explicação plausível do processo sobre uma relação entre variáveis e, sem mecanismos claros, as teorias permanecem incompletas (BROMILEY; JOHNSON, 2005).

A busca por mecanismos significa que não estamos satisfeitos com o simples estabelecimento das associações entre variáveis, mas uma explicação satisfatória incluiria verificar o processo que trouxe a relação à existência (HEDSTROM; SWEDBERG, 1998). Ou seja, o estudo de mecanismos sociais não se caracteriza como apenas uma descrição das relações, mas requer uma explanação sobre o porquê dessas relações.

Por meio das instituições, conforme enfatizam Bachmann e Inkpen (2011), são transmitidas normas de comportamento que se encontram profundamente enraizadas em tradições antigas. E isso, concluem os autores, pode afetar o desenvolvimento da confiança baseada em instituições nas relações interorganizacionais. Regulamentações legais, códigos de conduta, ligação societária, normas de contratos de trabalho e outras normas (formais e informais) de comportamento são exemplos de estruturas institucionais que podem reduzir o risco de confiar.

A regulamentação legal e a certificação aparecem tendo como alvo os antecedentes da relação de confiança, enquanto que a reputação, normas comunitárias, estruturas e procedimentos têm como alvo as práticas de interação social.

Com base em Bachmann e Inkpen (2011), apresentamos a seguir quatro mecanismos por meio dos quais as instituições podem reduzir o risco e promover a construção de confiança em relações interorganizacionais.

1. Disposição legal: pesquisas empíricas têm mostrado que a existência do direito de contrato de confiança (com base em regras legais) pode realmente ser muito propícia para o desenvolvimento da confiança nas relações comerciais e na redução de risco. A disposição legal, na forma de contratos, atinge principalmente os antecedentes de comportamento de construção de confiança entre dois atores, o *trustee* e o *trustor* (aquele que recebe confiança e o que confia), na medida em que alinha as suas expectativas e comportamentos antes que eles realmente se envolvam em transações comerciais. É um importante mecanismo para coordenar e controlar as expectativas mútuas e fomentar o desenvolvimento da confiança.
2. Reputação corporativa: é um exemplo de mecanismo que transmite normas comportamentais informais. A reputação de uma empresa irá influenciar o grau de atração que alguém tem em filiar-se a uma determinada organização. A empresa que valoriza a sua reputação terá pouca probabilidade de se envolver em práticas que têm o potencial de prejudicá-la e, assim, ser mais previsível e confiável.

No que diz respeito à construção de confiança, esses mecanismos institucionais reduzem o risco e incentivam um relacionamento de confiança. A reputação, por exemplo, pode canalizar o significado e a interpretação de padrões comportamentais dos processos de construção da confiança entre dois parceiros. Diferentemente da disposição legal, a reputação corporativa não influencia tanto os comportamentos

antecedentes de ambas as partes, mas as rotinas e atividades práticas na construção do relacionamento.

3. Padrões de certificação: a certificação formal de um parceiro de troca também é uma forma pela qual as instituições podem fazer o seu trabalho. Certificações ISO 9000 – reconhecidas em todo o mundo – são ferramentas para padronizar procedimentos de empresas do setor industrial e de serviços, pois se caracterizam por um tipo de confiança baseada em instituições. No caso das certificações, o alvo direto dos arranjos institucionais parece ser o comportamento antecedente de ambas as partes para a transação comercial. Semelhante à lei, as certificações influenciam as expectativas antecedentes e o comportamento do *trustee* e do *trustor* antes que as decisões de confiar ou não confiar sejam tomadas.
4. Normas comunitárias, estruturas e procedimentos: nas comunidades da internet, os usuários formam opiniões sobre se e em que grau múltiplos compradores e vendedores podem ser confiáveis. A confiança em tais comunidades virtuais é essencialmente impessoal e bastante informal, com base no que se refere a percepções generalizadas da comunidade. Essa comunidade vai construir normas, estruturas e procedimentos relativos ao comportamento de seus membros e funcionar sem quaisquer contatos pessoais. Embora sejam bastante informais e sem proteção legal, os mecanismos criados internamente em uma comunidade de negócios diminuem o risco de confiar.

Consideramos que a disposição legal, a reputação corporativa, bem como os padrões de certificação são meios pelos quais as organizações são legitimadas no ambiente em que estão inseridas. Por exemplo, se uma organização possui uma boa reputação no mercado, pressupõe-se que todos os seus produtos ofertados sejam confiáveis, o que faz com que a relação de confiança de um ator (individual e/ou organizacional) para com essa organização ocorra mesmo sem repetidos contatos face a face (ainda que haja riscos). Aquele que deposita confiança na referida empresa o faz porque a reputação alcançada a legitima.

As organizações encontram-se imersas em um ambiente institucional que se caracteriza pela elaboração e difusão de regras, valores e procedimentos, que proporcionam suporte e legitimidade a elas (SCOTT, 1995; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999). A legitimidade está vinculada à percepção dos atores e o seu comportamento deve refletir e produzir impacto nos comportamentos organizacionais (GONÇALVES, 2006). A legitimidade pode aumentar a possibilidade de sobrevivência das organizações, mais do que a eficácia ou o desempenho estratégico (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1991).

Quanto às instituições, utilizamos os padrões institucionais (legal-regulativo, normativo e cultural-cognitivo) definidos por Scott (2001). No que se refere ao padrão regulativo, a ênfase é dada aos fatores institucionais que pressionam as ações organizacionais por meio de regras, leis e sanções (recompensas ou punições), podendo ocorrer de modo formal ou informal. Nesse caso, as organizações agem de acordo com as regras estabelecidas. O exercício do poder é coercitivo e legitimado pelas normas, legalmente sancionadas.

A ênfase no padrão normativo introduz uma dimensão prescritiva, avaliativa e obrigatória. Os sistemas normativos incluem valores – concepções do preferido ou do desejável, padrões com os quais as estruturas e comportamentos existentes podem ser comparados ou avaliados – e também normas, que especificam como as coisas devem ser feitas, definindo, assim, os meios legítimos para atingir os fins. Os sistemas normativos definem tanto as metas e/ou objetivos como também a forma mais apropriada para atingi-los.

O padrão cultural-cognitivo aponta para a legitimidade advinda da adoção de um esquema de referência ou da definição de situações comuns. Baseia-se nos entendimentos preconcebidos ou dados como certos (*taken for granted*), nos significados aceitos pelo ambiente condicionando à sobrevivência da organização. Esse elemento pressupõe um conjunto de representações simbólicas internalizadas do mundo.

Apoiado no trabalho de Simmel (1950), Nooteboom (2006) diz que, em sociedades industriais desenvolvidas, as pessoas são membros de uma maior diversidade de grupos, com uma participação limitada em cada um, e a confiança é baseada em uma escala muito menor na confiança pessoal, e mais em condições institucionais de leis e sua aplicação, intermediários de vários tipos e padrões complexos de dependência mútua. Quanto maior o nível de confiança dentro de uma comunidade, maior a probabilidade de cooperação (PUTNAM, 1993). A cooperação é um conjunto de comportamentos, tais como compartilhamento de informações, comunicação aberta e busca de soluções mutuamente satisfatórias para os problemas (JEFFRIES; BECKER, 2008). A confiança coletiva deve ser vista como um tipo particular de representação social realizada pelos indivíduos dentro de um sistema social (KRAMER, 2010).

Bachmann e Inkpen (2011) ressaltam que, geralmente, a confiança baseada em instituições pode ser vista como uma forma fraca de confiança em relação à confiança baseada na interação face a face. Entretanto, os autores acrescentam que esse tipo de confiança apresenta vantagens no que se refere aos custos para gerar a confiança. E afirmam que os elementos do quadro institucional de um sistema de negócio criam e compartilham conhecimento explícito e tácito entre os potenciais parceiros de negócios, assim como ocorreria nos repetidos contatos face a face.

Para melhor compreensão da trajetória investigativa deste estudo, considerando o arcabouço teórico, apresentamos a seguir o percurso metodológico utilizado.

Percurso metodológico

Para a investigação empírica, escolhemos empresas do setor moveleiro pertencentes a dois polos industriais, o polo de Linhares, localizado no estado do Espírito Santo, e o polo de Arapongas, localizado no estado do Paraná. A escolha por um setor específico foi realizada tendo em vista a existência de maior compatibilidade de características e informações necessárias para o desenvolvimento do tema da presente pesquisa, bem como a possibilidade de identificação de um padrão de comportamento e práticas do setor. Os setores moveleiros de Arapongas e de Linhares estão entre os principais do Brasil, e localizam-se em regiões diferentes. A escolha por regiões diferentes pode mostrar indícios de padrões convergentes e/ou divergentes em relação às categorias de análise.

O estudo se caracteriza como seccional com perspectiva longitudinal, tendo em vista que nesse processo são considerados três momentos distintos, conforme descritos anteriormente (T-1, T e T+1). Faz-se necessário explicar que o estudo não se caracteriza como longitudinal, tendo em vista que a coleta de dados não ocorreu ao longo do tempo, mas em um período específico, constituindo-se como um estudo seccional. Entretanto, os entrevistados descrevem o processo da construção das relações no decorrer do período em que isso ocorreu. Justificamos a necessidade de avaliar os diferentes períodos, tendo em vista que a construção da confiança poderá ser melhor explicada e entendida quando da descrição da formação de seu processo, de suas características e suas particularidades.

O campo de estudo abarca os polos moveleiros da região de Linhares-ES e de Arapongas-PR. O polo moveleiro do norte do Paraná é um dos mais importantes do Brasil, sendo constituído por aproximadamente 841 empresas, que geram mais de 22 mil empregos diretos e indiretos. Arapongas abriga cerca de 139 indústrias do setor, e gera mais de 13 mil empregos (diretos e indiretos). As indústrias moveleiras de Arapongas são responsáveis por 67,31% do PIB do município. O polo é o maior consumidor de chapas aglomeradas e compensadas do Brasil e é responsável por 10% das exportações praticadas pelas empresas moveleiras do país (MOVEPAR, 2014).

No Espírito Santo concentram-se cerca de 800 indústrias, o polo moveleiro de Linhares é reconhecido como um dos mais importantes arranjos produtivos do estado. O polo contém aproximadamente 140 indústrias espalhadas em 12 municípios, que geram mais de quatro mil empregos diretos, sendo também considerado um dos principais polos moveleiros do Brasil, de acordo com a Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (Abimóvel) (SINDIMOL, 2014).

O nível de análise adotado neste estudo é interorganizacional e as unidades de análises foram organizações do setor dos polos moveleiros de Linhares-ES e de Arapongas-PR. Primeiro foi criada uma lista com nomes de empresas significativas no setor, considerando o tempo de atuação e sua reputação no mercado. A amostra foi por conveniência, e os critérios estão relacionados com a aceitabilidade dos gestores em participar da pesquisa no período investigado. A amostra foi composta por 28 empresas, tendo sido entrevistados sócios-proprietários, gerentes, dirigentes e/ou responsáveis (enumerados nos depoimentos de E1 a E28) pelas organizações do setor moveleiro das cidades de Linhares, no Espírito Santo, e de Arapongas, no Paraná.

Na sequência, relacionamos algumas características referentes às empresas que fizeram parte do estudo.

Quadro 2 – Características das empresas investigadas.

Polos	Empresas	Tempo de mercado (em anos)	Respondentes
Arapongas	E1	27	Entrevistado 1
	E2	20	Entrevistado 2
	E3	8	Entrevistado 3
	E4	15	Entrevistado 4
	E5	45	Entrevistado 5
	E6	10	Entrevistado 6
	E7	21	Entrevistado 7
	E8	15	Entrevistado 8
	E9	25	Entrevistado 9
	E10	51	Entrevistado 10
	E11	32	Entrevistado 11
	E12	27	Entrevistado 12
	E13	10	Entrevistado 13
	E14	25	Entrevistado 14
Linhares	E15	27	Entrevistado 15
	E16	29	Entrevistado 16
	E17	2	Entrevistado 17
	E18	7	Entrevistado 18
	E19	20	Entrevistado 19
	E20	9	Entrevistado 20
	E21	9	Entrevistado 21
	E22	8	Entrevistado 22
	E23	22	Entrevistado 23
	E24	13	Entrevistado 24
	E25	8	Entrevistado 25
	E26	20	Entrevistado 26
	E27	12	Entrevistado 27
	E28	4	Entrevistado 28

Fonte: A autora.

Em um primeiro momento, o contato foi realizado por telefone, alguns dirigentes não aceitaram participar da pesquisa por falta de interesse na entrevista e/ou por falta de tempo. No polo moveleiro de Arapongas foram coletados dados em 14 empresas, e no polo de Linhares em 15 empresas, sendo 14 com dados completos válidos para a pesquisa. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada. A seguir, apresentamos as perguntas contidas no roteiro de entrevista, relacionadas aos padrões institucionais. Ressaltamos que no roteiro de entrevista existem outras questões anteriores a essas que não estão vinculadas ao tema abordado neste artigo.

1. Que tipos de contratos/documentos são formalizados nas suas relações comerciais com outras empresas que visam garantir o cumprimento do acordo estabelecido entre as partes?

2. A confiança que você desenvolve com outra empresa está baseada em que? O que você leva em consideração em um parceiro comercial para saber se ele é confiável? Isso varia em relação a você ter algum histórico ou experiência com ele?
3. Existem normas e regras não escritas que são importantes para o desenvolvimento da relação de confiança interorganizacional? Comente sobre isso.
4. O que faz com que a confiança interorganizacional seja quebrada?
5. A reputação é importante para a construção de uma relação de confiança entre organizações? Se a resposta for positiva, em que momento? Se a resposta for negativa, por que a reputação não é importante?
6. Existe algum fato (ou momento) em que a reputação não foi suficiente para garantir que a relação de confiança interorganizacional fosse iniciada ou desenvolvida? Fale sobre isso.
7. Existem certificações na área de atuação do seu negócio que são consideradas essenciais para a seleção de um parceiro comercial? Quais?

As entrevistas foram gravadas com autorização dos respondentes e posteriormente transcritas na íntegra, a fim de se obter maior amplitude para a realização da interpretação e análise dos dados. A duração das entrevistas foi de, em média, 50 minutos, totalizando 140 páginas de transcrições em aproximadamente 16 horas de gravação.

A partir das transcrições das entrevistas, preparamos os dados que envolveram a importação dos arquivos (com a identificação da empresa, cidade e respondente) para o *software* NVivo 10 e a exploração dos arquivos das entrevistas no referido *software*. O NVivo 10 auxiliou em dois momentos: primeiro na preparação dos dados e depois na sua codificação. As categorias analíticas eram nominadas como nós, e em cada um dos nós foram alocados os depoimentos dos entrevistados de acordo com as respectivas perguntas. Por exemplo, se a pergunta era sobre contratos comerciais firmados entre as empresas, as respostas eram direcionadas ao nó instituições, mas especificamente ao subnó denominado legal-regulativo (uma das categorias de análise). Após a codificação com a utilização do NVivo, foi realizado também um refinamento manual, no qual foi possível identificar se haviam trechos alocados por engano em categorias não correspondentes a eles, e criar outras subcategorias dentro daquelas definidas anteriormente a essa etapa.

A última etapa da análise dos dados (anterior à elaboração das proposições) foi realizada por meio da utilização da técnica de narrativa, tendo em vista que os aspectos, contextos e circunstâncias inerentes à construção de relações de confiança podem ser identificados e avaliados por meio das declarações dos entrevistados. As narrativas dos indivíduos, conforme afirma Riessman (1993), apresentam-se em interações próprias, e também em discursos sociais, culturais e institucionais. Nesse contexto, é fundamental que, em uma análise da narrativa, as entrevistas sejam gravadas e posteriormente transcritas na íntegra.

Por meio da análise da narrativa é possível identificar seu contexto histórico, ambiente, hábitos, cultura e outras particularidades, no momento em que se passa a identificar e avaliar os fatos descritos pelos atores envolvidos. Como técnica de análise de dados, a narrativa consiste na utilização de análise de conteúdo e interpretação social dos discursos, no qual podem ser analisados a palavra (conteúdo), os signos, os significados, os textos e os discursos (MELLO, 2014).

Análise dos dados e proposições empíricas

Nesta seção, descrevemos a análise dos dados e, a partir dela, apresentamos proposições empíricas elaboradas com o intuito de explicar os estágios da construção da confiança interorganizacional.

As categorias de análise foram definidas previamente. A confiança foi operacionalizada por meio da identificação de três dimensões: capacidades, benevolência e integridade. No que se refere às instituições, foram considerados os padrões normativos, legal-regulativo e cultural-cognitivo.

O padrão normativo foi operacionalizado, a partir das entrevistas, com base na reputação e nas certificações das organizações, e outras formas identificadas como normas significativas nas relações do setor investigado, como, por exemplo, a avaliação do senso de obrigação social existente nesse setor. A operacionalização do padrão legal-regulativo ocorreu por meio da identificação dos padrões (escritos) que regulam a atividade: ambiente legal de regras, elementos formais (documentos da área de construção civil), contratos, identificação e verificação da existência (ou não existência) da aplicabilidade de sanções pelo não cumprimento das regras formais. A identificação de tais padrões ocorreu por meio das entrevistas semiestruturadas. Já no caso do padrão cultural-cognitivo, foi identificado mediante a identificação e a avaliação de justificativas referentes às ações tomadas ou não tomadas em relação aos parceiros e da identificação de concepções a respeito de práticas relacionadas às relações de confiança.

Iniciamos a análise discutindo o padrão regulativo. A exigência da formalização da relação comercial (via contratos), além de representar uma medida cautelar e preventiva, pode também estar atrelada aos problemas ocorridos em experiências passadas. Mesmo assim, nem todos utilizam contratos nas relações comerciais, como descreveram alguns entrevistados (E4, E6, E14, E15, E16, E17 e E20). Na sequência, apresentamos alguns trechos de depoimentos dos entrevistados.

"São contratos que às vezes a gente faz com prestadores de serviços, com empresas que terceirizam produtos para nós, e também pedidos que as empresas que nós fornecemos fazem ou programações, tudo colocado no papel, tudo assinado. [...] **por experiências negativas que ocorreram no passado, hoje a gente procura documentar tudo.**" (E1).

"Nós **temos contratos de muitos acordos comerciais, tanto com fornecedores, como com clientes.** [...] hoje a gente procura realmente ter uma gestão desses documentos dentro da empresa que **é uma forma de assegurar aquilo que foi combinado.**" (E2).

"**Negociações maiores** têm que ter um contrato." (E7).

"Então, **a forma, na maioria das vezes, é escrita.** Clientes, alguns. Grandes clientes têm contratos também, magazines, têm as nossas obrigações e as deles também. [...] **tem [contrato] tanto com fornecedor como com clientes.**" (E10).

"Na verdade **é mais informal**, na verdade vai muito dos valores dos clientes, dos nossos valores, então assim, é bem informal, **nada regido por contrato**, documento, não." (E17).

"**Alguns clientes maiores exigem a questão de contrato. Para começarmos a fornecer para eles a gente precisa ter tudo certinho e fazermos o contrato**, do resto não, **a gente não trabalha com contrato.**" (E20).

"**Aqui é tudo formalizado**, [...] tudo registrado." (E22).

"As relações comerciais **são muito na parte da confiança**, não existe uma formalização. Existe sim um contrato com empresas maiores, por causa de limites de créditos, uma série de documentos." (E24).

"É raro. Acho que a pessoa confia. Por exemplo, **ai tem o fator confiança** das pessoas e esse polo nosso é um polo muito unido, as pessoas são muito unidas." (E27).

"**É feito contrato com a capacidade produtiva, estipulado preço, tudo certinho.**" (E28).

Em relação ao padrão normativo, procuramos identificar e analisar as normas e regras não escritas predominantes no setor moveleiro, verificar a importância da reputação nas relações interorganizacionais e a presença ou ausência de certificações como critérios para seleção de um parceiro comercial. No que concerne às normas e regras não escritas, identificamos, por meio dos relatos, um senso de obrigação social existente no que se refere ao cumprimento do que foi acordado pelas partes envolvidas nas relações, à conduta do parceiro, à ética.

"**É o cumprimento mesmo**, a relação comercial." (E6).

"A maioria delas [referindo-se a normas] não está escrito. **Quando a gente se compromete** a manter um nível de preço por um determinado período, em que nesse período nosso cliente vai estar fazendo uma campanha agressiva de promoção de nossos produtos. Por exemplo, nós vamos iniciar uma campanha, a partir de hoje vai

durar 30 dias, e a gente precisa de garantia de fornecimento de tantas peças no preço X, **isso não se escreve**, no máximo é combinado por um e-mail.” (E8).

“No caso seria pontualidade e qualidade no atendimento. **Não está escrito, mas se espera que seja feito.**” (E9).

A confiança na expectativa do comportamento do outro também é considerada uma norma não escrita. **“É a confiança, essa aí é a principal [norma] que existe entre as empresas, confiança.”** (E21). **“Eu confio. Aí nós temos produtos, esses produtos têm que estar tal dia, dessa maneira, não é escrito, mas você tem que cumprir essas exigências, é uma regra.”** (E27).

O gestor da indústria moveleira se pauta nas informações sobre seus potenciais parceiros, especialmente em relação à reputação deles. Essa reputação, nas palavras de Bachmann e Inkpen (2011), influenciará o grau de atração que o outro tem em firmar parceria ou filiar-se a tais parceiros. Investigamos em que momento (considerando T-1; T e T+1) a reputação é mais importante.

“[...] você só vai conhecer a empresa realmente quando você começa a comprar dela. **Houve casos que a empresa era referência e tudo** e que começamos uma relação com ela e **infelizmente não deu certo, porque prometia uma data de entrega e não cumpria, demorava, prometeu certa qualidade no produto e não entregou**, [...] são vários fatores.” (E1).

“Com certeza [reputação é importante]. **Eu acho que é sempre, mas no começo principalmente**, porque depois você vai criar a sua relação com cliente ou com fornecedor.” (E3).

“**Se você vai iniciar**. Como você vai iniciar uma relação de confiança com um fornecedor que tem um histórico que não é bom? Tudo bem que às vezes ele pode ter passado por problemas e está se reestruturando, mas, sempre fica um alerta.” (E4).

“**A gente sempre tem que estar analisando se essa reputação é verdadeira ou é midiática ou marqueteira.**” (E5).

“**A reputação é importante sempre**, não adianta começar bem e depois ir tudo para o vinagre.” (E12).

“**O tempo todo, desde o início a reputação da empresa é levada em consideração.** Pelo menos a nossa empresa tem como princípio manter o nome, a idoneidade, dentro dos padrões normais, mas sem nenhum desvio de padrão.” (E14).

“**A reputação é importante antes e durante o relacionamento.** Se existe algo que abala a reputação do cliente no mercado, ficamos de olho (observando), de repente seguramos as vendas.” (E16)

“Na hora de você iniciar o relacionamento é complicado, você faz uma análise e tal, mas **no decorrer do relacionamento é que [...].** Você faz a sondagem, mas, **você vai conhecer** de acordo em que você vai ‘namorando’. **Não dá pra você conhecer antes.**” (E19).

“Sendo mais direto, **ela [a reputação] representa muito mais depois.** [...] se ela [a empresa] não tem uma boa reputação você já nem entra nessa parceria, então por isso que eu digo que depois é muito mais [importante].” (E21).

“[...] **reputação e ter essa confiança, é quando você passa a conhecer mais** e a estreitar mais o relacionamento.” (E23).

No que concerne à certificação, identificamos (e apresentamos sequencialmente) nos relatos quatro situações: (1) não há exigência de certificação para seleção de um parceiro comercial; (2) a certificação não é exigida, mas, é desejável; (3) as certificações são exigidas quando da sua obrigatoriedade para a fabricação de determinados produtos; e (4) os empresários priorizam as relações comerciais com parceiros certificados.

“Não, **essencial não.**” (E6).

“**A empresa não precisa ter nada, só tem que ser pontual nos seus compromissos.** [...] tem indústria que tem ISO 9000, ISO 14000, nós, por exemplo, não temos. O que nós temos, que todo mundo tem, é o selo verde, isso aí ajuda um pouco.” (E12).

“Não existe, não mesmo.” (E17).

“**Não é exigido** [...] a gente trabalha muito com material bruto, eucalipto bruto, madeira [...] é um processo muito bruto de madeira, é muito difícil de você chegar

num padrão. O selo verde, talvez quem sabe, porque floresta e essa coisa toda aí, vai mudar.” (E19).

“Existem certificações, mas que são essenciais, eu não diria [...]. Tem [certificação] de fornecedor, matéria-prima reflorestada, que seriam importantes.” (E7).

“Não é um critério, é uma opção que você faz num dado momento. Se você não tiver um fornecedor que não tenha o eco selo, você não vai ficar sem o material [...]” (E14).

“Mas têm casos que você é obrigado a exigir algumas certificações porque a lei exige. Por exemplo, um certificado de madeira florestada que vem na principal matéria-prima nossa que é o aglomerado. Primeiro, essas empresas se não tiverem [essa certificação] elas não podem funcionar [...]” (E1).

“Tem hoje uma certificação que é obrigatória com relação aos berços. Tem que ser certificado pelo Inmetro, **hoje o meu fornecedor tem que atender os requisitos que estão na norma.**” (E3).

“Tem a certificação que o mercado exige, por exemplo, colchão o mercado exige uma certificação mínima do Inmetro, [...] e a gente passa isso para os nossos fornecedores também. Todo fornecedor tem que ser certificado.” (E10).

“Algumas empresas hoje que têm um certificado, por exemplo, quem produz berço ou móveis infantis tem que estar certificado, é preciso seguir normas de segurança [...].” (E18).

“Nós procuramos fornecedores para nós, por exemplo, que estejam certificados de que não estão prejudicando o meio ambiente. A nossa principal matéria-prima são os painéis de madeira reconstituída e na nossa indústria não pode entrar uma que esteja desrespeitando o meio ambiente. **Todas as madeiras, todas as chapas de madeira reconstituídas têm que vir de reservas manejadas para não prejudicar a natureza.**” (E5).

“Na questão de dar destino aos resíduos, a pessoa tem que ser toda certificada.” (E10).

“Uma coisa importante pra mim que tem que ter hoje é o selo verde, a madeira do selo verde, **porque aí ela aprova reflorestamento e eu consigo mandar para o Brasil inteiro.**” (E11).

No que se refere ao padrão cultural-cognitivo, identificamos alguns padrões predominantes do setor: “[...] *é muito mais fácil eu copiar um produto de quem eu não tenho afinidade do que um que eu tenho. Se você deixar eu entrar na sua empresa eu vou ficar sem jeito de copiar um produto seu.*” (E15).

A expectativa está no comportamento do outro, que não deverá usar de oportunismo, já que o empresário usou de benevolência com ele, deixando-o ter acesso a sua empresa. Espera-se, nesse caso, que aquele que foi beneficiado não venha a trair a confiança daquele que permitiu sua entrada na empresa. Nooteboom (2006) afirma que os atores sociais que não traem, agem assim porque atribuem à lealdade e à reciprocidade valor moral ou emocional.

Outro ponto importante de ser ressaltado, no que se refere a esse padrão institucional, é o fato de que a confiança em empresas pares pode influenciar fortemente nas relações de confiança com parceiros potenciais. Esse padrão ficou mais evidente em Linhares, em Arapongas essa influência não é fator determinante, especialmente no que se refere a fornecedores.

Por exemplo, em Linhares, é notório que a indicação por pares de possíveis parceiros comerciais tende a ter maior importância do que a reputação de uma empresa e/ou produtos. Vejamos o que foi apontado em um dos relatos.

“Porque pode surgir a melhor empresa do mundo querendo vender em Linhares, mas se ele não começa a vender com a pessoa certa, ele vai tentar e não conseguir. [...], ou seja, a figura do intermediador acaba definindo muito, abrindo muitas portas. Teve um fornecedor de máquina que nos visitou semana passada, que a marca dele é internacionalmente conhecida, todo mundo conhece os equipamentos que ele tem. Ele tinha um representante do Rio de Janeiro para atender o polo de Linhares. O mesmo ficou um período aqui de dois anos e não conseguiu vender máquina alguma.” (E24).

A partir daí, podemos entender que existe uma confiança pessoal entre os empresários da região, que extrapola para o nível organizacional, interferindo nos negócios realizados. Currall e Inkpen (2006) afirmam que a confiança em um nível poderá, ao longo do tempo, evoluir para outro nível, servindo como contexto organizacional para a dinâmica da confiança em outros níveis. Esse achado também corrobora a visão de Granovetter (1985), quando ele afirma que as relações pessoais podem ser mais significativas do que os arranjos institucionais na construção da confiança nas relações comerciais.

A confiança nas informações dos parceiros do setor sobre fornecedores apresenta maior relevância do que tempo de mercado, imagem, capacidade e experiência desse fornecedor. *"Aí o cara esteve aqui na semana passada perguntando sobre quem seria a pessoa indicada para ele vender para nós. Querendo a indicação de alguém para poder vender."* (E24).

No momento em que o fornecedor percebe o padrão de conduta ou ações praticadas naquela região, a forma de abordagem passa a ser outra, tamanha a importância do reconhecimento, não apenas de um setor, mas, sobretudo, do comportamento predominante nesse local.

A crença nas relações de confiança é que deve haver consideração de um pelo outro no sentido de respeitar e cumprir contratos e/ou acordos estabelecidos entre as partes interessadas. Ou seja, se todos pensam que o comportamento correto é cumprir o que foi acordado, vai pensar no outro. Isso ficou evidenciado nos questionamentos e respostas quase que na sua totalidade. O não cumprimento do acordo pode ocasionar quebra de confiança. **"Quando alguém não cumpre aquilo que foi combinado. [...] você vai perdendo a confiança na outra empresa."** (E1). **"Deixar na mão, isso é uma coisa que arranha muito [a confiança], [...] é questão de prometo e não cumpro."** (E19).

A partir da análise dos dados, procuramos elucidar no Quadro 3 o papel das instituições nos três momentos: T-1 = período anterior ao da construção das relações de confiança; T = período em que a relação de confiança está sendo construída; e T+1 = período em que a confiança existe e novas interações são construídas.

Quadro 3 – Papel das instituições na construção da confiança.

INSTITUIÇÕES	T-1	T	T+1
Padrão legal-regulativo			
Contratos/ regras formais	Quando da exigência – antecede a relação de confiança. Quando da não exigência – não influencia a decisão de iniciar ou não a relação.	Quando da exigência – o contrato e/ou outros documentos formais são utilizados para minimizar riscos, em uma tentativa de garantir que prazos, preços e outros aspectos sejam respeitados. Quando da não exigência – a maior garantia de cumprimento do acordo pauta-se na confiança no parceiro.	Quando da exigência – avalia-se o cumprimento das cláusulas e do acordo estabelecido formalmente nas interações com os parceiros ao longo do tempo. Quando da não exigência – avalia-se por meio da demonstração de integridade do parceiro ao longo do tempo.
Padrão normativo			
Reputação	Desconfiança – antecede à relação de confiança. Avaliada por meio de informações sobre parceiros potenciais.	Alerta – analisando a manutenção da reputação. Avaliada por meio da integridade do parceiro e da reciprocidade.	Consolidação – construção da confiança ou quebra da confiança. Avaliada por meio do histórico com a empresa.
Certificação	Quando da obrigatoriedade – antecede a relação de confiança. Avaliada por meio da identificação da existência de certificações dos parceiros potenciais. Quando da não obrigatoriedade, apresentam-se três situações: (1) a certificação não é requerida como critério para início da relação; (2) a certificação não é requerida, mas desejável; (3) empresas com certificação são priorizadas em detrimento daquelas empresas que não a possuem.	Quando da obrigatoriedade – critério para manutenção da relação. Avaliada por meio do cumprimento aos padrões de procedimentos exigidos pela certificação. Quando da não obrigatoriedade – a influência da certificação diminui em comparação com a reputação e/ou histórico do parceiro.	Quando da obrigatoriedade – critério para consolidação da relação de confiança. Avaliada por meio do cumprimento aos padrões de procedimentos exigidos pela certificação. Quando da não obrigatoriedade – a influência da certificação diminui em comparação com a reputação e/ou histórico do parceiro.
Normas	As normas são identificadas nas práticas interacionais. Avaliadas por meio da identificação de boa conduta, postura e comportamento ético perante empresas pares.	Avaliadas por meio do cumprimento do que foi acordado e da manutenção do comportamento ético.	Avaliadas por meio do cumprimento do que foi acordado e do comportamento ético mantido ao longo do tempo.
Padrão cultural cognitivo			
	Antecedente – interações com potenciais parceiros ocorrem quando da identificação e aceitação, por eles, de práticas de relações e de negociação predominantes no setor.	Confiança pessoal extrapola para o nível organizacional. Confiança com base no respeito às práticas predominantes no setor.	Nessa fase, esse padrão é avaliado nas práticas <i>taken for granted</i> predominantes no setor. A confiança é fortalecida no momento em que tais práticas são respeitadas e reproduzidas.

Fonte: A autora.

Na sequência, apresentamos algumas proposições empíricas que foram derivadas da análise dos dados (com base nos depoimentos dos entrevistados), considerando os três períodos investigados. As proposições empíricas também estão atreladas aos argumentos teóricos utilizados no trabalho.

Período anterior ao da construção das relações de confiança (T-1)

Proposição 1: em estágios iniciais do relacionamento, as disposições legais institucionais (padrão legal-regulativo) são mais importantes para a construção da confiança, já que não há histórico de relacionamento.

Proposição 2: quando da obrigatoriedade da certificação, as organizações certificadas apresentam maior probabilidade de iniciar uma relação de confiança, sendo julgadas como mais confiáveis.

Proposição 2a: quando da não exigência da certificação, as organizações certificadas apresentam maior probabilidade do que as organizações não certificadas para iniciar uma relação de confiança, em contexto específico (quando o critério de comparação para escolha é a certificação).

Proposição 2b: quando da não exigência da certificação, as organizações certificadas e não certificadas terão a mesma probabilidade para iniciar uma relação de confiança, em contexto específico (quando a empresa contratante utiliza outros critérios para a seleção de um parceiro que não seja a certificação).

Proposição 3: em estágios iniciais do relacionamento de confiança, a reputação das organizações influencia fortemente na decisão de confiar ou não confiar em um parceiro comercial.

Proposição 4: quanto maior a quantidade de informações trocadas entre empresas, maior a probabilidade de reduzir riscos de confiar no parceiro potencial.

Consideramos que as informações trocadas entre empresas se constituem as referências sobre o potencial parceiro comercial com quem outras empresas (pares e/ou fornecedores, dependendo do tipo de relação comercial) já tiveram (ou ainda têm) relações comerciais.

Período em que a relação de confiança está sendo construída (T)

Proposição 3a: nos estágios de construção do relacionamento de confiança, o histórico tem maior influência do que a reputação.

Proposição 4b: nos estágios de construção das relações de confiança, as informações trocadas entre as empresas perdem força para o histórico, integridade e reciprocidade do parceiro.

Período em que a confiança existe e novas interações são construídas (T + 1)

Proposição 3b: quando a confiança entre as partes está consolidada, os efeitos da reputação tendem a ser suprimidos pelo histórico do relacionamento.

Proposição 4b: quando a confiança entre as partes está consolidada, as informações trocadas entre as empresas perdem força diante do histórico do relacionamento.

Proposição 5: em se tratando de organizações onde os relacionamentos de confiança já foram constituídos, tais relações estão mais propensas a serem estabelecidas com base em padrões institucionais normativos.

Proposição 6: em relações interorganizacionais em que a confiança já foi construída, o histórico da relação e a confiança no ator são maiores do que a confiança baseada nas instituições.

Proposição 7: em relações interorganizacionais em que a confiança foi quebrada, as disposições legais institucionais exercerão forte influência na reconstrução da confiança.

A proposição 7 está especialmente vinculada ao depoimento de fatos que relatam a quebra de confiança por uma das partes, e a criação e/ou elaboração de documentos utilizados em relações comerciais posteriores aos fatos, entre as partes (organizações) envolvidas. Por vezes, as relações comerciais são mantidas ainda que haja quebra de confiança, isso ocorre quando uma das partes possui um recurso que é único ou raro (como um tipo específico de matéria-prima, por exemplo) no mercado ou na região na qual a empresa atua.

Em suma, em estágios iniciais, quando ainda não existe histórico no relacionamento, as disposições legais institucionais são mais importantes para a construção da confiança.

Nessa fase, a reputação influencia a escolha por confiar ou não confiar do seguinte modo: (1) quando da obrigatoriedade da certificação, as organizações certificadas apresentam maior probabilidade de iniciar uma relação de confiança, sendo julgadas como mais confiáveis; (2) quando da não exigência da certificação, as organizações certificadas apresentam maior probabilidade do que as organizações não certificadas para iniciar uma relação de confiança, em contexto específico (quando o critério de comparação para escolha é a certificação); e (3) quando da não exigência da certificação, as organizações certificadas e não certificadas terão a mesma probabilidade para iniciar uma relação de confiança, em contexto específico (quando a empresa contratante utiliza outros critérios para a seleção de um parceiro que não seja a certificação).

Na etapa inicial, a reputação das organizações influencia fortemente na decisão de confiar ou não confiar em um parceiro comercial. Na fase de construção do relacionamento de confiança, o histórico tem maior influência do que a reputação. E na terceira etapa, quando a confiança entre as partes está consolidada: os efeitos da reputação tendem a ser suprimidos pelo histórico do relacionamento. As relações nessa etapa estão mais propensas a serem estabelecidas com base em padrões institucionais normativos do que em outros elementos institucionais. É nessa fase que o histórico da relação e a confiança no ator são maiores que a confiança baseada nas instituições.

Conclusões

Partimos do pressuposto de que as instituições exercem influência (em maior ou em menor grau) em todas as fases do processo da construção da confiança. Nossa contribuição está em ir além do que já foi pesquisado sobre a relação entre confiança e instituições, buscando compreender o papel desempenhado pelas instituições no processo de construção da confiança interorganizacional (considerando os três períodos T-1, T e T+1), sobretudo em um contexto empírico.

As instituições são compreendidas como definidoras de nossa visão de mundo e, por isso, constituem-se como importantes influenciadoras do comportamento social (DIMAGGIO; POWELL, 1991). De fato, a investigação sobre o papel das instituições nas relações de confiança ajuda a compreender o comportamento do ator social, e como irão responder em circunstâncias específicas, considerando a espaciotemporalidade.

O entendimento sobre os mecanismos subjacentes às nossas teorias possibilita a discussão de teorias mais ricas e mais precisas, e testes mais legítimos (BROMILEY; JOHNSON, 2005). Estudar o processo nos instiga a analisar a relação da confiança nas suas fases para entender o todo, e a compreender como ocorre e quais fatores influenciam (em maior ou menor grau) a construção dessa relação.

Em relação aos padrões institucionais, avaliamos neste estudo a influência de contratos e acordos formais, as normas não escritas, a reputação do parceiro, a certificação, as crenças e os valores predominantes no setor.

Conforme apontam os resultados, os contratos e/ou acordos formalizados apresentaram-se como redutores de risco na relação de confiança, tanto no início da relação como em uma possível tentativa de reconstruir uma relação de confiança

que foi quebrada por uma das partes. A exigência ou não exigência de contratos e a formalização de documentos como critério para iniciar a relação pode estar atrelada ao tamanho da negociação e/ou ao tipo de indústria.

O padrão normativo foi avaliado pelo cumprimento do que foi acordado entre as partes, pela boa conduta e pelo comportamento ético do parceiro. Quando se pretende colocar a confiança em um potencial parceiro, inicialmente, é preciso estabelecer sua credibilidade. Essa é uma condição necessária, mas, não suficiente para confiar no outro (PALISZKIEWICZ, 2011). Essa credibilidade pode ser alcançada quando a empresa apresenta boa reputação, ainda que essa não seja suficiente para garantir que a relação de confiança seja construída, conforme atestamos nesta pesquisa. A reputação é avaliada em todo o processo da relação de confiança e caracteriza-se como um critério para a escolha de um parceiro comercial. A manutenção da reputação durante a construção da relação é essencial para que o relacionamento continue a existir. Quando o relacionamento de confiança está sendo construído, a reputação é avaliada pela integridade da empresa em continuar honrando seus compromissos. As certificações também servem como critério de seleção de parceiro, em maior grau no caso da obrigatoriedade da certificação (p. ex., fabricação de berços), e em menor grau nos casos em que a certificação não é obrigatória. Quando da obrigatoriedade, ela atua como antecedente à relação de confiança. Entendemos que quando da não obrigatoriedade, as empresas certificadas tendem a obter uma vantagem sobre as empresas não certificadas, especialmente se as condições de negócio forem semelhantes às condições oferecidas pelas empresas não certificadas.

Existem crenças e valores predominantes no setor e que precisam ser identificados quando se deseja firmar parcerias com essas empresas. Se o parceiro potencial consegue identificar as práticas do setor e se submete a elas, iniciará uma relação comercial com maior facilidade. Caso contrário, encontrará dificuldades e/ou resistência para iniciar uma relação de confiança com um parceiro comercial pertencente ao setor.

A não aceitação aos valores e crenças do setor e/ou a tentativa de não agir conforme o padrão cultural cognitivo identificado nas práticas dadas como certas, poderá implicar na quebra da relação de confiança e na perda de parcerias.

A relação de confiança em um nível (considerando os níveis: individual, de grupo, organizacional e interorganizacional) pode afetar o relacionamento de confiança em outro nível (FULMER; GELFAND, 2012). A partir dos desdobramentos do estudo, ficou evidenciado que a confiança pessoal pode extrapolar para o nível interorganizacional. A crença é de que, se eu posso confiar em um indivíduo, posso fazer negócios com ele.

O papel das instituições na construção da confiança interorganizacional ocorre pela alteração da configuração do (maior ou menor) grau de predomínio dos elementos regulativos, normativos e cultural-cognitivos, que constituem as instituições presentes nas relações sociais. Esse processo de alteração configuracional é sustentado pelo capital social, principalmente de modo material, por meio dos recursos imersos em tais relações.

A implicação prática está vinculada à importância das relações de confiança no contexto das organizações. As relações de confiança influenciam os comportamentos, que podem ser explicados pelo nível ou grau de confiança estabelecido entre: indivíduos, membros de um grupo ou empresas. O estudo sobre o processo da construção da confiança contribuiu para a compreensão sobre os motivos que levam as empresas a confiarem ou a não confiarem em seus parceiros comerciais. Quanto maior o grau de confiança entre as empresas, maior será a quantidade de interações e, possivelmente, de ações comerciais e de atividades colaborativas entre elas.

Pesquisas futuras poderiam investigar setores diferentes e comparar os padrões institucionais e relacionais predominantes nos setores. Também, outros pesquisadores poderiam mesclar métodos qualitativos e quantitativos na investigação de empresas desse mesmo setor. Recomendamos o estudo quantitativo com um número maior de empresas do setor e com empresas pertencentes a outras regiões e/ou estados do Brasil.

- BACHMANN, R.; INKPEN, A. C. Understanding institutional-based trust building processes in inter-organizational relationships. *Organization Studies*, v. 32, n. 2, p. 281-301, 2011.
- BROMILEY, P.; JOHNSON, S. Mechanisms and empirical research. *Research methodology in strategy and management*, v. 1, n. 2, p. 15-29, 2005.
- COOK, K. S. *Trust in society*. New York: Russell Sage Foundation, 2001.
- CUNHA, C. R. de. *A confiança das relações interorganizacionais cooperativas: estudo múltiplo de casos em empresas de biotecnologia no Brasil*. Tese (Doutorado)–Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.
- CURRALL, S. C.; INKPEN, A. C. On the complexity of organizational trust: a multi-level co-evolutionary perspective and guidelines for future research. In: BACHMANN, R.; ZAHEER, A. (Ed.). *The handbook of trust research*. Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar, 2006. p. 235-246.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. (Ed). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 63-82.
- FUKUYAMA, F. *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. New York: Simon & Schuster, 1995.
- FULMER, C. A.; GELFAND, M. J. At what level (and in whom) we trust: trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, v. 38, n. 4, p. 1167-1230, 2012.
- GAMBETTA, D. *Trust – making and breaking cooperative relations*. Oxford: Basil Blackwell, 1988.
- GONÇALVES, S. A. *Formação e dinâmica de campos organizacionais: um estudo exploratório de IES em Curitiba*. Tese (Doutorado em Administração de Empresas)–Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- HARDIN, R. Conceptions and explanations of trust. In: COOK, K. S. *Trust in society*. New York: Russell Sage Foundation, 2001. p. 403.
- HEDSTROM, P.; SWEDBERG, R. Social mechanisms: an introductory essay. In: HEDSTROM, P.; SWEDBERG, R. (Org.). *Social mechanisms: an analytical approach to social theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.
- JEFFRIES, F. J.; BECKER, T. E. Trust, norms, and cooperation: development and test of a simplified model. *Journal of Behavioral and Applied Management*, v. 9, n. 1, p. 316-336, 2008.
- KIRSCHBAUM, C.; HOELZ, J. C. A confiança em situações ambivalentes e incongruentes: a utilização de vinhetas como método exploratório. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 15, n. 3, p. 42-68, 2014.
- KRAMER, R. M. Collective trust within organizations: conceptual foundations and empirical insights. *Corporate Reputation Review*, v. 13, p. 82-97, 2010.
- MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M.; OLIVEIRA, L. (Ed.). *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 27-39.

- MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.
- MELLO, C. M. Abordagens e procedimentos qualitativos: implicações para pesquisas em organizações. *Revista Alcance*, v. 21, n. 2, p. 324-349, 2014.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v. 83, n. 1, p. 340-363, 1977.
- MOVELPAR. *O polo*. Disponível em: <<http://www.movelpar.com.br/site/Internas.php?tela=OPolo>>. Acesso em: 25 out. 2014.
- NOOTEBOOM, B. *Social capital, institutions and trust*. Discussion Paper. 2006. The Netherlands: Tilburg University, 2006. Disponível em: <<https://pure.uvt.nl/ws/files/777935/35.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2017.
- PALISZKIEWICZ, J. O. Trust management: literature review. *Management*, v. 6, n. 4, p. 315-331, 2011.
- PORTES, A.; VICKSTROM, E. Diversity, social capital, and cohesion. *Annual Review of Sociology*, v. 37, n. 1, p. 461-479, 2011.
- PUTNAM, R. D. *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press, 1993.
- RIESSMAN, C. K. *Narrative analysis*. Newbury Park: Sage Publications, 1993.
- SCOTT, W. R. Introduction: institutional theory and organizations. In: SCOTT, W. R.; CHRISTENSEN, S. (Ed.). *The institutional construction of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.
- SCOTT, W. R. *Institutions and organizations*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.
- SINDIMOL. *O setor*. Disponível em: <<http://www.sindimol.com.br/o-setor/>>. Acesso em: 25 out. 2014.

Submissão: 11/05/2015

Aprovação: 15/04/2016

O&S O&S O&S O&S O&S **NORMAS PARA SUBMISSÃO E PUBLICAÇÃO**

O texto deve:

Ser uma contribuição original e inédita, não tendo sido publicado em outros periódicos e livros. Exceto para textos convidados pela O&S.

Não estar em processo de avaliação em outra publicação nacional ou internacional.

Estar dentro do escopo da revista.

Ser assinado por no máximo quatro autores.

Não conter qualquer informação sobre os autores, comentários de revisão ou outra forma de identificação de autoria na submissão e rodadas de revisões.

Ser redigido utilizando os editores de texto de maior difusão, com espaço 1,5 entre linhas, fonte Times New Roman tamanho 12, não exceder a 25 páginas (incluindo todos os elementos como figuras, quadros, tabelas e referências). As citações e referências do texto devem obedecer às normas da ABNT.

Ser redigido em Português, Inglês ou Espanhol. Independentemente da língua, o texto deve conter os seguintes elementos em Português e Inglês: título; resumo de até 15 linhas ou 150 palavras; palavras-chave, no mínimo três e no máximo cinco.

Ser submetido somente pelo sistema *online* da revista – Sistema de Editoração Eletrônica de Revistas (SEER), disponível no site da revista (<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes>).

Os metadados dos autores e do texto devem ser incluídos no formulário *online* de submissão.

Estar livre de plágio ou autoplágio.

O(s) autor(es) deve(m)

Estar ciente de que autores ou coautores com artigos aceitos em *desk review* somente poderão submeter outro trabalho após 12 meses da data da última submissão.

Estar ciente de que o trabalho será publicado apenas quando autores ou coautores não tiverem publicado no mesmo ano.

Estar ciente de que o trabalho de autores ou coautores de mesma instituição e 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.

Estar ciente de 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; 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.

Estar ciente de que não deve ter como autor ou coautor membros da equipe editorial executiva, incluindo editores de números especiais.

Estar ciente de que, ao ser submetido, o artigo deve passar primeiro por *desk review*, podendo ser recusado de imediato ou encaminhado para o processo de avaliação.

Estar ciente de que, caso o artigo passe por *desk review*, ele será designado sem identificação dos autores, de maneira a permitir a "avaliação cega" para no mínimo dois avaliadores com domínio sobre o conteúdo do tema (avaliação por pares).

Estar ciente de que, ao ser avaliado, o texto pode receber críticas e sugestões em várias rodadas de revisão. Ao final desse processo, o texto ainda pode ser recusado ou aceito para publicação.

Estar ciente de que os autores devem concordar com os seguintes termos relativos aos direitos autorais: (a) autores mantêm os direitos autorais e concedem à revista *Organizações e Sociedade* (O&S) e à Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (EAUFBA) 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 (p. 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* (p. 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

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 40110-903, Salvador - Bahia - Brasil

Versão Online

Organizações & Sociedade (O&S)

ISSN (*Online*) 1984-9230

Orçamento participativo: mais qualidade da democracia?

Fábio Jacinto Barreto de Souza

Suylan Almeida Midlej e Silva

O projeto de implantação da indústria automotiva no Brasil:
por uma abordagem sob a ótica da teoria dos *stakeholders*

Marcos Lopez Rego

José Ernesto Mattoso Faillace Junior

Oligarquização em um grande clube de futebol: o caso do
Sport Club Corinthians Paulista

Cláudio Gonçalves Couto

Tecnologia de produção e cultura organizacional em uma
empresa de transporte em massa

Reed Elliot Nelson

Amaury Mei

As identidades fragmentadas no cotidiano da Feira do Produtor de Maringá

Rocío Del Pilar López Cabana

Elisa Yoshie Ichikawa

Estereótipos e estigmas de obesos em propagandas com apelos de humor

Francisco Vicente Sales Melo

Salomão Alencar de Farias

Michelle Helena Kovacs

Tribos de consumo: representações sociais em uma comunidade
virtual de marca

Thiago Assunção de Moraes

Nelsio Rodrigues de Abreu

A influência das instituições no processo de construção da
confiança interorganizacional

Cristiane Marques de Mello

