



organizações
& sociedade

84





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

Fabiany Feitosa – Secretária /
Tamires Lordelo – Bolsista

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

Marco das Três Fronteiras –
Foz do Iguaçu (2017)
Fotografia de Ariadne Scalfoni Rigo

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 2017

Adriana Bruscatto Bortoluzzo (Insper)
Adriana Ventola Marra (UFV)
Adriano Leal Bruni (UFBA)
Airtton Cardoso Cançado (UFT)
Aleciane da Silva Moreira Ferreira (UFBA)
Alessandra de Sá Mello da Costa (PUC-Rio)
Alessandro Gomes Enoque (UFU)
Alexandre Carrieri (UFMG)
Alketa Peci (FGV)
Allan Claudius Queiroz Barbosa (UFMG)
Ana Cristina Batista dos Santos (UECE)
Ana Cristina Muniz Décia (UFBA)
Ana Paula Moreno Pinho (UFBA)
Ana Rosa Camillo Aguiar (UFMG)
Ana Sílvia Rocha Ipiranga (UECE)
André Luiz Maranhão de Souza Leão (UFPE)
Andrea Ventura (UFBA)
Anselmo Ferreira Vasconcelos (PUC-SP)
Antônio Moreira de Carvalho Neto (UFBA)
Ariane Agnes Corradi (UFMG)
Beatriz Quiroz Villardi (UFRRJ)
Bruno Chaves Correia-Lima (UFBA)
Bruno Felix von Borell de Araujo (Fucape Business School)
Carlos Gabriel Eggert Boehs (Universidade Positivo)
Carolina Machado Saraiva de Albuquerque Maranhão (UFOP)
César Tureta (UFES)
Cintia Rodrigues de O. Medeiros (UFU)
Clarilza Prado de Sousa (PUC-SP)
Cláudio Bezerra Leopoldino (UFC)
Cristiane Marques de Mello (Faculdade Integrado de Campo Mourão)
Cristina Clara Ribeiro Parente (UP)
Daniela Moscon (UFBA)
Deborah Moraes Zouain (Unigranrio)
Deise Barbosa (UFBA)
Denise Clementino de Souza (UFPE/CAA)
Denise Ribeiro de Almeida (UFBA)
Diego César Terra de Andrade (IFSULDEMINAS)
Diego de Queiroz Machado (UFC)
Diego Luiz Teixeira Boava (UFOP)
Diego M. Coraiola (UFPR)
Diego Mota Vieira (UnB)
Diógenes de Souza Bido (Universidade Presbiteriana Mackenzie)
Diva Ester Okazaki Rowe (UFBA)
Doraliza Monteiro (UFBA)
Eduardo Paes Barreto Davel (UFBA)
Elcemir Paço Cunha (UFJF)
Elielson Oliveira Damascena (UFPE)
Elizabeth Loiola (UFBA)
Emília Wanda Rutkowski (Unicamp)
Fabio Bittencourt Meira (UFRGS)
Fábio Vizeu (Universidade Positivo)
Fabricio Santos Moreira (UFOB)
Fernando Guilherme Tenório (FGV/EBAPE)
Flávia Luciana Naves Mafra (UFLA)
Francisco Marton Gleuson Pinheiro (UNEB)
Gilnei Luiz de Moura (UFMS)
Grace Kelly Marques Rodrigues (UFAL)
Guineverre Alvarez (UFBA)

Gustavo Adolfo Ramos Mello Neto (UEM)
 Gustavo Simão Lima (Embrapa)
 Henrique Muzzio (UFPE)
 Hugo Consciência Silvestre (Unilab)
 Irene Raguenet Troccoli (Universidade
 Estácio de Sá)
 Isleide Fontenelle (FGV/EAESP)
 Ivone Freire Costa (UFBA)
 Jader Cristino Souza-Silva (UNEB)
 Jair Nascimento Santos (UNEB)
 Jairo Simião Dornelas (UFPE)
 Jorge Carneiro (PUC-Rio)
 José Antonio Gomes de Pinho (UFBA)
 José Célio Silveira Andrade (UFBA)
 José Mauro Hernandez (USP)
 Josiane Silva de Oliveira (UEM)
 Kely César Martins de Paiva (UFMG)
 Laerson Lopes (UFBA)
 Leidimar Cândida dos Santos (UFBA)
 Lélis Balestrin Espartel (UFRGS)
 Letícia M. Casotti (UFRJ)
 Lindomar Pinto da Silva (UNIFACS)
 Luciana de Oliveira Miranda (UnB)
 Luciano Rossoni (Unigranrio e Ibepes)
 Ludmila M. Ribeiro (UFMG)
 Luiz Akutsu (TCU)
 Manoel Joaquim Fernandes de Barros
 (UNIFACS)
 Marcelo de Rezende Pinto (PUC Minas)
 Marco Antonio Batista da Silva (Uninove)
 Marco Antonio Figueiredo Milani Filho
 (Unicamp)
 Marco Aurélio Marques Ferreira (UFV)
 Marcos Gilberto Dos-Santos (UFBA)
 Maria Ceci Misoczky (UFRGS)
 Maria Elisabete Pereira dos Santos (UFBA)
 Maria Fernanda Rios Cavalcanti (FGV/EAESP)
 Maria Teresa Franco Ribeiro (UFBA)

Mariana de Lima Caeiro (PUC Minas)
 Maribel Ribeiro (UFBA)
 Mario Sacomano Neto (UFSCar)
 Marlei Pozzebon (HEC Montréal e FGV/EAESP)
 Marlusa Gosling (UFMG)
 Mônica Mota Tassigny (Unifor)
 Pamela Brandão (UFRN)
 Paula Chies Schommer (Udesc)
 Paulo de Arruda Penteado Filho (UFBA)
 Rafael Alcadipani (FGV)
 Rafael Fernandes de Mesquita (IFPI)
 Rebeca da Rocha Grangeiro (UFCA)
 Reed Elliot Nelson (Uninove)
 Ricardo Coutinho Mello (UFBA)
 Roberto Brasileiro (UFBA)
 Rodrigo Ladeira (UFBA)
 Rodrigo Rabello (Unesp)
 Salomão Farias (UFPE)
 Sandro Cabral (UFBA)
 Sérgio Alves (UFPE)
 Sérgio Rodrigues Leal (UFPE)
 Stefânia Ordovás de Almeida (PUCRS)
 Sueli Goulart (UFRGS)
 Tamara Cecilia Karawejczyk (Unilasalle)
 Tania Benevides (UFBA)
 Tatiane Barleto Canizela Guimarães (IGTI)
 Thaís Zerbini (USP)
 Thomaz Teodorovicz (Insper)
 Valcemiro Nossa (Fucape)
 Valeria Rueda Elias Spers (Unimep)
 Viviane Celina Carmona (Uninove)
 Viviane Salazar (UFPE)
 Viviane Torinelli (Bacen)
 Wesley Silva Xavier (UFV)
 Wilquer Silvano de Souza Ferreira (PUC
 Minas)
 Yákara Vasconcelos Pereira (UFPB)

Editorial



C@ros leitores,

Este é o número da O&S que abre 2018, ano em que a revista completa 25 anos de existência superando desafios. Nesse ano, lançaremos uma edição elaborada com base no que chamamos de Fórum Comemorativo 25 anos O&S. Nessa edição, proposta e organizada pelos professores Pedro Jaime (FEI-SP), Paula Barreto (FFCH-UFBA) e Cloves Oliveira (FFCH-UFBA), os artigos apresentarão e discutirão “A questão racial no mundo empresarial”. Aguardamos ansiosos o resultado desse trabalho editorial, que, certamente, marcará o aniversário da revista.

Nos últimos dois anos, os processos editoriais da O&S mobilizaram 275 avaliadores. Ficamos sempre gratos pelo apoio incondicional de tantos colegas e pesquisadores que entendem a importância de realizar essa tarefa e que efetivamente contribuem com nossa revista. Nossos avaliadores nos permitem trabalhar com harmonia e atingir “velocidade de cruzeiro”, como diz nosso ex-editor, professor Sandro Cabral.

Em 2017, pudemos contar com outro tipo de apoio. O apoio financeiro da Capes, que foi imprescindível para manter e melhorar a revista em tempos difíceis como esse em que nos encontramos no Brasil. Além da Capes, agradecemos sempre ao Ibepes e à sua equipe que, gratuitamente, nos apoiam nos vários serviços editoriais que um periódico A2 exige. E, como não poderia deixar passar, é preciso agradecer aos professores da Escola de Administração da UFBA pelo apoio e carinho com a revista. Embora corramos o risco de esquecer alguém, gostaríamos de mencionar os professores Adriano Leal Bruni, Ana Cristina Muniz Décia, Eduardo Davel, Elisabeth Loiola, Denise Ribeiro de Almeida, Diva Rowe, Ivone Freire Costa, José Antônio Gomes de Pinho, Elisabete Santos, Fábio Ferreira, Grace Kelly Marques Rodrigues, Horácio Nelson Hastenreiter Filho, José Célio Silveira Andrade, Leidimar Cândida dos Santos, Marcus Alban, Maria Teresa Franco Ribeiro, Paulo de Arruda Penteado Filho, Raimundo Santos Leal, Rodrigo Ladeira, Roberto Brasileiro Paixão, Tânia Moura Benevides e outros com os quais pudemos contar nos anos anteriores.

Algumas palavras-chave desta edição indicam a diversidade de temas que estão nela publicados, tais como: hermenêutica crítica; ideologia; prática social; sexualidade; LGBTs; processos de organizar; espaço social; favelas; direitos humanos e empresas; papel social; competências profissionais; professor; vida organizada; fãs; potterheads; parceria público-privada; hospital público e outras. A diversidade de assuntos atesta o interesse da revista em publicar temas novos ou releituras importantes no campo dos estudos organizacionais.

Nosso primeiro artigo, intitulado “Empresas, violação dos direitos humanos e ditadura civil-militar brasileira: a perspectiva da Comissão Nacional da Verdade”, de Alessandra de Sá Mello da Costa e Marcelo Almeida de Carvalho Silva, tem por objetivo identificar e destacar a participação de empresas brasileiras em ações e processos de violação dos direitos humanos durante a ditadura civil-militar brasileira. As análises partiram de documentos importantes e atestam que as violações dos direitos humanos ocorreram em frentes como: (1) pelo uso da força repressiva e de controle por meio de perseguições, prisões, torturas; (2) pelo posicionamento do trabalhador como subversivo e inimigo da nação brasileira; (3) pela criação e divulgação das listas negras; (4) pelo apoio político, ideológico e financeiro às estruturas de repressão do regime ditatorial.

O segundo artigo, “Desvelando ‘caixas-pretas’ dos textos de estratégia: uma abordagem baseada na hermenêutica crítica”, de autoria de Valderi de Castro Alcântara, André Luiz de Paiva e Mozar José de Brito, apresenta uma abordagem epistemo-metodológica para o estudo dos elementos interpretativos e ideológicos presentes nos textos que constituem as estratégias por meio da hermenêutica crítica. Os autores consideram que algumas das ‘caixas-pretas’ da estratégia são ideologias, comunicações distorcidas e deformações que “escurecem” os processos de interpretação e crítica.

O terceiro artigo, de Samira Loreto Edilberto Pompeu e Eloisio Moulin de Souza, intitulado “A produção científica sobre sexualidade nos estudos organizacionais: uma análise das publicações realizadas entre 2005 e 2014”, identifica, na área de estudos organizacionais, as principais abordagens contemporâneas sobre sexualidade. Os autores realizaram uma pesquisa bibliográfica em 14 periódicos no período de 10 anos. Os resultados indicam sete eixos de discussão, quais sejam: (1) sexualidade, poder e resistência; (2) heteronormatividade nas organizações; (3) cultura organizacional e homofobia; (4) identidade sexual e homofobia; (5) propostas de não discriminação de LGBTs; (6) espaço e socialização sexual; e (7) crítica aos saberes produzidos na academia. Percebe-se um aumento da diversidade de abordagens sobre o tema nos últimos anos, especialmente por conta dos estudos internacionais.

O quarto artigo, "Quando processos de organizar se chocam: hibridismos no espaço social de favelas", de autoria de Vanessa Brulon e Alketa Peci, propõe-se a responder: como o encontro entre os processos de organizar de representantes do Estado e os processos de organizar dos moradores de favelas se refletem no espaço social? Para tal, foi realizada uma pesquisa de campo, de inspiração etnográfica, em duas favelas cariocas. As autoras observaram que, enquanto processos de organizar de representantes do Estado seguem padrões de lentidão e descontinuidade, os processos de organizar de moradores de favela seguem padrões de agilidade e funcionalidade. Quando os processos de organizar com padrões distintos chocam-se no espaço social de favelas, podemos observar a expressão de hibridismos no espaço, entendidos como produto das contradições, inerentes ao espaço (SANTOS, 2009)¹, entre processos de organizar com padrões distintos, que se materializam em formatos capazes de refletir as lógicas que ali se chocam.

Amon Barros é o autor do quinto artigo desta edição, intitulado "Empresas e direitos humanos: premissas, tensões e possibilidades". O autor apresenta reflexões sobre a importância de se abrir mais espaço nas discussões no campo da administração para a reflexão sobre as responsabilidades das empresas em relação aos direitos humanos. Ele pondera sobre a responsabilização das empresas no que concerne ao respeito e à proteção de direitos humanos. Para o autor, a responsabilização moral das organizações por vias legais ou extralegis é importante e um avanço em relação ao campo cinzento em que muitas empresas operam.

O sexto artigo, de autoria de Milka Alves Correia Barbosa, Kely César Martins de Paiva e José Ricardo Costa de Mendonça, é intitulado "Papel social e competências gerenciais do professor do ensino superior: aproximações entre os construtos e perspectivas de pesquisa". O artigo, na forma de um ensaio, tem como objetivo discutir aproximações conceituais entre os construtos "papel social", "competências profissionais" e "competências gerenciais" do professor do ensino superior. Eles argumentam que os papéis sociais que o professor de ensino superior desempenha (docente, pesquisador, gestor, orientador, etc.) pautam-se em competências profissionais específicas que podem ser efetivas, ou não, dependendo do seu ambiente e contexto de atuação. O texto possibilita iluminar as faces do papel social de professor-gestor e ampliar a discussão sobre esses construtos em um ambiente com atores e dinâmicas bastante peculiares, como o de uma instituição de ensino superior.

"A vida organizada dos fãs de Harry Potter" é o sétimo artigo deste número. De autoria de Flávia Zimmerle da Nóbrega Costa e André Luiz Maranhão de Souza Leão, o texto mostra como "a saga Harry Potter" afetou sobremaneira os modos de sociabilidade, instaurando uma cultura da convergência, resultante da aproximação entre a cultura, a comunicação e a convergência das mídias, que estabeleceu uma estreita e inédita rede relacional entre tecnologias, produtores midiáticos e comunidades de fãs. Nesse contexto, as práticas dessas comunidades estabelecem verdades, influenciam indivíduos, moldam relações sociais e promovem ativismos, mostrando-se um modo contemporâneo de estar organizado, cuja forma de vida é mantida pelo imbricamento com processos de gestão ordinária e espaços sociais.

O último artigo desta edição, "Accountability em parcerias público-privadas: espaços para avanços em unidades hospitalares sob gestão direta e em regime de parceria", de autoria de Francisco Marton Gleuson Pinheiro, José Antônio Gomes de Pinho e Adriano Leal Bruni, buscou identificar diferenças entre as práticas promotoras de *accountability* adotadas no âmbito de uma secretaria estadual de saúde (SES) para uma unidade hospitalar em regime de parceria público-privada (PPP) e para uma unidade hospitalar da administração direta (UHAD). Destacam-se como diferenças as relacionadas à implantação da PPP, caracterizada por avanços diante da fixação de metas, do monitoramento contínuo e da promoção da transparência externa, embora tais avanços apontem para a *accountability* de resultado; e o fato da governança PPP ter implicado no aumento de instrumentos promotores de *accountability*, porém, apresentando carência em termos de promoção da transparência pública.

Iniciamos 2018 desejando aos nossos leitores um excelente ano e uma boa leitura da edição 84.

Ariadne Scalfoni Rigo
Editora-chefe

1 SANTOS, M. A natureza do espaço: *técnica e tempo, razão e emoção*. São Paulo: Edusp, 2009.

SUMÁRIO – VOL 25 / N° 84

EMPRESAS, VIOLAÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS E
DITADURA CIVIL/MILITAR BRASILEIRA: A PERSPECTIVA DA
COMISSÃO NACIONAL DA VERDADE

Alessandra de Sá Mello da Costa
Marcelo Almeida de Carvalho Silva

15

DESVELANDO “CAIXAS-PRETAS” DOS TEXTOS
DE ESTRATÉGIA: UMA ABORDAGEM BASEADA NA
HERMENÊUTICA CRÍTICA

Valderi de Castro Alcântara
André Luiz de Paiva
Mozar José de Brito

30

A PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE SEXUALIDADE NOS
ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE DAS
PUBLICAÇÕES REALIZADAS ENTRE 2005 E 2014

Samira Loreto Edilberto Pompeu
Eloisio Moulin de Souza

50

QUANDO PROCESSOS DE ORGANIZAR SE CHOCAM:
HIBRIDISMOS NO ESPAÇO SOCIAL DE FAVELAS

Vanessa Brulon
Alketa Peci

68

EMPRESAS E DIREITOS HUMANOS:
PREMISSAS, TENSÕES E POSSIBILIDADES

Amon Barros

87

PAPEL SOCIAL E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO
PROFESSOR DO ENSINO SUPERIOR: APROXIMAÇÕES ENTRE
OS CONSTRUTOS E PERSPECTIVAS DE PESQUISA

Milka Alves Correia Barbosa
Kely César Martins de Paiva
José Ricardo Costa de Mendonça

100

A VIDA ORGANIZADA DOS FÃS DE HARRY POTTER

Flávia Zimmerle da Nóbrega Costa
André Luiz Maranhão de Souza Leão

122

ACCOUNTABILITY EM PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS:
ESPAÇOS PARA AVANÇOS EM UNIDADES HOSPITALARES SOB
GESTÃO DIRETA E EM REGIME DE PARCERIA

Francisco Marton Gleuson Pinheiro
José Antonio Gomes de Pinho
Adriano Leal Bruni

155

SUMMARY – VOL 25 / N° 84

COMPANIES, VIOLATION OF HUMAN RIGHTS AND THE
BRAZILIAN CIVIL-MILITARY DICTATORSHIP: A NATIONAL
TRUTH COMMISSION PERSPECTIVE

Alessandra de Sá Mello da Costa
Marcelo Almeida de Carvalho Silva

15

UNVEILING THE “BLACK BOXES” OF STRATEGY TEXTS:
A CRITICAL HERMENEUTICS APPROACH

Valderí de Castro Alcântara
André Luiz de Paiva
Mozar José de Brito

30

SCIENTIFIC PRODUCTION ON SEXUALITY IN
ORGANIZATIONAL STUDIES: AN ANALYSIS OF THE
PUBLICATIONS BETWEEN 2005 AND 2014

Samira Loreto Edilberto Pompeu
Eloisio Moulin de Souza

50

WHEN ORGANIZING PROCESS COLLIDE:
HYBRIDISMS IN FAVELA’S SOCIAL SPACE

Vanessa Brulon
Alketa Peci

68

BUSINESS AND HUMAN RIGHTS:
PREMISES, TENSIONS, AND PROMISES

Amon Barros

87

SOCIAL ROLE AND PROFESSIONAL AND MANAGERIAL
COMPETENCES OF HIGHER EDUCATION PROFESSOR:
SIMILARITIES BETWEEN THE CONSTRUCTS AND
RESEARCH PERSPECTIVES

Milka Alves Correia Barbosa
Kely César Martins de Paiva
José Ricardo Costa de Mendonça

100

THE ORGANIZED LIFE OF HARRY POTTER FANS

Flávia Zimmerle da Nóbrega Costa
André Luiz Maranhão de Souza Leão

122

ACCOUNTABILITY IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS:
SCOPE FOR ADVANCES IN HOSPITALS UNDER DIRECT
MANAGEMENT AND IN A PARTNERSHIP

Francisco Marton Gleuson Pinheiro
José Antonio Gomes de Pinho
Adriano Leal Bruni

155



Artigos

EMPRESAS, VIOLAÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS E
DITADURA CIVIL-MILITAR BRASILEIRA: A PERSPECTIVA
DA COMISSÃO NACIONAL DA VERDADE

Alessandra de Sá Mello da Costa*
Marcelo Almeida de Carvalho Silva**

Resumo

Este artigo tem por objetivo identificar e destacar, com base nas fontes documentais da Comissão Nacional da Verdade (CNV), instituída pelo governo brasileiro em 2012, a participação de empresas brasileiras em ações e processos de violação dos direitos humanos durante a ditadura civil-militar brasileira. De forma a alcançar esse objetivo, o nosso foco concentrou-se na análise do 2º volume do Relatório Final da CNV, mais especificamente no texto n. 2 ("Violações de direitos humanos dos trabalhadores") e no texto n. 8 ("Civis que colaboraram com a ditadura"). De acordo com o documento, as violações dos direitos humanos ocorreram principalmente em quatro frentes: (1) pelo uso da força repressiva e de controle por meio de perseguições, prisões, torturas; (2) pelo posicionamento do trabalhador como subversivo e inimigo da nação brasileira; (3) pela criação e divulgação das listas negras; (4) pelo apoio político, ideológico e financeiro às estruturas de repressão do regime ditatorial.

Palavras-chave: Empresas. Empresários. Direitos humanos. Ditadura civil-militar brasileira. Comissão Nacional da Verdade.

COMPANIES, VIOLATION OF HUMAN RIGHTS AND THE
BRAZILIAN CIVIL-MILITARY DICTATORSHIP:
A NATIONAL TRUTH COMMISSION PERSPECTIVE

Abstract

This article means to identify and highlight, using documented sources provided by the National Truth Commission, the involvement of Brazilian companies in acts and processes involving human rights violations during the Brazilian civil-military dictatorship years. In order to achieve this objective, our focus of interest has been concentrated on analyzing the second volume of the final report, more specifically, text n. 2 ("Human rights violations relating to workers") and text n. 8 ("Civilians who collaborated with the dictatorship"). According to this document, corporate human rights violations occurred on four fronts: (1) through the use of repression and control by means of persecution, imprisonment and torture; (2) through the portrayal of workers as subversives and enemies of the Brazilian nation; (3) through the creation and publication of black lists, and; (4) through political, ideological and financial aid given to the repressive structures of the dictatorial regime.

Keywords: Companies. Business executives. Human rights. The Brazilian civil-military dictatorship. The National Truth Commission.

*Doutora em Administração pela FGV/EBAPE. Professora adjunta do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-Rio. E-mail: alessandra.costa@iag.puc-rio.br

**Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-Rio. Mestre em Administração de Empresas pela PUC-Rio. Professor da graduação do Departamento de Administração da Universidade do Grande Rio. E-mail: marceloacs@hotmail.com

O envolvimento de empresas e grandes corporações em atos considerados como de violação dos direitos humanos não é uma novidade contemporânea. Vários são os exemplos de como essas organizações – sustentadas por uma racionalidade assumida como instrumental – envolvem-se em práticas questionáveis do ponto de vista da ética e dos direitos humanos (ver, por exemplo, BANERJEE, 2008; STOKES; GABRIEL, 2010).

Apenas para elencar alguns casos mais midiáticos, é possível citar: o suporte técnico dado ao terceiro *reich* pela IBM para organizar, contabilizar e gerenciar a deportação, o trabalho forçado e o extermínio de milhões de vítimas do nazismo (BLACK, 2001; STOKES; GABRIEL, 2010); o fornecimento do inseticida Zyklon B, utilizado nas câmaras de gás de Auschwitz na Alemanha nazista, pela empresa IG Farben (que depois foi fechada e reaberta com o nome de Bayer pelo mesmo fundador, Friedrich Bayer) (WEICHERT, 2008); ou o caso das empresas canadenses Talisman Energy Inc. e Arakis Energy Corporation, da empresa sueca Lundin e da empresa chinesa China National Petroleum Corporation (CNPC, por meio de sua subsidiária PetroChina), envolvidas em movimentos de “limpeza étnica de suas áreas de extração de petróleo [...] bem como as execuções extrajudiciais resultantes, tortura, estupro e destruição física de casas de civis” em Darfur, Sudão (STEL, 2014, p. 13).

No entanto, o crescimento no número de fóruns públicos instituídos para o debate acerca desse envolvimento pode ser entendido como um fenômeno bem mais recente. Seja como desdobramento dos processos de descolonização que buscam histórias alternativas e revisionistas contra políticas de esquecimento promovidas por governos pós-ditatoriais (HUYSEN, 2000) ou por conta da abertura dos arquivos públicos dos períodos ditatoriais na América Latina (THIESEN, 2014) e na África (DECKER, 2013), vários organismos internacionais, em diversos momentos, procuraram conceber regras, normas e códigos internacionais de conduta com o intuito de orientar e balizar o comportamento de empresas e corporações no que se refere aos direitos humanos.

Nesse contexto, por exemplo, pode-se destacar os debates proporcionados pela Organização das Nações Unidas (ONU), pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), pela Comissão Internacional de Juristas (*International Commission of Jurists Expert Legal Panel on Corporate Complicity in International Crimes*) e diversas Organizações não Governamentais (ONG), como a Anistia Internacional. Ainda nesse contexto, destacam-se três importantes documentos criados com esse objetivo: (1) “Cumplicidade Corporativa & Responsabilidade Legal” (*Corporate Complicity & Legal Accountability*), organizado pela Comissão Internacional de Juristas (CIJ) em 2008, (2) as “Normas sobre as Responsabilidades das Empresas Transnacionais e Outras Empresas em Relação aos Direitos Humanos” (*Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights*), divulgadas pela Subcomissão de Direitos Humanos da ONU em 2003, que se desdobrou no (3) documento denominado “Proteger, Respeitar e Remediar” (*Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights*), aprovado e implementado, respectivamente, em 2008 e 2011.

Ainda em relação a espaços públicos legítimos para essa discussão, um fórum que pode ser considerado como privilegiado, nesse sentido, é o das comissões nacionais da verdade. Criadas no âmbito do Direito Internacional de Justiça Transicional em momentos de transição de governos autoritários para governos democráticos para legitimar a ruptura com o passado e promover alguma forma de reconciliação nacional, essas comissões – mais locais – buscam compreender o passado em um contexto mais amplo, estabelecendo um cenário mais completo acerca das causas, da natureza e da extensão das violações aos direitos humanos que foram cometidas durante o período (PINTO, 2010). Essa área ganhou ainda maior relevância com a definição da Corte Interamericana de Direitos Humanos de que “todos os Estados estão sujeitos a quatro obrigações: a) tomar medidas para prevenir violações aos direitos humanos; b) conduzir investigações quando as violações ocorrerem; c) impor sanções aos responsáveis pelas violações e d) garantir reparação para as vítimas” (PINTO, 2010, p. 129).

Cabe ressaltar que esses princípios foram adotados também pela Corte Europeia de Direitos Humanos e pela Organização das Nações Unidas.

No Brasil, pesquisas e fontes documentais que identificam e/ou problematizam as ações de violação de direitos humanos empreendidas por empresas e grandes corporações são mais escassas (ver, por exemplo, DREIFUSS, 1981; MELO, 2012; MEDEIROS, 2013; CAMPOS, 2014). Resulta dessa situação a importância que atribuímos ao acervo produzido e tornado público pelos trabalhos da sua Comissão Nacional da Verdade (CNV).

Tardiamente constituída, a comissão, ao mesmo tempo que investigou (em um nível mais micro) as autorias das violações, buscou identificar as “estruturas macro do regime ditatorial – suas instituições políticas, empresariais, financeiras, religiosas, etc. – responsáveis pela concepção de sociedade instaurada com o Golpe e pela determinação, apoio e financiamento das ações e violações da ditadura” (ISER, 2013, p. 22). Dessa forma, mediante o acesso aos depoimentos e documentos disponíveis (inclusive o Relatório Final), é possível compreender que o golpe militar de 1964 e a posterior manutenção tanto da ditadura civil-militar brasileira quanto de seu aparato de repressão tiveram o apoio (muitas vezes financeiro) de empresas (nacionais e estrangeiras), de suas associações e federações (como foi o caso da FIESP e da FIRJAN) e por organizações da sociedade civil, como institutos e centros de estudos e pesquisas (como foi o caso do IPES).

É nesse contexto que o presente artigo tem por objetivo identificar e destacar, baseado nas fontes documentais da CNV, a participação de empresas no Brasil em ações e processos de violação dos direitos humanos durante a ditadura civil-militar brasileira. Acreditamos que a utilização desses documentos por pesquisadores da área de administração podem enriquecer a discussão acerca da articulação das empresas e dos empresários com o golpe militar de 1964 e a ditadura civil-militar brasileira instalada posteriormente. Ou seja, constitui-se uma oportunidade para estudos que buscam rever versões históricas hegemônicas e problematizar as dimensões políticas das relações entre Estado, empresas e sociedade a partir da atuação, do impacto e da influência das ações empresariais nas políticas e práticas governamentais de repressão e grave violação dos direitos humanos.

Empresas e a violação dos direitos humanos

O conceito de direitos humanos na forma como concebemos hoje pode ser considerado uma construção social, inventada pela humanidade para atender demandas circunstanciais e de momentos distintos da história (BOBBIO, 2004; PIOVESAN, 2006; PORTANOVA, 2006). Sob essa ótica, esses direitos nascem em determinados contextos como resultado “da nossa história, de nosso passado, de nosso presente, fundamentado em um espaço simbólico de luta e ação social” (PIOVESAN, 2006, p. 44).

Sob a influência dos acontecimentos ocorridos na Segunda Guerra Mundial, a Assembleia Geral das Nações Unidas aprovou, no dia 10 de dezembro de 1948, a “Declaração Universal dos Direitos Humanos” (DUDH), cujo preâmbulo destaca que:

[...] o desconhecimento e o desprezo dos direitos do Homem conduziram a atos de barbárie que revoltam a consciência da Humanidade e que o advento de um mundo em que os seres humanos sejam livres de falar e de crer, libertos do terror e da miséria, foi proclamado como a mais alta inspiração do Homem (UN, 1948).

Dessa forma, a DUDH inaugurou a era atual dos direitos humanos, agregando e conjugando em um mesmo tratado: (a) os direitos civis, políticos, econômicos e sociais; (b) o discurso liberal e social; e (c) os valores de liberdade e igualdade (PIOVESAN, 2006). Distante de uma versão final completa ou mesmo conclusiva e capaz de abranger toda a complexidade do assunto, a DUDH foi sendo, com o passar dos anos, complementada por diversos instrumentos internacionais, tais como convenções, tratados, pactos, entre outros. Esses instrumentos “refletem, sobretudo, a consciência ética contemporânea compartilhada pelos Estados, na medida em que invocam o consenso internacional acerca de temas centrais dos direitos humanos,

fixando parâmetros protetivos mínimos” (PIOVESAN, 2006, p. 45). Um desses temas é a responsabilidade de empresas no respeito aos direitos humanos, que, por isso, foi objeto de diversas tentativas de normatização por parte de organismos internacionais, buscando um consenso ético internacional acerca da atuação dessas empresas.

Durante os anos 1970, 1980 e 1990, por diversas vezes a ONU e a OIT tentaram, sem sucesso, elaborar e implementar um código internacional de padrão de conduta para as empresas em relação aos direitos humanos, à regulamentação de trabalho e à proteção ambiental (WEISSBRODT; KRUGER, 2003). Foi somente em agosto de 2003 que a ONU conseguiu aprovar o documento denominado “Normas sobre as Responsabilidades das Empresas Transnacionais e Outras Empresas em Relação aos Direitos Humanos” (*Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights*).

A aprovação desse documento tornou-se, então, a primeira iniciativa aceita internacionalmente. Seu conteúdo visava discutir a responsabilidade de empresas sobre os direitos humanos, constituindo-se como um marco importante na formalização de parâmetros para avaliar as violações e abusos dos direitos humanos por parte de corporações (WEISSBRODT; KRUGER, 2003). Especificamente sobre os aspectos políticos, as Normas da ONU declaram que corporações transnacionais e outras empresas devem:

Respeitar os direitos econômicos, sociais e culturais, bem como os direitos civis e políticos e contribuir para a sua realização [...] a liberdade de opinião e expressão, e abster-se de ações que obstruam ou impeçam a realização desses direitos [...]. Para isto não devem se envolver ou se beneficiar de crimes de guerra, crimes contra a humanidade, genocídio, tortura, desaparecimento forçado, [...] ou de outros crimes contra indivíduos conforme definido pelas leis internacionais, em especial os direitos humanos (UN, 2003, p. 4).

Ao mesmo tempo, recomenda-se que as empresas não devem obter vantagens indevidas e nem oferecer, esperar, prometer, aceitar, tolerar, exigir ou mesmo ter conhecimento de relações financeiras com qualquer membro do governo, funcionário público, candidato, forças armadas ou forças de segurança. Ainda de acordo com esse documento:

As corporações transnacionais e outras empresas de negócios devem abster-se de qualquer atividade que apoie, solicite ou encoraje os Estados ou outras entidades a abusar dos direitos humanos. Eles devem procurar ainda garantir que os produtos e serviços que eles fornecem não serão usados para abusar dos direitos humanos (UN, 2003, p. 4).

Conforme explica Weichert (2008, p. 184-185), a Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948 já previa, de certa forma, a responsabilização de empresas em atos de violação dos direitos humanos quando, em seu preâmbulo, declara que “todo indivíduo e órgão da sociedade devem se esforçar para promover e respeitar os direitos e liberdades consagrados no seu texto, assegurando o seu reconhecimento e sua observância”. No entanto, cabe chamar a atenção para a importância do conteúdo desse documento, uma vez que, apesar de destacar o papel do Estado como o responsável primário pelo cumprimento dos direitos humanos, as Normas da ONU indicam que a promoção, proteção e não violação desses direitos é também responsabilidade de “corporações transnacionais e outras empresas enquanto órgãos da sociedade” (UN, 2003, p. 1).

Em virtude desse ponto em particular, o documento foi alvo de críticas que defendiam que a sua adoção colocava, de forma impositiva, as empresas sob as mesmas leis internacionais de direitos humanos aceitas pelos Estados. Em outras palavras, estendia às empresas os deveres do Estado, cabendo como única diferenciação o dever primário atribuído ao Estado e o dever secundário atribuído às empresas e suas esferas de atuação (RUGGIE, 2008). Assim, apesar da ampla aceitação por organizações não governamentais (como a Anistia Internacional), as empresas, representadas pela Câmara de Comércio Internacional e pela Organização Internacional de Empregadores, se opuseram veementemente às normas propostas pela ONU, uma vez que

enxergavam certa duplicidade no papel das empresas, do Estado e dos outros atores sociais envolvidos (RUGGIE, 2008; UN, 2010).

Como consequência, tal fato fez com que a Subcomissão de Direitos Humanos da ONU – apesar de reconhecer que o documento continha ideias e elementos úteis – declinasse da adoção do documento, requisitando, em 2005, ao Secretário Geral da Organização a indicação de um representante especial com o objetivo de superar esse impasse, esclarecendo melhor os papéis do Estado, das empresas e demais atores sociais envolvidos na esfera dos direitos humanos. O representante escolhido foi John Ruggie (da Universidade de Harvard), que, após três anos de discussões com empresas, ONGs, governos e sociedade civil dos cinco continentes, apresentou o projeto “*Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights*” (Proteger, Respeitar e Remediar).

O projeto foi aprovado por unanimidade no Conselho de Direitos Humanos da entidade (UN, 2010). De posse de tal aprovação, o representante deu continuidade ao estudo e, em 2011, apresentou o “Guia de Princípios em Negócios e Direitos Humanos da ONU” (*United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights*), um guia de implementação do documento anteriormente aprovado (UN, 2010). O *Framework* procurou distinguir de forma clara os papéis do Estado e das corporações. Por isso, o Guia de Princípios de 2011 foi dividido em três pilares principais, resumidos em: (1) o Estado tem o dever de respeitar, proteger e assegurar os direitos humanos e as liberdades fundamentais; (2) as corporações são obrigadas a cumprir as leis e respeitar os direitos humanos; (3) deve existir e ser garantido o acesso a soluções adequadas e eficazes para quando os direitos e as obrigações forem violados (UN, 2011).

Cabe ressaltar que esse Guia de Princípios prevê ainda que o envolvimento de corporações em atos de violação dos direitos humanos pode acontecer não apenas de forma direta, mas também de forma indireta (cumplicidade), ou mesmo a distância, apenas por meio da influência exercida pela empresa sobre os outros atores sociais (UN, 2011). Dessa forma, o envolvimento indireto de empresas com governos ou outros atores sociais que causem danos ou violem os direitos humanos – sejam eles direitos políticos, civis, econômicos, culturais ou sociais – pode ser configurado como cumplicidade, mesmo sob a alegação de desconhecimento por parte das corporações, uma vez que, segundo Ruggie (2008, p. 204):

[...] não importa se a empresa estava apenas realizando atividades comerciais normais. Se essas atividades contribuíram para o abuso aos direitos humanos, a empresa tinha ou deveria ter tido conhecimento da sua contribuição. O fato de que a empresa estava seguindo ordens, o cumprimento das obrigações contratuais, ou mesmo cumprindo a lei nacional não vai, por si só, garantir uma proteção legal [...].

Depreende-se, então, que a passividade e mesmo a omissão das empresas, sob alegação do desconhecimento diante de casos de abuso aos direitos humanos, pode se configurar como um ato de não respeito a esses direitos. É possível perceber, portanto, que a ONU, em diversos momentos e por meio da elaboração de diferentes documentos, buscou implicar as empresas nas consequências de suas ações no que se refere aos direitos civis, políticos, econômicos, culturais e sociais.

Uma discussão local: a Comissão Nacional da Verdade (CNV)

Em uma perspectiva mais local, um importante espaço público para o debate sobre empresas e violações dos direitos humanos no Brasil foi criado pela Comissão Nacional da Verdade. Constituída com o objetivo de identificar e esclarecer as graves violações de direitos humanos praticadas no período da ditadura civil-militar brasileira, procurou “identificar e tornar público as estruturas, os locais, as instituições e as circunstâncias relacionadas à prática de violações de direitos humanos [...] e suas eventuais ramificações nos diversos aparelhos estatais e na sociedade” (BRASIL, 2011).

O início dos trabalhos da CNV ocorreu em maio de 2012, com a nomeação dos membros indicados pela Presidente da República aos sete cargos de coordenação. Aos membros do colegiado agregavam-se assessores, servidores públicos, auxiliares técnicos e administrativos, estagiários, consultores, colaboradores e voluntários, totalizando mais de 217 pessoas (BRASIL, 2014a). Com prazo de duração estipulado de dois anos, a conclusão dos trabalhos estendeu-se até 16 de dezembro de 2014, data de seu encerramento oficial.

De acordo com o seu sítio eletrônico, o plano de trabalho da comissão dividiu-se em três subcomissões, sendo a principal delas a Subcomissão de Pesquisa, Geração e Sistematização das Informações, em que se encontram alocados os 13 grupos de trabalho (GT) temáticos que constituem a sua atividade-fim. À principal subcomissão, juntam-se ainda a Subcomissão de Relações com a Sociedade Civil e Instituições (responsável pela realização de audiências e eventos públicos) e a Subcomissão de Comunicação Externa (responsável pela assessoria de comunicação, pelo site, pela relação com a imprensa e redes sociais e pela Ouvidoria). A estrutura da comissão contém ainda três áreas de suporte: a secretaria-executiva (responsável pela gestão e administração); a gestão da informação (que planeja, estrutura e gerencia os sistemas de informação e recursos); e o núcleo da comissão dentro do Arquivo Nacional. Cabe destacar que a comissão buscou, ao mesmo tempo, estabelecer uma rede de apoio à pesquisa, composta por diversas outras comissões da verdade, e firmar um diálogo com a sociedade civil e demais instituições (no total, foram realizadas 80 audiências públicas).

No que diz respeito aos documentos produzidos e sistematizados, de outubro de 2014 a janeiro de 2015 foram mapeados 34 relatórios parciais de pesquisa; 45 publicações contendo discursos, apresentações públicas, textos individuais dos membros e notas públicas; e 422 notícias publicadas no seu sítio eletrônico. Dessas páginas virtuais, foram catalogadas 18 com informações institucionais da CNV (dados sobre constituição, membros, equipe e resoluções) e mais três páginas dedicadas a descrever os grupos de trabalho. Também foram catalogadas as páginas de audiências, contendo aproximadamente 95 eventos, dentre os quais, 59 audiências públicas das cerca de 75 realizadas, além de tomadas de depoimentos, apresentações públicas de relatórios, diligências, atos sindicais, entre outros¹. Por fim, em fevereiro de 2015 foram disponibilizados também 40 laudos periciais.

O Relatório Final da comissão pode ser considerado o documento mais importante e contém cerca de 4.300 páginas, divididas em três volumes. O 1º volume do relatório divide-se em cinco partes e 18 capítulos. Por meio do estudo desse volume, buscou-se atingir o objetivo de examinar e esclarecer as graves violações dos direitos humanos e, para isso, descreve-se minuciosamente o período do regime militar, suas estruturas de repressão, as instituições envolvidas, os métodos de tortura, os casos emblemáticos e a responsabilidade dos autores de tais violações, conforme Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Detalhamento do 1º volume do Relatório Final da CNV.

| Parte | N. | Título |
|-----------|----|---|
| Parte I | 1 | A criação da Comissão Nacional da Verdade |
| Parte I | 2 | As atividades da CNV |
| Parte II | 3 | Contexto histórico das graves violações entre 1946 e 1988 |
| Parte II | 4 | Órgãos e procedimentos da repressão política |
| Parte II | 5 | A participação do Estado brasileiro em graves violações no exterior |
| Parte II | 6 | Conexões internacionais: a aliança repressiva no Cone Sul e a Operação Condor |
| Parte III | 7 | Quadro conceitual das graves violações |
| Parte III | 8 | Detenções ilegais e arbitrárias |

continua

¹ Disponível em: <<http://www.cnv.gov.br/>>. Acesso em: 1 dez. 2014.

continuação

| Parte | N. | Título |
|--------------|-----------|--|
| Parte III | 9 | Tortura |
| Parte III | 10 | Violência sexual, violência de gênero e violência contra crianças e adolescentes |
| Parte III | 11 | Execuções e mortes decorrentes de tortura |
| Parte III | 12 | Desaparecimentos forçados |
| Parte IV | 13 | Casos emblemáticos |
| Parte IV | 14 | A Guerrilha do Araguaia |
| Parte IV | 15 | Instituições e locais associados a graves violações de direitos humanos |
| Parte IV | 16 | A autoria das graves violações de direitos humanos |
| Parte IV | 17 | O Judiciário na ditadura |
| Parte V | 18 | Conclusões e recomendações |

Fonte: Os autores, com base no Relatório Final da CNV (BRASIL, 2014a).

O 2º volume do Relatório Final reúne nove textos denominados “temáticos” e trata de casos e violações a grupos específicos, como os próprios militares perseguidos, camponeses, igrejas cristãs, universitários, homossexuais, índios e da resistência da sociedade civil às graves violações dos direitos humanos (Quadro 2).

Quadro 2 – Detalhamento do 2º volume do Relatório Final da CNV.

| Texto | Título |
|--------------|--|
| Texto 1 | Violações de direitos humanos no meio militar |
| Texto 2 | Violações de direitos humanos dos trabalhadores |
| Texto 3 | Violações de direitos humanos dos camponeses |
| Texto 4 | Violações de direitos humanos nas igrejas cristãs |
| Texto 5 | Violações de direitos humanos dos povos indígenas |
| Texto 6 | Violações de direitos humanos na universidade |
| Texto 7 | Ditadura e homossexualidades |
| Texto 8 | Civis que colaboraram com a ditadura |
| Texto 9 | A resistência da sociedade civil às graves violações de direitos humanos |

Fonte: Os autores, com base no Relatório Final da CNV (BRASIL, 2014b).

O 3º volume do Relatório Final, por fim, contém a história de vida de cada um dos 434 mortos e desaparecidos políticos desde 1950 até 1985. Os relatos trazem fotos das vítimas, dados pessoais, biografia e, em alguns casos, como o caso foi tratado até a instauração da CNV, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Detalhamento do 3º volume do Relatório Final da CNV.

| Título |
|---|
| Mortos e desaparecidos políticos: introdução |
| Mortos e desaparecidos políticos entre 1950 e 1969 |
| Mortos e desaparecidos políticos entre 1970 e 1971 |
| Mortos e desaparecidos políticos entre 1972 e maio de 1973 |
| Mortos e desaparecidos políticos entre junho de 1973 e abril de 1974 |
| Mortos e desaparecidos políticos entre maio de 1974 e outubro de 1985 |

Fonte: Os autores, com base no Relatório Final da CNV (BRASIL, 2014c).

Apesar de não ter um tópico exclusivo para o tema, o Relatório Final da comissão é bastante claro no que diz respeito à participação das empresas no êxito do golpe militar de 1964, quando afirma que “o papel do grande setor privado nacional e estrangeiro foi decisivo, por meio da mobilização das associações de classe há muito

existentes e das novas entidades da sociedade civil, criadas naquele contexto” (BRASIL, 2014a, p. 306). Essa participação assumiu diversas formas, desde o apoio ideológico e político ao movimento, passando por apoio financeiro e de materiais, até chegar ao apoio às estruturas de repressão e tortura do governo ditatorial brasileiro. Cabe ressaltar que, conforme os documentos acerca desse tema iam surgindo nos processos de trabalho da comissão, a repercussão na imprensa brasileira era imediata. Várias reportagens foram publicadas com títulos como “Empresas que apoiaram a ditadura poderão ser processadas” (JIMENEZ, 2013); “Ao menos 70 empresas colaboraram com a ditadura” (GOMBATTA, 2014); “Mais de 80 empresas colaboraram com a ditadura militar no Brasil: a Comissão Nacional da Verdade divulga uma lista de empresas que delataram funcionários” (BORGES, 2014).

Assim, de forma a alcançar o objetivo final desta pesquisa de identificar e destacar, com base nas fontes documentais da Comissão Nacional da Verdade, a participação de empresas brasileiras em ações e processos de violação dos direitos humanos durante a ditadura civil-militar brasileira, o nosso foco de interesse concentrou-se na análise do 2º volume do Relatório Final, mais especificamente no segundo e oitavo textos (“Violações de direitos humanos dos trabalhadores” e “Civis que colaboraram com a ditadura”).

Empresas e ditadura civil-militar brasileira:
a perspectiva da CNV

Violações de direitos humanos dos trabalhadores

O texto dois do 2º volume do Relatório Final da CNV aborda o tema das violações de direitos humanos dos trabalhadores no contexto da aproximação entre empresários e governo militar. De acordo com o documento, as violações ocorreram principalmente em três frentes: (1) pelo uso da força repressiva e de controle por meio de perseguições, prisões, torturas; (2) pelo posicionamento do trabalhador como subversivo e inimigo da nação brasileira; e (3) pela criação e divulgação das listas negras.

Segundo o relatório, pode-se afirmar que no período anterior ao golpe de 1964 já era possível identificar o apoio do empresariado brasileiro aos militares e à deposição do presidente eleito João Goulart. Ainda conforme o relatório, as elites civis e urbanas:

[...] identificaram no golpe e na ditadura o caminho para implantar um novo regime econômico que privilegiasse o capital nacional associado ao multinacional. No campo, os senhores de terra visualizaram o golpe e a ditadura como a solução para evitar a reforma agrária e a extensão dos direitos trabalhistas à área rural. Na cidade e no campo, as elites civis entendiam que era preciso reprimir, disciplinar, submeter e tornar os trabalhadores mais produtivos, com o fim de possibilitar uma maior acumulação de riqueza, bem como manter os privilégios existentes (BRASIL, 2014b, p. 60).

Para isso, a força repressiva oferecida pelos militares era essencial. Por sua vez, as elites militares viam o empresariado como um aliado importante que poderia viabilizar financeiramente as estruturas necessárias para o golpe e a manutenção do regime. Contudo, de acordo com o documento em questão, “havia um obstáculo à realização desse projeto comum: a existência de uma classe trabalhadora reivindicativa, como ocorria no pré-1964” (BRASIL, 2014b, p. 61).

Dessa forma, por meio da união entre as elites civis (notadamente os empresários) e militares, iniciou-se um processo ideológico de posicionar o trabalhador como subversivo e inimigo nacional. Após o golpe de 1964, instituiu-se um novo regime fabril determinado pela presença do Estado no interior das fábricas, atuando como agente patronal que, aliado ao empresariado, irá conferir “[...] à resistência operária o estatuto de subversão política e à força bruta patronal a legitimidade de defesa da segurança e do desenvolvimento nacional” (BRASIL, 2014b, p. 61).

Para a execução desse plano, estratégias de controle foram instituídas, contando inclusive com a presença física de agentes de repressão dentro das fábricas. Essas intervenções estenderam-se para os sindicatos, culminando em perseguições, prisões

e torturas contra empregados sindicalizados. A esse processo soma-se a Lei n. 4.330, que burocratizou a greve de tal maneira que praticamente inviabilizou a realização de qualquer movimento da classe trabalhadora. Segundo o relatório da CNV, essa lei considerou ilegal quase todas as greves iniciadas, contribuindo significativamente para a queda brusca da quantidade de greves: 302 em 1965 para nenhuma em 1971.

A repressão aos trabalhadores sindicalizados começava no processo de seleção, com base em um rígido e criterioso processo de avaliação político-ideológico que visava verificar o alinhamento do candidato ao emprego com o sindicalismo grevista. Alvo de controle mais intenso, as empresas consideradas estratégicas para a segurança nacional (fornecedoras de equipamentos para as forças armadas, por exemplo) serviam de modelo, com práticas de proibição de panfletagem ou mesmo admitindo apenas empregados que haviam servido ao exército (como era o caso da empresa Engesa):

A verificação de bons antecedentes, procedimento disciplinar rotineiro, passou a incorporar cada vez mais critérios político-ideológicos. Generalizou-se a exigência, além do atestado de bons antecedentes, de um atestado ideológico. Utilizava-se, também, verificação menos formal: por telefonema ou carta, pedia-se ao Departamento de Recursos Humanos da empresa onde trabalhara o candidato suas "referências". Caso este houvesse participado de greve ou sido demitido por "justa causa", seria preterido. Por isso, muitos trabalhadores adotaram a prática de fazer nova carteira de trabalho, o que seria um empecilho no momento de sua aposentadoria. O próprio processo seletivo das empresas incluía critérios não apenas políticos, mas ideológicos/comportamentais (BRASIL, 2014b, p. 61).

Assim, de acordo com a perspectiva da comissão, como forma de viabilizar esses atos (perseguições, desaparecimentos, prisões, torturas e execuções contra líderes sindicais e trabalhadores), foi preciso uma "ação organicamente articulada por civis e militares, que resultou em enorme fortalecimento do poder econômico, social e político do empresariado, dentro e fora das fábricas e na transformação da questão operária em questão "de segurança nacional" (BRASIL, 2014b, p. 61). Johnson & Johnson, Engesa, Souza Cruz, Ford, Volkswagen, vários são os casos elencados pelos documentos analisados pela comissão. A Petrobras, por exemplo, por causa de sua natureza estatal, serviu como laboratório e posteriormente como modelo de sistematicidade e eficiência, em razão do trabalho do Comitê Geral de Investigação (CGI), responsável pelo "levantamento de cerca de 3 mil trabalhadores suspeitos de subversão, dos quais 712 passaram a integrar a lista dos indiciados [...] Entre abril e outubro de 1964, foram instaurados cerca de 1.500 processos [...] sendo demitidos 516 trabalhadores" (BRASIL, 2014b, p. 66).

Como desdobramento, o relatório argumenta que todo esse processo de reatualização gerou uma classe trabalhadora despolitizada, em virtude da desarticulação da organização operária que ganhava corpo desde 1946. Além disso, durante esse período, "a classe trabalhadora sofreu enorme rebaixamento dos salários, perda da estabilidade no emprego, fim de outros direitos trabalhistas, brutal regressão em suas condições de vida. A ditadura deixou, entre outras, duas heranças malditas até hoje vigentes: depressão dos salários e rotatividade no emprego" (BRASIL, 2014b, p. 79).

Em relação às chamadas "heranças malditas", a política de arrocho salarial iniciada em 1964 com os trabalhadores do setor público, e ampliada em 1965 para os demais trabalhadores, "subestimava o resíduo inflacionário e os aumentos de produtividade, forçando a queda dos níveis salariais para baixo [...] Com as intervenções e o rebaixamento dos salários, a filiação aos sindicatos caiu vertiginosamente, tanto como a frequência às assembleias" (BRASIL, 2014b, p. 67). As duas medidas combinadas (arrocho salarial e enfraquecimento das reivindicações via sindicato) permitiram um aumento significativo da acumulação do capital, influenciando:

[...] no processo de exploração do trabalhador, relativamente aos seus custos em horas de trabalho, condições de vida e mesmo em perda de vidas humanas. As perdas salariais dos chefes de família tiveram de ser compensadas com o ingresso de mulheres e jovens no mercado de trabalho, as horas extras se multiplicaram, assim como a troca das férias por salário (BRASIL, 2014b, p. 68).

Ademais, a intensificação da exploração da força de trabalho se refletiu no aumento do número de acidentes de trabalho, principalmente em 1976, quando o Brasil foi o “campeão mundial de acidentes de trabalho, com 743.025 sinistros e 3.900 mortes” (BRASIL, 2014b, p. 68). Outra política que contribuiu para a precarização do trabalhador foi a instituição do FGTS por meio da Lei n. 5.107, de 1966:

[...] destruindo a estabilidade do trabalhador e reduzindo os custos iniciais da demissão de empregados com mais tempo de serviço ou tempo de estabilidade. Por intermédio dessa lei, pretendia-se também adequar nossa legislação trabalhista ao sistema capitalista internacional. Do ponto de vista das lutas dos trabalhadores, a Lei do FGTS reduziu a participação político sindical de trabalhadores mais velhos e experientes pelo receio da demissão, do desemprego e dos riscos de não mais serem aceitos em outras empresas, fosse pela idade ou pelo estigma político-ideológico (BRASIL, 2014b, p. 68).

Civis que colaboraram com a ditadura

O texto oito do 2º volume do Relatório Final da CNV aborda o tema da participação de setores civis que colaboraram com a ditadura (tanto na efetivação do regime quanto na montagem de sua estrutura de repressão), em particular o setor empresarial e a imprensa. É importante destacar o pequeno espaço dado ao tema que, apesar de relevante e tratado como tal, foi designado a integrar apenas um texto temático de 26 páginas dentro de um dos volumes do relatório. Apesar disso, o argumento é bastante elucidativo, ao mostrar a relação do empresariado brasileiro com o golpe militar de 1964 e com os governos militares posteriores.

Após uma breve introdução, o texto se estrutura em quatro partes. A primeira parte denomina-se “O lado civil do golpe de 1964” e divide-se em: (a) dispositivo político-empresarial-militar e (b) o empresariado paulista no golpe. A segunda parte chama-se “Formação de grandes grupos econômicos”; a terceira chama-se “O empresariado e a repressão: Oban”; e a última parte do texto intitula-se “Estruturando a repressão: DOI-CODI”.

No que diz respeito às discussões sobre o lado civil do golpe de 1964, a aliança firmada entre a elite empresarial brasileira e os aparelhos de repressão do Estado teve início antes do golpe, mais precisamente em 1961. Nessa data foi fundado o Instituto de Pesquisas e Estudos Sociais (IPES), apresentado oficialmente como uma sociedade civil sem fins lucrativos, preocupado com o crescimento demográfico do país, com a sociedade, com intuítos educacionais, sociológicos e cívicos, cujas soluções para tais problemas eram pautadas pela agenda liberal.

Contudo, conforme descrito no relatório da CNV, o IPES foi resultado da:

[...] interação entre empresários e tecnoempresários, políticos conservadores e membros da alta hierarquia das Forças Armadas e se destinou a elaborar uma agenda de mudanças estruturais que pudessem dinamizar o capitalismo brasileiro a partir de uma transformação no regime político [...] se constituindo assim como centro conspiratório, em que se articularam a ala das Forças Armadas [...] e outros núcleos de civis que, além de empresários, incorporaram executivos, jornalistas, advogados e outros profissionais liberais (BRASIL, 2014b, p. 306-7).

Assim, sob a alcunha desse instituto, organizaram-se por todo o Brasil empresários descontentes com as decisões tomadas pelo governo democrático. A expansão e ramificação do IPES por todo o território nacional ocorreu por meio de representações regionais, tais como: IPES Pernambuco, IPES Belo Horizonte, IPES Manaus, IPES Santos, IPES Paraná e IPES Belém. Cabe chamar a atenção para a extensa lista nominal de empresários existente no documento em questão da CNV:

Objetivando colocar o seu projeto em ação, o IPES contou inicialmente com o financiamento da Indústria e Comércio de Minério (Icomi), da Refinaria e Exploração de Petróleo União, das Listas Telefônicas Brasileiras S.A., dos Serviços de Eletricidades S.A. – LIGHT, da Companhia Docas de Santos, da Casa Masson do Rio de Janeiro e da Construtora Rabelo S.A. Posteriormente, participaram do IPES grupos econômicos de grande peso. Alguns de seus nomes mais representativos no mundo empresarial são Celso de Melo Azevedo das Centrais Elétricas de Minas Gerais – CEMIG, Álvaro

Borges dos Moinhos Rio Grandenses, Henri Burkes do Grupo Gerda, Felipe Arno do Grupo Arno Indústria e Comércio, Hélio Beltrão e Henrique de Botton do Grupo Mesbla, Henning Albert Boilesen e Pery Igel do Grupo Ultra, Octávio Gouvêia de Bulhões do Grupo Hannah Co., Salim Schama do Grupo Schama, Jonas Bascelo Correa do Banco de Crédito Real de Minas Gerais, Octávio Marcondes Ferraz da Rodger, Valizer e Carbono Lorena, Paulo Ferraz do Estaleiro Mauá, Octávio Frias do Grupo Folha, Antônio Gallotti da Light e Braskan, Flávio Galvão e Júlio de Mesquita Filho de O Estado de S. Paulo, Paulo Galvão do Banco Mercantil de São Paulo, Antonio Mourão Guimarães da Magnesita, Lucas Garcês da Eternit do Brasil Amianto e Cimento, Gilbert Huber Jr. das Listas Telefônicas Brasileiras, Haroldo Junqueira da Açúcar União, Israel Klabin das Indústrias Klabin de Celulose, José Luís de Magalhães Lins do Banco Nacional de Minas Gerais, Mário Ludolph da Cerâmica Brasileira, Cândido Guinle de Paula Machado da Docas de Santos e do Banco Boa Vista, José Ermírio de Moraes do Grupo Votorantin, Mário Henrique Simonsen do Banco Bozano Simonsen, Luís Villares da Aço Villares. Além disso, o IPES incorporou em seus quadros as principais representações da classe empresarial brasileira, como o Centro de Indústrias do Estado de São Paulo, a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, a Associação Comercial de São Paulo, o Clube de Diretores Lojistas do Rio de Janeiro, a Associação [...] (BRASIL, 2014b, p. 308).

Dessa forma, por meio desse instituto foi possível que empresas financiassem campanhas em rádio e TV, livros e 14 curtas-metragens “que foram exaustivamente veiculados nas favelas, em sindicatos, universidades e empresas, durante os horários de almoço, em praças das cidades do interior, clubes e nos cinemas da rede do empresário Severiano Ribeiro, antes da exibição dos filmes principais” (BRASIL, 2014b, p. 307), com o intuito de desestabilizar o governo de João Goulart, com a produção de uma campanha publicitária que procurava retratar o cenário brasileiro como catastrófico, sugerindo que o presidente intencionava implementar uma ditadura no país.

O apoio das empresas brasileiras ao golpe e a sua posterior manutenção não ocorreu apenas por meio de financiamento. Também eram oferecidos suportes ideológico e operacional, principalmente com notícias, reportagens e editoriais de apoio ao movimento golpista e com veículos, peças de reposição e equipamentos para o II Exército.

Em relação a esse apoio, dois pontos merecem um pouco mais de atenção. Primeiro, logo após o golpe de Estado, os principais cargos “em ministérios, autarquias, instituições bancárias e na estrutura administrativa do governo” foram ocupados por associados e integrantes do IPES, que “passaram a criar políticas públicas e a delinear a reforma do Estado de acordo com seus interesses [...] O governo, comprometido e a serviço da classe empresarial nacional e internacional, deu início à reorganização da estrutura e da administração do Estado para atender aos seus interesses imediatos” (BRASIL, 2014b, p. 313). Segundo, o conjunto dos suportes (financeiro, ideológico e operacional) oferecidos e concedidos pelas empresas não se limitava apenas a campanhas difamatórias contra o governo. O uso de recursos foi importante antes do golpe para ganhar o apoio popular, contudo, a utilização dos recursos após consolidado o regime militar foi destinada, entre outras coisas, a viabilizar e manter as suas estruturas de repressão.

Conforme mostra o relatório, o caso mais simbólico de apoio empresarial às estruturas repressivas foi o da Operação Bandeirantes (Oban). Realizada entre os anos de 1968 e 1970 sob a coordenação do II Exército, em São Paulo, era parte de um grande sistema de informações (com o Centro de Informações do Exército – CIE; o Centro de Informações da Marinha – Cenimar; e o Centro de Informações da Aeronáutica – CISA), e foi “[...] um projeto piloto que resultou na criação dos Destacamentos de Operações de Informações – Centros de Operações de Defesa Interna (DOI-CODI) em todas as regiões do Brasil” (BRASIL, 2014b, p. 321).

A montagem do aparelho repressivo da Oban só foi possível graças ao apoio do setor privado nacional e estrangeiro, uma vez que, de acordo com o relatório, “além da tortura, a Oban também se caracterizou pelo alto custo de suas ações” (BRASIL, 2014b, p. 322). Doações feitas por empresas como Bradesco e Banco Mercantil de São Paulo juntaram-se a outras doações feitas por grandes multinacionais:

Ao lado dos banqueiros, diversas multinacionais financiaram a formação da Oban, como os grupos Ultra, Ford, General Motors, Camargo Corrêa, Objetivo e Folha. Também colaboraram multinacionais como a Nestlé, General Eletric, Mercedes Benz, Siemens e Light. Um número incerto de empresários paulistas também contribuiu, já que a arrecadação de recursos contava com o apoio ativo da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) [...] (BRASIL, 2014b, p. 319).

Conforme descrito, além do suporte financeiro, havia também o suporte operacional:

A Ford e a Volkswagen forneciam carros, a Ultragás emprestava caminhões e a Superigel abastecia a carceragem da rua Tutoia com refeições congeladas. Segundo Paulo Egydio Martins, que em 1974 assumiria o governo de São Paulo, “àquela época, levando-se em conta o clima, pode-se afirmar que todos os grandes grupos comerciais e industriais do estado contribuíram para o início da Oban” (BRASIL, 2014b, p. 320).

De acordo com o relatório, “novas revelações do envolvimento do empresariado com o aparelho de repressão e consequentes graves violações de direitos humanos continuariam a aparecer ao longo das últimas décadas” (BRASIL, 2014b, p. 321). Obviamente, esse apoio não era incondicional. Diversas empresas foram favorecidas pelas políticas econômicas e sociais adotadas pelo regime militar. Além da repressão aos trabalhadores, alguns setores foram particularmente beneficiados, como o da construção civil, indústria pesada de siderurgia, metalurgia e aço e o setor bancário.

Por exemplo, em relação a esse ponto em particular, o documento nos mostra como grandes conglomerados econômicos em atividade até os dias de hoje, como Odebrecht, Camargo Corrêa e Andrade Gutierrez, foram formados durante o regime ditatorial. Para a realização dessas obras, empreiteiras recém-criadas organizaram-se “em aparelhos da sociedade civil, desenvolvendo atuação coletiva para pressionar e influenciar a produção de políticas públicas favoráveis” (BRASIL, 2014b, p. 318). Empreiteiras como a Mendes Júnior, Rabello e Setal chegaram, inclusive, a contratar militares para suas diretorias como forma de facilitar sua atuação no Estado. Outro caso emblemático de uma grande corporação que se beneficiou durante o período militar, dessa vez no setor bancário, é a trajetória do banco Itaú. Foi durante esse período que a empresa passou da oitava para a quarta posição em volume de depósitos entre os anos de 1967 e 1971, e três anos depois se tornou o segundo maior banco privado do país. O setor bancário de forma geral experimentou uma forte concentração, diminuindo de 358 instituições para 111 em 20 anos. No mesmo período, os bancos nacionais e governamentais passaram de 350 para 95, demonstrando como “a ditadura cumpriu o papel de fomentadora da concentração, seja mediante a criação de um ambiente econômico favorável, seja diretamente, pelo favorecimento de determinados grupos econômicos” (BRASIL, 2014b, p. 318).

Entretanto, o apoio do governo a certas empresas ocorreu também de forma mais direta, com a perseguição e liquidação de empresas concorrentes, como no caso da empresa aérea Panair, que teve suas atividades encerradas de forma arbitrária e sua falência decretada em 1965 (ver também SASAKI, 2005). No exato momento do encerramento das atividades da Panair, a concorrente Varig, do empresário Ruben Berta, já estava pronta para assumir as linhas internacionais da empresa fechada pelo governo. Da mesma forma, “a liquidação da Excelsior ocorreria no mesmo contexto em que outro grupo assumia a liderança no ramo das telecomunicações: a Rede Globo de Televisão, do empresário Roberto Marinho, ativo apoiador do regime ditatorial” (BRASIL, 2014b, p. 318).

Considerações finais

Como dito no início do texto, o envolvimento de empresas e grandes corporações em atos considerados como de violação dos direitos humanos não é uma novidade contemporânea, no entanto, o crescimento no número de fóruns públicos legítimos (internacionais e locais) para debater esses atos de violação se apresenta como um fenômeno mais recente. Foi pensando nas contribuições de um desses fóruns que a

presente pesquisa procurou identificar e destacar, com base nas fontes documentais da Comissão Nacional da Verdade, a participação de empresas brasileiras em ações e processos de violação dos direitos humanos durante a ditadura civil-militar brasileira.

Nesse percurso, buscamos destacar a importância, para os pesquisadores, da constituição de novos acervos documentais disponíveis para consulta pública, que tornam possível problematizar e rever versões históricas oficiais hegemônicas. Cabe-se ressaltar, em relação a esse ponto, a relevância dessa problematização para os pesquisadores da área de administração. Seguindo a mesma lógica argumentativa de Stokes e Gabriel (2010), quando abordam o tema do genocídio, os atos de violação dos direitos humanos por regimes ditatoriais precisam ser entendidos como resultado de alguma forma de planejamento, de organização e de controle. Isto é, recursos são viabilizados, ações são coordenadas, informações são compartilhadas e indivíduos precisam ser motivados de forma a alcançar os resultados e metas pretendidas. Enfim, são processos de gestão empreendidos por empresas e organizações que tornam os processos de violação dos direitos humanos possíveis (STOKES; GABRIEL, 2010).

No caso do Brasil, são vários os instrumentos jurídicos que cerceiam a liberdade de conhecer e consultar documentos oficiais, especialmente em relação aos arquivos da repressão da ditadura civil-militar brasileira. Nesse sentido, a CNV adquire relevância ao assumir uma função de produzir, sistematizar e difundir novas versões sobre o passado brasileiro, viabilizando a compreensão – sob outros ângulos – da relação do empresariado com as forças militares que depuseram o governo democrático: motivações, benefícios alcançados e a sua participação tanto no processo anterior ao golpe quanto nas práticas posteriores que serviram para consolidar o regime instaurado.

Ao mesmo tempo, buscamos mostrar a importância do tema empresas, ditadura civil-militar brasileira e violação dos direitos humanos. Discutir o apoio e a participação da sociedade civil na constituição e manutenção do governo militar brasileiro, com base na perspectiva dos empresários, é inserir-se no atual debate historiográfico revisionista acerca do período. Tal movimento, que acrescentou o termo civil na expressão ditadura militar brasileira, questiona a ideia do golpe e da ditadura terem sido impostos à sociedade, absolvendo-a de responsabilidade. Para esses pesquisadores, negar a participação civil nesse evento é negar o autoritarismo como produto da sociedade (THIESEN, 2014).

Desse modo, é possível afirmar, com base na análise combinada do conjunto de documentos da CNV, que foram várias as empresas e grandes corporações que apoiaram atos de violação dos direitos humanos dos trabalhadores e da população em geral, tanto de forma direta (financiando os aparatos de repressão) quanto de forma indireta (como cúmplices ou influenciando outros atores sociais). Benefícios econômicos, posições estratégicas ocupadas na estrutura política do governo, suporte ao golpe e à sua posterior manutenção, elaboração e divulgação de listas negras, apoio e suporte financeiro aos crimes de tortura e ao desaparecimento forçado de trabalhadores, discriminação política-ideológica: um amplo e questionável conjunto de ações praticadas por representantes da sociedade civil e todas condenadas pela ONU. Considerando que a justificativa para a própria existência dessas empresas provém de um discurso que transita entre prover benefícios para a sociedade e aumentar as taxas de lucratividade, cabe a discussão a respeito do seu efetivo e real papel na sociedade e sua responsabilidade para com o bem-estar da coletividade, no momento em que um projeto de acumulação de capital e de manutenção de determinada ordem de estrutura social torna-se capaz de culminar na violação dos direitos humanos de parte da população.

Por fim, cabe lembrar que os direitos humanos podem ser encarados como um fenômeno social, “nascidos em certas circunstâncias, caracterizadas por lutas em defesa de novas liberdades contra velhos poderes, e nascidos de modo gradual, não todos de uma vez e nem de uma vez por todas” (BOBBIO, 2004, p. 9), e, principalmente, como resultado do contexto social, político e econômico no qual está inserido. Baseados nisso, podemos compreender os direitos humanos (e suas violações) como

um discurso e assumir que tal posição nos possibilita entender também as diversas forças políticas e ideológicas que interagem de forma a legitimar determinadas versões e a suprimir, silenciar ou marginalizar outras. Ou seja, é possível entendermos o papel de disseminação da ideologia que fundamentou o golpe como responsável por inviabilizar a produção e circulação de um discurso de apoio e de respeito aos princípios dos direitos humanos. Linha dura. Anos de chumbo. Porões da ditadura. Milagre econômico. Enfrentar um passado e uma história de violações sistemáticas dos direitos humanos talvez seja um primeiro passo para a compreensão tanto do legado da história empresarial, política, econômica e social brasileira quanto do futuro que se quer construir a partir delas.

Referências

- BANERJEE, S. B. Necrocapitalism. *Organization Studies*, v. 29, n. 12, p. 1.541-1.563, 2008.
- BLACK, E. *A IBM e o Holocausto – a aliança estratégica entre a Alemanha nazista e a mais poderosa empresa americana*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BOBBIO, N. *Era dos direitos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BORGES, B. Mais de 80 empresas colaboraram com a ditadura militar no Brasil: a Comissão da Verdade divulga uma lista de empresas que delataram funcionários. *El País*, São Paulo, 8 set. 2014.
- BRASIL. Comissão Nacional da Verdade. *Relatório*. Brasília, 2014a. v. 1.
- BRASIL. Comissão Nacional da Verdade. *Relatório*. Brasília, 2014b. v. 2.
- BRASIL. Comissão Nacional da Verdade. *Relatório*. Brasília, 2014c. v. 3.
- BRASIL. Lei n. 12.528, de 18 de novembro de 2011. Cria a Comissão Nacional da Verdade no âmbito da Casa Civil da Presidência da República. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Presidência da República, Brasília, DF, 18 nov. 2011.
- CAMPOS, P. H. P. *Estranhas catedrais: as empreiteiras brasileiras e a ditadura civil-militar 1964-1988*. Niterói: Editora da UFF, 2014.
- DECKER, S. The silence of the archives: business history, post-colonialism and archival ethnography. *Management and Organizational History*, v. 8, n. 2, p. 155-173, 2013.
- DREIFUSS, R. A. *1964: a conquista do Estado – ação política, poder e golpe de classe*. Petrópolis: Vozes, 1981.
- GOMBATTA, M. Ao menos 70 empresas colaboraram com a ditadura. *Carta Capital*, 8 set. 2014.
- HUYSEN, A. *Seduzidos pela memória*. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2000.
- ISER. *Um ano de Comissão da Verdade: contribuições críticas para o debate público*. 2º relatório de monitoramento da Comissão Nacional da Verdade (maio de 2012 a maio de 2013). Versão impressa. Rio de Janeiro: ISER, 2013.
- JIMENEZ, C. Empresas que apoiaram a ditadura poderão ser processadas. *Isto é Dinheiro*, São Paulo, 19 abr. 2013.
- MEDEIROS, C. R. O. *Inimigos públicos: crimes corporativos e necrocorporações*. Tese (Doutorado) – EAESP, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013.
- MELO, J. J. *Boilesen, um empresário da ditadura: a questão do apoio do empresariado paulista à Oban/Operação Bandeirantes, 1969-1971*. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012.

PINTO, S. R. Direito à memória e à verdade: comissões de verdade na América Latina. *Revista Debates*, n. 4, v. 1, p. 128-143, 2010.

PIOVESAN, F. Ações afirmativas e direitos humanos. *Revista USP*, n. 69, p. 36-43, 2006.

PORTANOVA, R. Direitos humanos em perspectiva. *Sequência: Estudos Jurídicos e Políticos*, v. 27, n. 53, p. 129-144, 2006.

RUGGIE, J. Protect, respect and remedy: a framework for business and human rights. *Innovations*, v. 3, n. 2, p. 189-212, 2008.

SASAKI, D. L. *Pouso forçado*: a história por trás da destruição da Panair do Brasil pelo regime militar. Rio de Janeiro: Record, 2005.

STEL, N. Business in genocide: understanding the how and why of corporate complicity in genocides. *Maastrich School of Management*, Working Paper n. 2014/28, 2014. Disponível em: <<http://www.msm.nl/resources/uploads/2014/09/MSM-WP2014-28.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2017.

STOKES, P.; GABRIEL, Y. Engaging with genocide: the challenge for organization and management studies. *Organization*, v. 17, n. 4, p. 461-480, 2010.

THIESEN, I. (Org.). *Arquivos sensíveis*: informação, arquivo e verdade na ditadura de 1964. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2014.

UNITED NATION. UN. Commission on Human Rights. *The UN "Protect, Respect and Remedy" Framework for Business and Human Rights*. 2010. Disponível em: <<https://business-humanrights.org/sites/default/files/reports-and-materials/Ruggie-protect-respect-remedy-framework.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2017.

UNITED NATION. UN. Commission on Human Rights. *Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights*. 2011.

UNITED NATION. UN. General Assembly. *Universal Declaration of Human Rights*, 217 A (III), 10 dez. 1948.

UNITED NATION. UN. Sub-Commission on the Promotion and Protection of Human Rights. *Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights*. Resolution 2003/16. Doc. E/CN.4/Sub.2/2003/12/Rev.2. 2003.

WEICHERT, M. A. O financiamento de atos de violação de direitos humanos por empresas durante a ditadura brasileira. *Acervo*, v. 21, n. 2, p. 183-192, 2008.

WEISSBRODT, D.; KRUGER, M. Norms on the responsibilities of transnational corporations and other business enterprises with regard to human rights. *The American Journal of International Law*, v. 97, n. 4, p. 901-922, 2003.

Submissão: 26/05/2015

Aprovação: 26/04/2016

DESVELANDO “CAIXAS-PRETAS” DOS TEXTOS
DE ESTRATÉGIA: UMA ABORDAGEM BASEADA NA
HERMENÊUTICA CRÍTICA

Valderí de Castro Alcântara*
André Luiz de Paiva**
Mozar José de Brito***

Resumo

Apresentamos uma abordagem epistemo-metodológica para o estudo dos elementos interpretativos e ideológicos presentes nos textos que constituem as estratégias por meio da hermenêutica crítica. Revisamos as aproximações e distâncias entre os filósofos Hans-Georg Gadamer, Jürgen Habermas, Paul Ricoeur e suas contribuições para desvelar os fenômenos hermenêuticos e ideológicos na interpretação de textos estratégicos. No escopo da perspectiva da estratégia como prática, destacamos como posicionamento epistemológico os vínculos entre interpretação, crítica e ideologia; o *status* epistemológico das relações autor↔texto↔intérprete inseridos em seus contextos e nos situamos em uma abordagem que compartilha elementos das matrizes crítica/dialética e hermenêutica. Metodologicamente, indicamos a importância dos círculos críticos-hermenêuticos em dois movimentos interdependentes (hermenêutico e crítico/dialético) e três momentos (contextual/sócio-histórico; formal/textual e interpretação-reinterpretação). Consideramos que algumas das “caixas-pretas” da estratégia são ideologias, comunicações distorcidas e deformações que “escurecem” os processos de interpretação e crítica. A hermenêutica crítica é apresentada para “lançar luz” sobre esses fenômenos, de um “lugar” que pauta sua coerência na crítica que é hermenêutica e na hermenêutica que é crítica.

Palavras-chave: Estratégia como prática. Hermenêutica crítica. Ideologia. Prática social.

UNVEILING THE “BLACK BOXES” OF STRATEGY TEXTS:
A CRITICAL HERMENEUTICS APPROACH

Abstract

We present an epistemological and methodological approach to the study of interpretative and ideological elements of organizational strategy based on critical hermeneutics. For so, we have reviewed the approaches and distances between Hans-Georg Gadamer, Jürgen Habermas, Paul Ricoeur and their contributions to unveil the hermeneutic and ideological phenomena in the interpretation of strategy texts. Within the scope of Strategy as Practice perspective, we highlight, as an epistemological position, relations between interpretation, critical and ideology; the epistemological status of author↔text↔interpreter relations and we stand on an approach that shares elements of critical/dialectics and hermeneutics matrices. Methodologically, we indicate the importance of the critical-hermeneutic circles in two interdependent movements (hermeneutics and critical/dialectic) and three moments (contextual/ social-historical, formal/textual and interpretation-reinterpretation). We believe that the “black boxes” of strategy are the ideologies, distorted communications and deformations that “darken” interpretation and critical

*Doutorando do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras. E-mail: valderidecastroalcantara@gmail.com

**Doutorando do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras. E-mail: andrepaiva2@gmail.com

***Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo. Professor do Programa de Pós-graduação da Universidade Federal de Lavras. E-mail: mozarbrito@gmail.com

processes. The critical hermeneutics is presented to "shed light" on these phenomena, from a "place" that bases its consistency in the criticism that is hermeneutical and hermeneutics which is critical.

Keywords: Strategy as practice. Critical hermeneutics. Ideology. Social practice.

Introdução

A estratégia como prática (*strategy-as-practice*, SAP) surgiu como uma abordagem de pesquisa em estratégia orientada pelo estudo de práticas sociais e o entendimento da estratégia como "algo que as pessoas fazem". O interesse é no conteúdo da "**caixa-preta**" do trabalho estratégico e no modo como os praticantes agem e interagem em processos formais e informais de construção da estratégia (GOLSORKHI et al., 2015). Essa abordagem surge influenciada tanto pelas perspectivas processuais e sistêmicas do campo da estratégia quanto por um contexto amplo de mudanças na teoria social denominada "**virada para a prática**" (WHITTINGTON, 2006), que influenciou a forma de pensar a gestão e a estratégia nas organizações. Com isso, a perspectiva da SAP tem se preocupado em entender a estratégia como um fenômeno construído por pessoas e práticas (JARZABKOWSKI; SEIDL, 2008). Além disso, a SAP busca romper com visões polarizantes (micro *versus* macro; agência *versus* estrutura; indivíduo *versus* organização) em prol da interdependência dessas instâncias (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Ademais, os estudos em estratégia como prática também foram influenciados pela "virada linguística" (VAARA, 2010a), destacando os aspectos discursivos das estratégias nas organizações (SAMRA-FREDERICKS, 2005), a constituição de estratégias por jogos de linguagem (SEIDL, 2007) e a formação de estratégias mediante falas, textos, conversações e narrativas (VILLE; MOUNOUD, 2010; SPEE; JARZABKOWSKI, 2011; ERICSON, 2014). Nessa direção, com base na leitura das pesquisas citadas, emerge a problemática da **hermenêutica**, da **interpretação** nas práticas discursivas de estratégia, bem como dos elementos que distorcem esse processo, como as **ideologias** e **deformações sistemáticas** presentes nos textos, comunicações e discursos. Afinal, conforme Ricoeur (1990, p. 69), a ideologia "[...] se exprime preferencialmente por meio de máximas, de slogans, de fórmulas lapidares" e, assim, se exprime no discurso estratégico (planejamento estratégico, missão, visão e valores) e no próprio discurso da estratégia (SHRIVASTAVA, 1986; THOMAS, 1998; CHIAPELLO; FAIRCLOUGH, 2002).

Contudo, uma breve revisão do campo da estratégia como prática revela pouca atenção à ideologia. Isso pode ser entendido, conforme Eagleton (1997), como parte de um fenômeno mais amplo, em que a categoria ideologia foi substituída por outras de escritos pós-modernistas e pós-estruturalistas, mesmo sendo o seu estudo extremamente relevante, dada sua essência conservadora, justificadora da ordem social vigente e das relações de dominação (RICOEUR, 1986). Portanto, o estudo da ideologia emerge como possibilidade para o campo da estratégia como prática, em especial baseado nas discussões do filósofo francês Paul Ricoeur.

Assim, tendo em mente a consolidação do campo da estratégia como prática (VAARA; WHITTINGTON, 2012) e a lacuna anteriormente apresentada, este artigo busca responder ao seguinte questionamento: como pesquisar os elementos interpretativos e ideológicos dos textos constituintes das estratégias nas organizações? Para responder à questão, buscamos as contribuições das perspectivas hermenêuticas e dialéticas de Hans-Georg Gadamer, Jürgen Habermas e Paul Ricoeur. Adiante, a busca por conhecimentos em filósofos e sociólogos não é elemento novo na SAP, aliás, um de seus grandes avanços é a aproximação com abordagens sociológicas/filosóficas, absorvendo perspectivas de autores como H. Garfinkel, P. Bourdieu, M. Foucault, De Certeau e A. Giddens. Mesmo assim, os autores *in foco*, Gadamer, Habermas e Ricoeur, parecem ser explorados de forma incipiente pela SAP.

Assim, definimos como elementos de discussão os aspectos interpretativos e ideológicos da estratégia, com base na **hermenêutica filosófica** (Gadamer), na **dialética – crítica das ideologias** (Habermas) e, especialmente, na **hermenêutica**

crítica (Ricoeur). Para isso, contextualizamos as relações entre esses três autores. O debate entre Gadamer e Habermas (concentrado na década de 1960/1970) é efeito da defesa de duas categorias fundamentais da filosofia moderna, a saber, a hermenêutica e a dialética, respectivamente. E, posteriormente, reconhecendo a possibilidade de contribuição desse debate, o filósofo francês Paul Ricoeur propõe uma hermenêutica crítica, argumentando que não pretende fundir a hermenêutica e a crítica das ideologias, mas afirmar que ambas possuem legitimidade e devem se “reconhecer” (FORNÁS, 2013) – sentido que adotamos neste artigo.

Consideramos a hermenêutica crítica não somente como um método de pesquisa interpretativa (PRASAD, 2002), mas uma abordagem epistemo-metodológica com conceitos relevantes para a interpretação e crítica dos textos, falas e conversações que constituem a estratégia, uma vez que, conforme Balogun et al. (2014, p. 175), “[...] palavras, sejam em textos escritos ou falados, são um dos recursos mais poderosos na produção e significação da estratégia organizacional”. Contudo, destacamos que podem ser objeto de análise não apenas textos escritos ou orais, mas também outras formas de práticas sociais e discursivas que também comunicam e são interpretadas como símbolos, *slogans*, atividades e artefatos.

Posto isso, o presente artigo objetiva apresentar uma abordagem epistemo-metodológica para o estudo dos elementos interpretativos e ideológicos presentes nos textos que constituem as estratégias por meio da perspectiva da hermenêutica crítica. Logo, nossa contribuição se dirige especialmente para um dos fatores que distorcem ou “escurecem” os processos de comunicação e interpretação das estratégias: a ideologia. Nisso, não visamos uma solução para a questão, mas tão somente contribuir por meio da hermenêutica crítica, especialmente na perspectiva ricoeuriana. Assim, com essa proposta, pretendemos contribuir com os seguintes elementos: (i) abordar, detidamente, os fenômenos interpretativos e ideológicos das estratégias; (ii) oferecer elementos para a superação das polaridades entre dialética/crítica e hermenêutica na constituição da estratégia; (iii) buscar possibilidades metodológicas para a estratégia como prática (VENKATESWARAN; PRABHU, 2010); e (iv) desenvolver estudos sobre estratégia como prática no Brasil, onde o campo ainda está em consolidação (BRITO et al., 2014).

Hermenêutica, crítica e ideologia

Abordaremos nesta seção as distâncias e aproximações entre as perspectivas de Gadamer (**hermenêutica filosófica**), Habermas (**dialética – crítica das ideologias**) e Ricoeur (**hermenêutica crítica**). Após isso, apresentaremos suas concepções de ideologia.

Gadamer e a hermenêutica filosófica: o ser que é interpretação

Em *Verdade e método: traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica*, Gadamer (1999, p. 686) apresenta que “[...] a linguagem é um centro em que se reúnem o eu e o mundo, ou melhor, em que ambos aparecem em sua unidade originária”. Seguindo a linha de Heidegger (que propôs o fundamento ontológico da hermenêutica), Gadamer concebe a **linguagem** em um sentido bem mais amplo do que o de instrumento, na verdade ela é universal, o que se expressa na notória frase: “o ser que pode ser compreendido é linguagem” (GADAMER, 1999, p. 687). Nada existe sem linguagem, seja no mundo das ciências humanas ou da natureza, das filosofias ou do senso comum (PIERCEY, 2004).

Para Gadamer (1999), vivemos, pensamos e nos comunicamos em um mundo de interpretações, de forma que a **interpretação é uma condição do ser**. Com isso, a linguagem se torna o horizonte da experiência hermenêutica, que agora não mais se refere a um método das ciências: a hermenêutica não é uma questão de método, é uma questão de ontologia, pois constitui o ser humano, que, por meio dela, conhece o mundo e os outros (GADAMER, 1999).

Sobre a interpretação, Gadamer apresenta o conceito de **fusão de horizontes**. O processo de interpretação é uma conversação (virtual) que, como na conversação real, visa o acordo: "entre as partes dessa 'conversação' tem lugar uma comunicação, como se dá entre duas pessoas, e que é mais que mera adaptação. O texto traz um tema à fala, mas quem o consegue é, em última análise, o desempenho do intérprete" (GADAMER, 1999, p. 505). Assim, por meio de um processo de pergunta-resposta (diálogo) acontece a fusão de horizontes. Essa fusão é, na verdade, o próprio processo de compreender. Nesse sentido, o texto deve ser compreendido dentro do círculo hermenêutico, que se refere à necessidade de conhecer o particular e o todo do texto de forma circular. Adiante, nesse processo, o intérprete é um **ser social e histórico** e, portanto, constituído por tradições e preconceitos. Logo, Gadamer vai considerar (reabilitar) a importância da **tradição**, do **preconceito** e da **autoridade** nos processos interpretativos.

A **tradição** é fonte de significados, crenças e preconceitos. No processo interpretativo existe a relação entre tradições, na qual "o sujeito que compreende não pode escapar da história pela reflexão. Dela faz parte. E este estar na história tem como consequência que o sujeito é ocupado por preconceitos que podem modificar no processo da experiência, mas que não podem liquidar inteiramente" (STEIN, 1987, p. 30). Sobre os **preconceitos**, Gadamer vai considerar que existem *préjugés légitimos*, isto é, eles podem ser valorizados de forma positiva e negativa – é impossível ser neutro acerca deles no processo interpretativo: "somente um tal reconhecimento do caráter essencialmente preconceituoso de toda compreensão leva o problema hermenêutico à sua real agudeza" (GADAMER, 1999, p. 406-407). Por sua vez, a **autoridade** se relaciona com conhecimento e não com obediência cega: "[...] a autoridade das pessoas não tem seu fundamento último num ato de submissão e de abdicação da razão, mas num ato de reconhecimento e de conhecimento: reconhece-se que o outro está acima de nós em juízo e perspectiva" (GADAMER, 1999, p. 419).

Como síntese, Gadamer defende a **universalidade da hermenêutica**, a importância dos conceitos de **tradição**, **preconceito** e **autoridade** para a interpretação e a concebe como um processo de **fusão de horizontes**. A seguir, apresentamos a reação de Habermas a essas questões e o diálogo entre os dois autores que durou mais de uma década.

Dialética e hermenêutica no debate Habermas/Gadamer

Se Gadamer se situa na vertente da hermenêutica filosófica, sendo fortemente influenciado por Heidegger, Habermas, apesar de ter sido "leitor" deste, rompe ainda na década de 1950 com ele (PINZANI, 2009). Habermas busca retomar o projeto frankfurtiano de uma teoria crítica da sociedade (ANDERSON, 1985), incorporando outras perspectivas, como o interacionismo simbólico, a filosofia da linguagem da tradição wittgensteiniana, o pragmatismo e a teoria dos sistemas, além do estudo dos autores clássicos da Escola de Frankfurt, como Adorno, Horkheimer e Marcuse (FREITAG, 2005; PINZANI, 2009).

O debate entre Habermas e Gadamer é bastante longo, com destaque para uma diversidade de textos, dentre os quais: *Verdade e método* – Gadamer, 1960; *A lógica das ciências sociais* – Habermas, 1967; *A universalidade do problema hermenêutico* – Gadamer, 1967; *Retórica, hermenêutica e crítica da ideologia* – Gadamer, 1967; *A pretensão de universalidade da hermenêutica* – Habermas, 1970; e *Réplica à hermenêutica e crítica da ideologia* – Gadamer, 1971 (STEIN, 1987). Segundo Stein (1987), o estopim do debate ocorreu quando Habermas contrapôs a hermenêutica de Gadamer ao pensamento dialético. Dada a amplitude do debate, focaremos alguns pontos: (i) **concepção de linguagem**; (ii) **universalidade da hermenêutica**; (iii) reabilitação da **tradição**, do **preconceito** e da **autoridade** e (iv) relação **dialética e hermenêutica**.

A linguagem é para Habermas (2012), em semelhança a Gadamer, um elemento central da vida social, constituindo-se como um *médium* para o **entendimento**. No

entanto, cabe considerar que a perspectiva de Habermas é construída com base no interacionismo simbólico, na pragmática e na fenomenologia, na noção de comunicação enquanto aspecto fundamental da interação humana, e, adiante, na ideia de intersubjetividade da verdade na relação entre sujeito-sujeito, visando romper com a filosofia da consciência, e nisso segue caminhos diferentes de Gadamer (FREITAG, 2005; PINZANI, 2009; HABERMAS, 2012). Mesmo assim, até aqui consideramos que em grande parte eles estão em acordo. Aliás, é preciso dizer que os embates entre os dois é uma diferença mais de grau do que de essência (BATISTA, 2012). Para Stein (1987), Habermas considera os diversos avanços da hermenêutica como sua capacidade de descrever estruturas da linguagem, de criticar a autossuficiência das ciências naturais e mostrar que o domínio das ciências sociais é “[...] pré-estruturado pela tradição e que elas mesmas, bem como o sujeito que compreende, têm seu lugar histórico determinado” (STEIN, 1987, p. 38). Portanto, Habermas (1987, 2012) vai dizer que precisamos da hermenêutica e que ela avançou muito, porém, para o frankfurtiano não podemos tê-la como fim em si – ela precisa da dialética, da crítica das ideologias. Esta é a primeira e principal diferença: Habermas não aceita a pretensão de universalidade da hermenêutica.

Para Habermas (1987), existem elementos que estão além da hermenêutica. Esses seriam estruturas anteriores à linguagem, como os esquemas categoriais de inteligência operativa de Piaget, estruturas do inconsciente de Freud, regras da competência linguística de Chomsky (DURÃO; DURÃO, 2012) e as formas de **comunicação sistematicamente distorcida**, como a neurose e a ideologia (HABERMAS, 1987). A neurose precisa da psicanálise (e seu caráter de autorreflexão) e a ideologia da **crítica das ideologias**, sendo estas, segundo Habermas, duas ciências sociais críticas que avançam nas “caixas-pretas” que a hermenêutica não consegue desvelar.

Isso leva Habermas (1987) a considerar que a linguagem não pode ser entendida apenas como meio de alcançar o consenso, ela pode ser também meio de dominação e, conseqüentemente, ideológica. Sobre a relação de autoridade e conhecimento, estabelecida por Gadamer, Habermas argumenta que esses elementos não convergem, pois a autoridade pode se estabelecer como coação e pseudocomunicação (STEIN, 1987). Portanto, nesse processo, segundo Habermas, é preciso inserir a **reflexão**. Ele critica o conceito de tradição de Gadamer, argumentando que esse é conservador (PIERCEY, 2004) e politicamente ingênuo (STEIN, 1987). Por fim, a reabilitação do preconceito também é criticada, pois, segundo Habermas (1987), a reflexão deve dissolver o caráter preconceitual da interpretação. Adiante, enquanto Gadamer critica o Iluminismo, Habermas afirma que não podemos abandoná-lo. Por fim, para Habermas (1987), Gadamer exagerou ao separar verdade e método (ontologização da hermenêutica) e argumenta que não se deve afastar do método e das ciências humanas.

Rebatendo as críticas, Gadamer (2002) não concorda que sua obra dicotomiza a relação verdade e método; acredita que Habermas reduz a importância da hermenêutica na existência humana e critica a utilização, por parte de Habermas, do conceito de autorreflexão advindo da psicanálise e da “crítica da ideologia” como ciências críticas que se diferenciam da hermenêutica e, ainda, se opõe ao conceito de “situação ideal de fala”. Gadamer (2002, p. 138) argumenta que “[...] uma crítica da ideologia que pensa estar isenta de toda preocupação ideológica não é menos dogmática que uma ciência social ‘positivista’ que se compreende como técnica social”. Em consequência disso, “a crítica das ideologias só poderá, portanto, exercer sua função positiva, [...] quando aceita, numa certa medida, a validade da tradição e da autoridade como fontes possíveis de mais liberdade e mais verdade” (STEIN, 1987, p. 36).

No fim do debate, contudo, ficou claro que ambos admitem a importância das perspectivas divergentes. Gadamer, nas obras seguintes, conferiu mais atenção ao potencial crítico da hermenêutica. Em destaque, no volume II de *Verdade e método*, Gadamer (2002, p. 32) lembra: “o interesse crítico que Jürgen Habermas demonstrou, nos anos sessenta, [...] fizeram-me ver a dimensão em que havia ingressado quando transpôs o âmbito do texto e da interpretação em direção ao caráter de linguagem de toda compreensão”. Habermas, por sua vez, utilizará Gadamer como referência em vários textos (HABERMAS, 1987, 1989, 2012). No entanto, é importante colocar

que, posteriormente, Habermas abandona o modelo baseado na psicanálise e crítica da ideologia e amplia sua teoria da comunicação, optando pela reconstrução (PEDERSEN, 2008). A seguir, destacamos que o debate teve uma grande influência sobre Paul Ricoeur, que procura apresentar outra via para essa discussão.

A síntese de Paul Ricoeur: hermenêutica crítica

Como vimos, o referido debate entre Habermas e Gadamer é, na verdade, de perspectivas: crítica/dialética *versus* hermenêutica (STEIN, 1987), ou de matrizes epistemológicas, pensando com base em Paes de Paula (2014, 2015). O filósofo francês Paul Ricoeur propõe outra via, a qual não nega os posicionamentos originais, mas também não reduz uma abordagem à outra:

Meu intuito não é o de fundar a hermenêutica das tradições e a crítica das ideologias num supersistema que as englobaria. [...], cada uma fala de um lugar diferente. E é isso que realmente ocorre. Todavia, pode ser exigido que cada uma delas reconheça a outra, não como uma posição estranha e puramente adversa, mas como uma formulação, a seu modo, de urna reivindicação legítima (RICOEUR, 1990, p. 131).

Ricoeur (1990, p. 101) argumenta que "cada uma pode reconhecer a reivindicação de universalidade da outra, de tal forma que o lugar de uma se inscreva na estrutura da outra". A posição mediadora de Ricoeur é o que denominamos **hermenêutica crítica** (ROBERGE, 2011), argumentando que **a crítica e a interpretação se pressupõem mutuamente**. Assim, Ricoeur (1990, p. 17) defende que "a hermenêutica é a teoria das operações da compreensão em sua relação com a interpretação dos textos" que também é crítica, enquanto a crítica das ideologias também é hermenêutica.

Adiante, Ricoeur acredita que Gadamer contribuiu em demasia, afastando da hermenêutica sua viseira romântica e esclarece que a *Aufklärung* (Iluminismo) confundiu dominação, autoridade e violência. A tese de Gadamer, conforme Ricoeur, é da ampliação do conceito de hermenêutica para um nível mais elevado: "[...] a interpretação propriamente ontológica da sequência preconceito, autoridade e tradição cristaliza-se de certa forma na categoria de consciência da história dos efeitos que marca o ápice da reflexão de Gadamer sobre a fundação das ciências do espírito" (RICOEUR, 1990, p. 113). Em contrapartida, apresenta em quatro tópicos as alternativas da crítica das ideologias de Habermas: (i) conceito de interesse de Habermas em detrimento de preconceito; (ii) a consideração de que, enquanto Gadamer se volta para as ciências do espírito, Habermas se apoia nas ciências sociais críticas; (iii) o fenômeno da não compreensão de Gadamer é interpretado como ideologia (distorção sistemática da comunicação); e (iv) para Gadamer nós somos diálogo, enquanto Habermas "[...] invoca o ideal regulador de uma comunicação sem limite e sem coação que, longe de nos preceder, dirige-nos a partir do futuro" (RICOEUR, 1990, p. 119, grifo do autor).

Ricoeur critica a adesão de Gadamer à tradição, sem, no entanto, desconsiderá-la, além disso, concorda com as influências/efeitos da ideologia nos processos interpretativos e que não se diluem na "fusão de horizontes": "[...] Gadamer orientava inevitavelmente a filosofia hermenêutica para a reabilitação do preconceito e para a apologia da tradição e da autoridade" (RICOEUR, 1990, p. 105). Mesmo assim, concorda com a importância (relativa) da tradição. Aliás, para ele, criticar a autoridade para emancipar a humanidade não é algo que se pode fazer do nada (PIERCEY, 2004), pois **"a crítica também é uma tradição"** (RICOEUR, 1990, p. 145, grifo nosso).

Henriques (2010) argumenta que Ricoeur não concebe a separação entre hermenêutica e crítica, isto é, interpretação e emancipação, concluindo que as ciências críticas são inevitavelmente hermenêuticas, isso é fundamental para defender que entre a hermenêutica e a crítica não existe oposição. Segundo Piercey (2004), o próprio texto pode abrir um espaço de possibilidades existenciais e políticas e, com isso, não se restringe à hermenêutica, mas se amplia à crítica. Esse poder dinâmico e produtivo do texto enfraquece a ideia de realidade como uma rede fixa de padrões autoritários de interpretações (PIERCEY, 2004).

Apesar disso, Ricoeur, com a ideia de distanciamento, não considera devidamente o contexto, o que posteriormente é destacado por Thompson (2011, p. 362): "Ricoeur coloca demasiada ênfase no que ele chama de 'a autonomia semântica do texto', e com isso ele abstrai muito rapidamente das condições sócio-históricas em que os textos, ou as coisas análogas a textos, são produzidos e recebidos". Na nossa abordagem, proposta no âmbito da estratégia como prática, buscamos considerar essa questão baseados em Thompson (2011).

Procuramos mostrar que Ricoeur (1990) estabelece que tanto a hermenêutica quanto a dialética/crítica são fundamentais (na parte seguinte ressaltamos melhor seu conceito de ideologia). Terminamos com o argumento central de Ricoeur da importância das duas perspectivas, pois "[...] nada mais enganador que a pretensa antinomia entre uma ontologia do entendimento prévio e uma escatologia da libertação" (RICOEUR, 1990, p. 145). Por fim, notoriamente afirma: "[...] **se esses interesses se separarem radicalmente, a hermenêutica e a crítica ficarão reduzidas a meras... ideologias!**" (RICOEUR, 1990, p. 146, grifo nosso).

Alguns espectros da ideologia

As discussões sobre ideologia possuem uma longa tradição, perpassando por K. Marx, L. Althusser, M. Pêcheux, M. Bakhtin, J. Thompson, T. Eagleton, I. Mészáros e S. Žižek. Para Eagleton (1997, p. 15), "ninguém propôs ainda uma definição única e adequada de ideologia". Thompson (2011) distingue concepções neutras e críticas de ideologia (SILVA, 2009), dizendo que nas primeiras ela é um sistema de crenças e nas segundas a ideologia é caracterizada como algo que **engana, manipula e distorce** – nessa segunda perspectiva se enquadram Ricoeur e Habermas. Portanto, "as formas simbólicas são ideológicas somente enquanto servem para estabelecer e sustentar relações sistematicamente assimétricas de poder" (THOMPSON, 2011, p. 90). Próximo a isso, para Eagleton (1997), **nem toda linguagem é ideológica**, e assim a ideologia está relacionada também com o contexto de determinada elocução, no entanto, diferente de Thompson, a ideologia segundo Eagleton não se restringe somente aos grupos que exercem poder (SILVA, 2009). Agora apresentamos as concepções de Gadamer, Habermas e Ricoeur.

Segundo Eagleton (1997, p. 118), "a ideologia para [Habermas] é uma forma de **comunicação sistematicamente distorcida** pelo poder – um discurso que se tornou um meio de dominação e que serve para legitimar relações de força organizadas". Žižek (1996) acrescenta que para Habermas a ideologia se refere a um texto em que existe uma lacuna entre os sentidos públicos e a verdadeira intenção. Nas palavras de Habermas (1987, p. 21): "Linguagem é também meio de dominação e de poder social. Serve às relações de violência organizada. [...] a linguagem também é ideológica". Apesar de dar pouca ênfase para a ideologia a partir da década de 1990, Habermas (1987) a posiciona relacionando poder e dominação. Eagleton esclarece:

Para filósofos hermenêuticos como Hans-Georg Gadamer, equívocos e lapsos de comunicação são bloqueios textuais a ser retificados pela interpretação sensível. Habermas, em contraste, chama a atenção para a possibilidade de um sistema discursivo inteiro que está, de certa maneira, deformado. [...] a ideologia marca o ponto em que a linguagem tem sua forma comunicativa distorcida pelos interesses de poder impingidos a ela. [...] no interior de nossa linguagem, de modo que a ideologia se torna um conjunto de efeitos internos aos próprios discursos particulares (EAGLETON, 1997, p. 118).

Assim, enquanto para Habermas (1987) a ideologia é um discurso que serve para dominação (seja por elementos externos de poder ou internos por distorções sistemáticas na comunicação), no volume 1 de *Verdade e método* (GADAMER, 1999), por exemplo, não existe debate sobre ideologia. No volume 2 da obra a categoria ideologia aparece nas réplicas do autor a Habermas, argumentando que a própria crítica das ideologias também é ideológica.

Por fim, Ricoeur se aproxima de Habermas no que diz respeito à ideologia: "estes são os traços principais do conceito de ideologia; impacto da violência no

discurso, dissimulação cuja chave escapa à consciência, necessidade do desvio para a explicação das causas" (RICOEUR, 1990, p. 127), e com Habermas afirma que "a crítica é essa teoria da competência comunicativa que engloba a arte de compreender, as técnicas para vencer a não compreensão e a ciência explicativa das distorções" (RICOEUR, 1990, p. 128). Assim, em contrapartida a Gadamer, concorda que existem formas distorcidas de comunicação, um sistema de resistências à relação dialógica – as ideologias (RICOEUR, 1986).

Além disso, para Ricoeur (1990, p. 68), "[...] do caráter significativo, mutuamente orientado e socialmente integrado da ação, que o fenômeno ideológico aparece em toda a sua originalidade", que resiste aos processos de mudança, em que "[...] toda ideologia é simplificadora e esquemática" (RICOEUR, 1990, p. 69). Logo, apresenta como traços a necessidade de um grupo de representar e encenar; o seu conservadorismo; o fato de ser simplificadora, esquemática e operatória. Segundo ele, "[...] é quando o papel mediador da ideologia encontra o fenômeno da dominação que o caráter de distorção e de dissimulação da ideologia passa ao primeiro plano" (RICOEUR, 1990, p. 72). Por último, para Roberge (2011), em Ricoeur a ideologia é um significado que fornece excedente de sentido e ela pertence ao campo da interpretação. Portanto, se faz importante decodificar e decifrar as suas significações (BELL, 2011). Nessa direção, a ideologia pode ser entendida na tríplice significado-interpretação-texto, que revela e oculta a "realidade" por meio de **manipulações e distorções** – nesse processo a ação ideológica legitima a autoridade, sendo a ideologia entendida como uma interpretação do mundo (RICOEUR, 1971, 1986, 1990; BELL, 2011).

Estratégia como prática: proposta hermenêutica e crítica

Este tópico foi desenvolvido em quatro partes: (i) discussão geral sobre estratégia como prática; (ii) elementos ideológicos da estratégia; (iii) exigências epistemológicas da hermenêutica crítica e (iv) direcionamentos metodológicos de pesquisa.

Estratégia como prática: perspectivas teóricas

A abordagem da estratégia como prática desenvolveu-se baseada no trabalho de Richard Whittington (1996), *Strategy-as-Practice* (SAP), em que o autor apresenta a possibilidade de compreender as **práticas cotidianas** que constituem a estratégia nas organizações e as competências dos estrategistas. Assim, essa abordagem procura entender a estratégia como um processo que envolve todos os atores na organização, considerando tanto alta e média gerência quanto o nível operacional (VAARA; WHITTINGTON, 2012), representando uma orientação divergente da corrente hegemônica de estudos em estratégia.

A SAP investiga o trabalho estratégico, constituído por práticas organizacionais que afetam tanto o processo quanto os resultados da estratégia (VAARA; WHITTINGTON, 2012). Conforme Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), tal perspectiva compreende o conjunto de práticas baseadas na interação, negociação e ações articuladas pelos agentes inseridos em organizações situadas em um dado contexto sócio-histórico. Assim, para Whittington (2006), do ponto de vista analítico, trabalhos orientados nessa abordagem devem considerar como categorias de análise a práxis, as práticas e os praticantes envolvidos.

A **práxis** pode ser entendida como a atividade que os indivíduos fazem no cotidiano das organizações, com implicação direta na consecução das estratégias, sendo observada em reuniões, intervenções de consultorias, apresentações, conversas informais, etc. (WHITTINGTON, 2006; TURETA; LIMA, 2011). As **práticas** são atividades humanas compostas por ações situadas no espaço e no tempo (WHITTINGTON, 2006). Elas envolvem saberes, culturas, valores, crenças e símbolos que servem de referência para a produção de sentidos compartilhados coletivamente

(BRITO et al., 2014). Por último, os **praticantes** representam todos os atores envolvidos com a construção e produção da estratégia, sejam internos ou externos à organização (WHITTINGTON, 2006; BRITO et al., 2014). Posteriormente, Fenton e Langley (2011) propõem o acréscimo dos **textos**, entendendo-os como um importante caminho para a análise dos discursos e suas implicações na estratégia. Para esses autores, os textos podem ser estudados a fim de entender como eles evidenciam a práxis, as práticas e os praticantes envolvidos no processo.

Considerando o campo de estudos da SAP, apesar dos avanços, Vaara e Whittington (2012) destacam que ainda existem consideráveis possibilidades de pesquisa a ser feita, incluindo, nesse escopo, as **interpretações críticas da estratégia**, objeto de interesse deste trabalho, especialmente no que se refere à análise de textos presentes no trabalho estratégico (FENTON; LANGLEY, 2011; KÜPERS; MANTERE; STATLER, 2013). Logo, defendemos que uma abordagem fundamentada na hermenêutica crítica pode atender a essa questão. Como já colocamos, para isso são fundamentais as contribuições de Gadamer, Habermas e Ricoeur. Destacamos que alguns trabalhos já trouxeram contribuições desses autores para a SAP, tais como: **Gadamer** (ERICSON; MELIN, 2010; ERICSON, 2014), **Habermas** (SAMRA-FREDERICKS, 2005; HUTTON; LIEFOOGHE, 2011; ZWICK; SILVA; BRITO, 2014) e **Ricoeur** (VILLE; MOUNOUD, 2010; SPEE; JARZABKOWSKI, 2011; KÜPERS; MANTERE; STATLER, 2013).

Com base em Gadamer, Ericson e Melin (2010) discutiram como a **contextualização hermenêutica** molda a prática e permite que os praticantes assumam uma postura de seres sócio-históricos, sempre afetados pela história, de modo que não podem se ver livres da tradição na construção da estratégia. Ericson (2014) se inspira em Gadamer para discutir a perspectiva da **experiência vivida** e a forma como esta auxilia a entender a estratégia como uma prática processual, baseado na relacionalidade temporal da experiência vivida dos praticantes uns para com os outros e com seu passado.

Com base em Habermas, Samra-Fredericks (2005) argumenta que o impacto de forças extradiscursivas, como poder e dinheiro, é o que deforma o **discurso**. Nisso a ideologia se apresenta, quando a linguagem é “colonizada” por interesses de poder, embora a ideologia também se manifeste internamente, representando uma **comunicação sistematicamente distorcida** que se aparenta como legítima e justa. Hutton e Liefoghe (2011) procuram discutir o desenvolvimento organizacional sob uma perspectiva pragmática, considerando a importância de Habermas para as discussões das práticas com base nas **pretensões de validade**. E, para Zwick, Silva e Brito (2014, p. 395), “o agir comunicativo concebido por Habermas abre caminhos para uma compreensão mais abrangente e aprofundada da prática estratégica e dela como prática social”.

Adiante, Ville e Mounoud (2010) apresentam que Ricoeur busca superar a dualidade entre **explicar e interpretar** por uma relação dialética da compreensão do texto. Como textos estratégicos são produtos simultâneos do leitor e do autor, os processos interpretativos se tornam importantes para o estudo das estratégias pela SAP. Spee e Jarzabkowski (2011) examinam a **construção de um plano estratégico** como um processo comunicativo por meio dos conceitos de descontextualização e recontextualização de Ricoeur. Dessa forma, o planejamento estratégico é formado por relações interativas e recursivas com textos, em especial, o texto da estratégia, de modo que mediante as interpretações ocorrem modificações nos textos, formando um ciclo (SPEE; JARZABKOWSKI, 2011). Segundo os autores, os conceitos de Ricoeur não têm sido amplamente utilizados empiricamente na literatura de gestão – estes artigos, por exemplo, não discutem a questão da ideologia com base nele. Por fim, Küpers, Mantere e Statler (2013) apresentam uma investigação fenomenológica em práticas de “**contar histórias**”, presentes em processos de definição da estratégia. A direção da visão da estratégia como uma narrativa considera que ela é polissêmica, permeada pelas identidades dos narradores (como entende Ricoeur) e necessita de uma **hermenêutica**. A seguir, destacamos brevemente a relação entre estratégias e ideologia.

Elementos ideológicos da estratégia

Shrivastava (1986) figura entre um dos primeiros autores a abordar o conceito de **ideologia nos estudos de estratégia**. Ele argumenta que a pesquisa em estratégia deve questionar os valores e normas gerenciais não declaradas e se distanciar de posições ideológicas dominantes, assumindo uma orientação que vá além dos objetivos econômicos e dos mecanismos ideológicos que os alicerçam. Shrivastava (1986) se apoia em autores como Habermas, Horkheimer e Nord, descrevendo cinco **efeitos das ideologias** no campo dos estudos em estratégia: a subdeterminação factual de normas de ação; a universalização dos interesses de classe; a negação de contradições e conflitos; a idealização normativa de objetivos de classe e a naturalização do *status quo*. Por fim, propõe que entender a estratégia como uma práxis é um possível caminho para reorientar as pesquisas na área.

Adiante, Thomas (1998) aborda os **efeitos discursivos das estratégias corporativas** e apresenta um quadro teórico de pesquisa que procura evidenciar as relações ideológicas existentes nesse fenômeno, baseado nas dimensões do discurso de Norman Fairclough. Para Thomas (1998), os estudos críticos em gestão deveriam focar no papel dos discursos, que sustentam e reforçam as desigualdades nas organizações por meio de ideologias.

No que se refere aos estudos envolvendo a abordagem da estratégia como prática, Vaara, Kleymann e Seristö (2004) discutem elementos discursivos em conversas de estratégia de uma companhia aérea. Contudo, apesar de reconhecerem os **aspectos ideológicos presentes no discurso**, os autores não estabelecem uma discussão acerca do conceito de ideologia. Buisson (2014), por sua vez, investiga os aspectos ideológicos presentes nos discursos de estratégia em uma organização de tecnologia da informação. Nesse sentido, o autor utiliza o conceito de ideologia discutido por Ricoeur, entendido como "discurso baseado em ideias". Para Buisson (2014), os aspectos ideológicos são um vetor de comunicação da estratégia e seus praticantes.

Como síntese, constatamos que a ideologia, apesar de relevante para os estudos da estratégia, é minimamente tratada pelo campo da SAP, carecendo então de trabalhos que discutam de forma consistente os elementos ideológicos, (re)produzidos pelas práticas, na construção da estratégia, bem como as possibilidades de interpretá-los – nessa lacuna desenvolvemos este artigo. Contudo, consideramos que propostas de formulação de uma abordagem que integre hermenêutica e crítica já foram desenvolvidas, tais como o método hermenêutico-dialético em sentido amplo para a pesquisa social (GOMES, 1996; MINAYO, 2008) e, mais recentemente, a técnica de análise hermenêutico-dialética (CARDOSO; SANTOS; ALLOUFA, 2015). No entanto, buscamos construir nossa abordagem, por meio da intermediação de Ricoeur, mais próxima à proposta de Viana, Costa e Brito (2016), que foi aplicada aos estudos em marketing.

Estratégia como prática: exigências epistemológicas da hermenêutica crítica

A primeira exigência da perspectiva da hermenêutica crítica é o rompimento rígido do dualismo entre **ciências críticas** e **ciências interpretativas**, tendo por base a ideia de Ricoeur (1990) de que não podemos separar crítica e hermenêutica (FORNÄS, 2013). Essa questão recebe respaldo na SAP em Vaara e Whittington (2012) e Jarzabkowski e Spee (2009), ao afirmarem ser relevantes abordagens críticas para a explicação de fenômenos envolvendo estratégias organizacionais. Nossa proposta defende que as pesquisas devem estar atentas tanto aos processos de interpretação, que se constituem no **fusão de horizontes**, quanto aos processos distorcidos e influenciados por **relações de poder e deformações ideológicas**. Além disso, apesar da ontologização da hermenêutica por Gadamer, tanto Habermas quanto Ricoeur defendem a importância da interpretação também como método, daí definirmos como uma perspectiva epistemo-metodológica.

Em termos epistemológicos, destacamos as categorias analíticas que emergem do encontro entre as perspectivas de Gadamer, Habermas e Ricoeur. Com base em Paes de Paula (2014), pensamos ser esse encontro na verdade entre **matrizes epistemológicas** – entre a matriz crítica/dialética e a matriz hermenêutica, resultando em uma abordagem pautada pela **lógica dialético-hermenêutica**, a **hermenêutica crítica**, que pode ser entendida como uma abordagem reconstruída baseada nas duas matrizes citadas (PAES DE PAULA, 2015). Consideramos para isso que nossa abordagem cultiva um interesse prático voltado para “a compreensão social por meio da comunicação e interpretação” (PAES DE PAULA, 2014, p. 11) e, ao mesmo tempo, emancipatório, “voltando-se para a transformação social” – seguindo, assim, a não aceitação da separação entre as duas formas de pesquisa social (RICOEUR, 1990). Com isso, a abordagem hermenêutica crítica procura integrar interesses e reduzir a cegueira cognitiva, nos termos de Paes de Paula (2014, 2015).

Dessa forma, a separação (mais rígida) realizada inicialmente por Habermas (empírico-analítica, hermenêutica e crítica) é negada por Ricoeur, e, por isso, a proposta busca uma área de integração entre as matrizes. O próprio Habermas (1997, 2012) em textos posteriores vai destacar a importância de considerar diversas perspectivas, sendo o único critério para isso a **coerência**. Assim, para o autor, devemos estar abertos a diversas posições metódicas, finalidades teóricas e enfoques de pesquisa, dentre os quais destaca o hermenêutico, o crítico e o analítico (HABERMAS, 1997). Portanto, a contribuição da nossa proposta aplicada ao campo da SAP é na linha de Ricoeur (1990) e coerente com a concepção de Paes de Paula (2015), buscar ultrapassar as lacunas entre a hermenêutica e a crítica.

Essa integração também segue chamadas apontadas por Whittington (2006), Jarzabkowski e Spee (2009), Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) e Venkateswaran e Prabhu (2010). Em especial, Venkateswaran e Prabhu (2010) apresentam que a estratégia como prática engloba uma pluralidade de interesses e métodos de pesquisa. A proposta da hermenêutica crítica atende às considerações desses autores, ao ponto que agrega perspectivas texto↔contexto↔leitor, explicação↔interpretação e dialética↔hermenêutica no estudo dos textos de estratégia.

Adiante, nessa integração, emerge uma diversidade de categorias analíticas que podem ser foco de estudo da SAP, como tradição, preconceito, autoridade e fusão de horizontes (diretamente relacionadas à Gadamer); mundo da vida, patologias sociais, dominação, autorreflexão, crítica, comunicação distorcida, poder, emancipação e situação ideal de fala (Habermas); e ideologia, texto, interpretação, emancipação, narrativa, deformação e distanciamento (Ricoeur). Observamos que, pelas revisões do campo da estratégia como prática (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; WALTER; AUGUSTO, 2012; SEIDL; WHITTINGTON, 2014), esses são conceitos ainda com debates incipientes (exceto “relações de poder”, abordado na perspectiva de Foucault).

Esses conceitos, no entanto, não devem ser congelados (HABERMAS, 1993), nem ser considerados fechados e autossuficientes – em cada pesquisa alguns podem ser mais mobilizados que outros. A proposta é que a **ideologia** possa ser considerada como uma importante categoria/conceito em decorrência de sua relação com as demais (em diversos sentidos). Por exemplo, sobre a relação entre ideologia e tradição, Pagès et al. (1987, p. 74, grifo nosso) indicam que “a ideologia predominante num grupo social ou em uma instituição constitui de fato uma ‘bricolagem’ de elementos disparatados resultante de **influências variadas** [e] **heranças de períodos diferentes**”. Entre a relação dos conceitos de **ideologia** e **dominação**, Thompson (2011) considera que a primeira estabelece e sustenta relações de dominação. Em sentido oposto, é possível destacar a relação entre **ideologia** e os conceitos de **emancipação**, **liberdade** e **crítica**, em que a ideologia é fator que impede a realização completa das três últimas (RICOEUR, 1990). Para Habermas (1987), a relação pode assim ser construída: a crítica das ideologias busca revelar os elementos antiemancipatórios que impedem que exerçamos nossa liberdade comunicativa de forma transparente e dialógica. Complementarmente, conforme Ricoeur (1990), a hermenêutica também busca evidenciar os elementos emancipatórios ou, conforme Stein (1987), a práxis humana. Além disso, em conjunto, dialética e hermenêutica servem de **guardiães do**

lugar da crítica e do **lugar da interpretação** contra possíveis pretensões fundamentalistas e dogmáticas.

Por fim, ainda como outro elemento importante, destacamos as relações entre linguagem (e comunicação e discurso) e interpretação no âmbito da proposta e do campo da estratégia como prática. Na SAP, várias pesquisas são construídas considerando a linguagem, a comunicação e o discurso como questões relevantes para a prática da estratégia (VAARA, 2010a; BALOGUN et al., 2014; SEIDL, 2007), indo em direção à agenda proposta por Fenton e Langley (2011). A hermenêutica crítica possui elementos de convergência com essas visões, todavia, a problemática dela está contida no fato de que um texto se renova (é dinâmico) no ato da leitura, isto é, existem **confluências/conflitos de interpretação** (ROBERGE, 2011), além de diversos elementos que distorcem esse processo (PRASAD, 2002; ROBERGE, 2011). É importante destacar que, dessa forma, a hermenêutica crítica na SAP é importante para identificar os textos que se tornam ideológicos (estabelecendo relações de poder e dominação) em dado contexto sócio-histórico. Nesse direcionamento, a **hermenêutica crítica** atende à consideração de Eagleton (1997) quanto à importância do contexto de elocução para se estudar os fenômenos ideológicos. Aliás, vamos além do próprio Ricoeur (1990) e consideramos a importância do contexto e as condições sócio-históricas de produção dos textos conforme indicam Gomes (1996), Minayo (2008) e Thompson (2011).

Direcionamentos metodológicos de pesquisa

Em termos metodológicos, destacamos a importância do círculo crítico-hermenêutico dentro do método hermenêutico-dialético (GOMES, 1996; MINAYO, 2008) e indicamos algumas possibilidades de procedimentos de pesquisa no âmbito da estratégia como prática. O círculo crítico-hermenêutico revela que, por meio "[...] da compreensão, a hermenêutica procura atingir o sentido que nos vem do passado e que abrange, num único movimento, aquele que compreende e aquilo que é compreendido" (STEIN, 1987, p. 26). Dessa forma, para compreender o texto é preciso conhecer o contexto e vice-versa: "[...] precisamos ir e voltar a cada palavra, cada frase, cada texto, necessitamos conhecer a vida e obra do autor, os textos que ele leu, a cultura à qual pertence" (BATISTA, 2012, p. 104).

O círculo hermenêutico reconhece que o todo não pode ser simplesmente reduzido a partes para análise; ao contrário, o contexto clareia o texto e o texto clareia o contexto. Quando combinado com significados simbólicos ou metafóricos e a perspectiva sócio-histórica do contexto, significados adicionais emergem. Ao analisar um texto ou situação, nós reconhecemos que eles são incorporados em um contexto com elementos circunstancialmente específicos; além disso, é uma questão de reconhecer que nós nos posicionamos em um local e tempo específico quando conduzindo uma análise (MYRDEN; MILLS; MILLS, 2011, p. 441).

Dessa forma, seu caráter circular se refere à relação entre a parte e o todo, em que precisamos "ler" a parte como também "ler" o todo. Esse "todo" aqui entendido como contexto sócio-histórico. Com base em Gadamer, Ricoeur e Thompson, a perspectiva do círculo é ampliada no sentido espacial e temporal. Propomos ampliar o entendimento das práticas e do conteúdo da estratégia mediante o círculo por meio de uma proposta focada na hermenêutica crítica, para tanto, reconstruímos o círculo como círculos críticos-hermenêuticos, possuindo como direcionamento os trabalhos de Cardoso, Santos e Alloufa (2015) e Minayo (1996).

Os círculos possuem dois movimentos de análise (ligados; não lineares): o **movimento hermenêutico** e o **movimento crítico/dialético** (Figura 1). No esquema, apresentamos três das categorias anteriormente listadas para cada movimento. Para o **movimento hermenêutico** o estudo da **tradição**, do **preconceito** e da **autoridade** é central, e para o **movimento crítico/dialético** a **ideologia**, a **distorção** e a **autorreflexão** – existem outras categorias que se adequam ao modelo que podem ser mobilizadas em cada um dos movimentos.

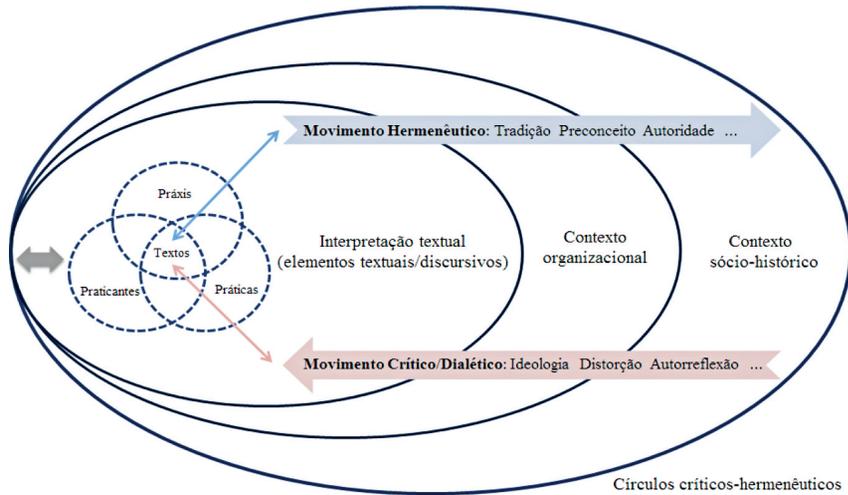


Figura 1 – Círculos críticos-hermenêuticos para a estratégia como prática (SAP).

Fonte: Os autores, com base em Fenton e Langley (2011) e Cardoso, Santos e Alloufa (2015).

Na Figura 1, apresentamos também três círculos seguindo Thompson (2011): o contexto da produção e interpretação por parte dos praticantes e os elementos textuais/discursivos; o contexto organizacional e o contexto sócio-histórico, ressaltando que outros círculos podem ser considerados, afinal, “[...] esse círculo está sempre se ampliando, já que o conceito do todo é relativo, e a integração em contextos cada vez maiores afeta sempre a compreensão do individual” (GADAMER, 1999, p. 297). Posteriormente, voltamos à questão dos momentos de análise.

Adiante, essa proposta atende às demandas do campo de estudos da estratégia como prática que consideram a **análise dos contextos** como importantes para a investigação da construção e constituição das estratégias envolvendo práticas, praticantes e práxis (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). No centro dos movimentos a seta aponta para a categoria “textos” (discursos, narrativas, etc.), indicando com Fenton e Langley (2011) **a estratégia constituída por textos** que evidenciam (ressaltamos que de forma significativa e não total) as práxis, práticas e praticantes envolvidos no fazer estratégia. Da mesma forma, Knights e Morgan (1991) e Hardy, Palmer e Phillips (2000) entendem os discursos, representados pelas práticas discursivas (materializadas em textos), como elementos fundamentais da realidade organizacional e determinantes na construção de estratégias. Por isso o modelo destaca sempre a interação texto↔contexto e autor↔leitor (CARDOSO; SANTOS; ALLOUFA, 2015).

Aqui, mediante uma base epistemológica oriunda da “crítica das ideologias”, é necessário ponderar a utilização do conceito de **práxis** para além da concepção apresentada por Whittington (2006, p. 619), referindo-se: “[...] à atividade de fato, o que as pessoas fazem na prática”. Buscando uma proximidade maior com a concepção de Habermas e Ricoeur, em que ela ganha dimensões de ação transformadora, recorreremos a Brito et al. (2014, p. 6), que, com Sánchez Vázquez, a qualifica como ação refletida: “[...] o contrário da visão existente que toma a estratégia como algo informado pela ideologia gerencial, a noção de estratégia como práxis procura considerar a prática de modo reflexivo” (BRITO et al., 2014, p. 6) – reflexão essa que Habermas (1987) afirmava ser necessária para a hermenêutica. Ainda sobre a práxis, a abordagem aqui apresentada se liga à concepção de Shrivastava (1986, p. 372), “[...] em oposição à mera ação, ou mera teoria, a práxis é dialeticamente informada por considerações teóricas e visa alcançar mudanças práticas emancipadoras”. Fica apresentado que a práxis possui tanto um movimento hermenêutico e um movimento dialético, afinal, “[...] não há práxis no seu sentido pleno sem que pressuponha os horizontes do pensamento dialético e hermenêutico” (STEIN, 1987, p. 44).

Em termos de sequência de desenvolvimento da pesquisa, indicamos três momentos de análise, delineadas com base em Thompson (2011): (i) **momento sócio-histórico**; (ii) **momento formal/textual** e (iii) **momento de interpretação-reinterpretação** (PHILLIPS; BROWN, 1993; MYRDEN; MILLS; MILLS, 2011). O primeiro momento enfatiza aspectos contextuais, o segundo textuais e o terceiro integra os dois dialeticamente. Relacionando ao esquema que propomos, o círculo interior (Figura 1) se refere ao momento formal (interpretação textual dos elementos textuais/discursivos), ao passo que o momento socio-histórico engloba, em nossa figura, o círculo central (contexto organizacional) e o mais externo (contexto sócio-histórico). Por fim, o terceiro momento (momento da interpretação-reinterpretação) são as idas e vindas em relação aos dois primeiros (movimento hermenêutico e movimento dialético). Nisso, o estudo pode iniciar-se do contexto em direção ao texto. Especialmente no que tange ao momento sócio-histórico, as análises podem ser guiadas por estudo das situações espaço-temporais, campos de interação, estrutura social e instituições sociais (THOMPSON, 2011). Além disso, para apresentar o contexto organizacional os pesquisadores podem recorrer à análise de narrativas da organização e da sua história (FENTON; LANGLEY, 2011; KÜPERS; MANTERE; STATLER, 2013). Por fim, no que tange à parte textual, ou seja, aos textos estratégicos, no momento formal/textual pode-se recorrer ao estudo das suas relações intertextuais e interdiscursivas (CLARKE; KWON; WODAK, 2012), bem como a análises semióticas, sintáticas e argumentativas (THOMPSON, 2011).

No mais, os **momentos e movimentos** propostos não são rígidos, mas representam apenas uma forma dos leitores poderem nos seguir na apresentação da proposta (fundir horizontes no sentido de Gadamer) e construir, futuramente, pesquisas com a "aplicação" da hermenêutica crítica à SAP. A seguir, mediante etapas metodológicas (que se remetem aos momentos e movimentos), indicamos algumas possibilidades no que diz respeito à: (i) **natureza e tipo de pesquisa**; (ii) **fonte de dados e coleta de dados**; (iii) **participantes da pesquisa**; (iv) **organização dos dados** e (v) **análise dos dados**.

Sobre a **natureza e tipo de pesquisa**, destacamos a realização de pesquisas qualitativas ou métodos mistos, porém, indicamos que comumente os hermenêuticos (PAVÃO; SEHNEM; GODOI, 2011) e dialéticos aderem à natureza qualitativa/interpretativa, sendo coerentes com uma abordagem que se preocupe com os elementos envolvidos nos processos de interpretação de discursos, significados e contextos pelos atores sociais. No entanto, como até mesmo Habermas (2012) apresenta, é possível utilizar mensurações de forma complementar, para apresentar, por exemplo, o contexto organizacional, social ou histórico. Tal proposição está de acordo com a orientação de estudos no campo da SAP que, conforme Seidl e Whittington (2014), tem evoluído essencialmente em torno de métodos qualitativos de pesquisa, embora os autores atentem para a possibilidade de métodos quantitativos de apoio.

Prasad (2002) indica dois sentidos para a hermenêutica: o primeiro, chamado "fraco", refere-se à pesquisa qualitativa (quase como sinônimo), e o segundo (sentido "forte") é utilizado considerando a abordagem como orientação epistemológica. Aqui, nossa proposta justamente segue essa segunda abordagem. Quanto ao **tipo da pesquisa**, seguimos Habermas (1997), ao apresentar que as pesquisas podem ter por objetivo descrever, explicar ou analisar determinado fenômeno, embora as abordagens descritivas e interpretativas sejam mais aderentes à hermenêutica crítica. Adiante, lembramos novamente que Ricoeur (1990) rompe também com a dicotomia entre explicação e interpretação.

Quanto às **fontes e coleta de dados**, destacamos que os dados podem ser coletados em fontes documentais das organizações, tais como textos institucionais, atas e *slogans* – em especial, destacamos a importância de estudar os **planos estratégicos** das organizações. Dados primários podem ser coletados por meio de entrevistas, observação participante, questionários, diários de campo, dentre outros – especialmente entrevistas em profundidade, narrativas e conversações (PINHEIRO, 2013; FENTON; LANGLEY, 2011). Contudo, indicamos que são mais apropriadas **pesquisas participativas**, afinal, para Orlikowski (2010), determinadas práticas e práxis somente podem ser interpretadas com a participação do pesquisador na organização.

Assim, Prasad (2002) destaca que a investigação hermenêutica (e também a dialética) requer que o pesquisador desenvolva uma familiaridade com os aspectos históricos do fenômeno de interesse. Habermas (2012) também destaca a importância de participar para interpretar o sentido das ações. Para Gadamer (1999), a interpretação é ontologicamente um fenômeno participativo (no sentido da fusão de horizontes). Além disso, indicamos também a importância de **análises históricas**, pois consoante Vizeu (2010, p. 46), a “análise do passado permite melhor observar o caráter ideológico das práticas e concepções prescritas no presente”.

De toda forma, as fontes de **dados privilegiados** para essa abordagem são **textos** (PRASAD, 2002). Alertamos com Minayo (2008, p. 2, grifo nosso) que o termo “texto” se refere aqui de forma ampla à “**biografia, narrativa, entrevista, documento, livro, artigo, dentre outros**”, nos quais as ideologias se materializam. Portanto, os textos são meios indicados para analisar os fenômenos ideológicos da estratégia e suas práticas. Adiante, destacando a importância dos textos, Prasad (2002) entende que eles não são produtos apenas de intenções individuais, mas resultados de tradições, forças socioculturais, preconceitos e ideologias. Além disso, conforme Ricoeur (1990), os textos apontam para algo além de si mesmo (abrem portas), e a leitura abre o processo dialógico de pergunta-resposta entre autor e intérprete (GADAMER, 1999). Em termos críticos, a pesquisa em estratégia pode questionar valores e normas não declarados e posições ideológicas nos textos estratégicos (SHRIVASTAVA, 1986).

Além do exposto, a **estratégia aparece como texto** e, assim, como *locus* privilegiado: a “‘estratégia’ – como ‘o ambiente’ e ‘a organização’ – é uma construção, reproduzida por uma **variedade de textos e práticas**, que servem para dar significado ao mundo” (HARDY; PALMER; PHILLIPS, 2000, p. 1.229). Nesse escopo, o foco vai em direção à agenda proposta por Fenton e Langley (2011) para a SAP no âmbito da “virada narrativa”:

[...] examinar o conteúdo dos textos de estratégia para entender como elementos narrativos contribuem para sua persuasão e legitimação, examinar como interações entre múltiplos praticantes e *stakeholders* ligados aos textos de estratégia influenciam o modo como eles são escritos [...] examinar como e por que narrativas em textos de estratégia são consumidas por membros organizacionais, influenciando a trajetória da mesma (FENTON; LANGLEY, 2011, p. 1.190).

No que diz respeito aos **participantes da pesquisa**, os principais sujeitos dessa proposta consistem nos praticantes das estratégias, descritos por Whittington (2006) como todas as pessoas envolvidas direta ou indiretamente com o trabalho estratégico desenvolvido, ou seja, podem ser abordados funcionários de todos os níveis, consultores, gurus de negócios, etc. Consideramos que um possível diferencial da SAP sob a abordagem da hermenêutica crítica é “dar voz” a **membros em posições hierárquicas mais baixas** e com discursos **contra-hegemônicos** (VAARA, 2010b). Essa questão se remete diretamente à chamada de trabalhos empíricos da SAP que, apesar dos avanços, ainda ocorre mais com atores do “topo” das organizações (WALTER; AUGUSTO, 2012).

Quanto à **organização dos dados**, não desejamos fechar as possibilidades (como também não é intenção nos itens anteriores). Indicamos que dados textuais e contextuais podem ser organizados e sistematizados com o auxílio de *softwares* (não há falta de coerência se isso for utilizado de forma ponderada), como o Atlas.ti, QSR NVivo e Weft QDA. Detidamente, destacamos que a utilização de *softwares* não representa uma análise final coerente com a proposta da hermenêutica crítica, mas apenas uma etapa que pode ser útil como aproximação por meio de “primeiros elementos”. Na nossa proposta os textos precisam ser “lidos” (**condição essencial**), pois, no processo hermenêutico, a leitura constitui-se de um prolongamento da própria escrita (VILLE; MOUNOUD, 2010).

Por fim, a hermenêutica crítica e suas categorias analíticas (a proposta está aberta a diversas outras) representam uma **proposta de análise** e de **desenvolvimento de pesquisas** que pode ser aplicada em estudos empíricos, desde que se considerem tanto os seus aspectos epistemológicos quanto metodológicos e compreendendo tanto a hermenêutica quanto a crítica. A seguir, fechamos o artigo com uma síntese geral, limitações e agenda.

Considerações finais

O presente artigo apresentou uma abordagem epistemo-metodológica para o estudo dos **elementos interpretativos e ideológicos** presentes nos textos que constituem as estratégias por meio da perspectiva da hermenêutica crítica. Para tanto, revisamos as aproximações e distâncias entre as perspectivas de Gadamer, Habermas, Ricoeur e como elas contribuem para desvelar os fenômenos hermenêuticos e os aspectos que os distorcem nos processos de produção, reprodução e interpretação de textos estratégicos. Apresentamos as convergências e divergências que envolvem o debate Gadamer-Habermas (hermenêutica *versus* dialética/crítica), como foi sintetizado por Ricoeur, e consideramos a relevância da **ideologia** para as pesquisas no âmbito da estratégia como prática.

Seguindo o debate, observamos que Habermas reconhece a importância da hermenêutica de Gadamer, mas não aceita sua pretensão de universalidade, bem como a volta, para ele ingênua, dos conceitos de tradição, preconceito e autoridade. Para Habermas, a tradição precisa ser aceita baseada na reflexão, ou conforme posteriormente expressa, como externalizações que podemos dizer "sim ou não" (passíveis de criticidade). Gadamer, por outro lado, tem razão em dizer que nossa interpretação não pode ser considerada isenta de preconceções, isto é, não pode querer ser "objetiva" nesse sentido. Indo além dos impasses, Ricoeur sustenta ambas as perspectivas, a da interpretação e a da crítica das ideologias. Para ele, a própria hermenêutica de Gadamer já tinha um momento de crítica, enquanto a crítica da ideologia também já é hermenêutica. Assim, temos uma **hermenêutica crítica**. Dessa forma, observamos neste texto que a hermenêutica e a dialética, apesar dos pontos de vista diferentes e considerando a universalidade de suas teses, se interpenetram (ROBERGE, 2011).

No contexto da SAP, destacamos como possibilidades de investigação, sob a lente da hermenêutica crítica, as relações entre interpretação, ideologia, tradição, preconceito, poder e outras diversas categorias; o *status* epistemológico das relações autor↔texto↔intérprete inseridos em seus contextos sócio-históricos e nos situamos em uma abordagem que compartilha elementos das matrizes crítica/dialética e hermenêutica. Em termos de posicionamento metodológico, indicamos a importância dos círculos críticos-hermenêuticos em dois movimentos interdependentes (hermenêutico e dialético/crítico) e três momentos (contextual/sócio-histórico; formal/textual e interpretação/reinterpretação) inspirados em Thompson (2011). Além disso, consideramos que os textos de estratégia emergem como "objetos" privilegiados de estudo. Quanto à natureza, tipo de pesquisa, fonte, coleta de dados e participantes da pesquisa destacamos uma diversidade de possibilidades, desde que estas considerem os momentos interpretativos e ideológicos presentes na estratégia e suas práticas.

Por fim, remetemo-nos ao título e consideramos que as "caixas-pretas" do "fazer estratégia" se referem às ideologias, comunicações distorcidas e deformações que "escurem" os processos de interpretação e crítica. A hermenêutica crítica é apresentada como possibilidade de "lançar luz" sobre esses fenômenos, de um "lugar" que pauta sua coerência em uma crítica que é hermenêutica e uma hermenêutica que é crítica.

Como limitações e possibilidades de pesquisa, destacamos que essa abordagem aplicada à SAP pode enfrentar críticas de outras correntes teóricas oriundas de Jean-François Lyotard, Michel Foucault e Jacques Derrida. Nesse sentido, em trabalhos futuros os diálogos podem ser ampliados no intuito de construirmos novas possibilidades de pesquisa. Consideramos que a hermenêutica crítica podem ser ampliada em conjunto com outras técnicas e epistemologias, sendo possível desenvolver **pesquisas reconstrutivas e reconstruções epistêmicas** (PAES DE PAULA, 2015). Nessa linha, essa abordagem permite realizar reconstruções entre a própria hermenêutica crítica e a análise de discurso crítica, seguindo os caminhos indicados por Bell (2011). Indicamos também a possibilidade de ampliar as contribuições de Thompson e sua hermenêutica de profundidade. Além disso, podemos explorar como a hermenêutica crítica nos possibilita compreender fenômenos como a identidade dos estrategistas, conflitos interpretativos e seus impactos no direcionamento das estratégias, bem como

a construção das estratégias mediante narrativas. Finalmente, é possível averiguar a ideia apresentada por Shrivastava (1986) da “estratégia como práxis”.

Caminhando para o final, lembramos com Ricoeur (1990, p. 94, grifo nosso) que “[...] **a crítica das ideologias é uma tarefa que devemos sempre começar, mas que, por princípio, não podemos concluir**” – devemos estar sempre em processo dialético-hermenêutico. No mais, dialogicamente (na acepção de Gadamer), toda pesquisa é “um processo de entendimento mútuo – virtual ou actual – [no qual] não há nada que permita decidir *a priori* quem tem de aprender de quem” (HABERMAS, 1989, p. 43, grifo nosso). Por fim, sobre o debate *virtual* realizado, não queremos ter a última palavra e deixamos uma passagem de Habermas (1987, p. 85, grifo nosso): “[...] eu não quero ficar com a última palavra. Gadamer é o primeiro a acentuar o caráter aberto do diálogo. **Dele todos nós podemos aprender a sabedoria fundamental hermenêutica de que é uma ilusão achar que alguém possa ficar com a última palavra**”.

Referências

- ANDERSON, P. *A crise da crise do marxismo: introdução a um debate contemporâneo*. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- BALOGUN, J. et al. Placing strategy discourse in context: sociomateriality, sensemaking e power. *Journal of Management Studies*, v. 51, n. 2, p. 175-201, 2014.
- BATISTA, M. Hermenêutica filosófica e o debate Gadamer-Habermas. *Revista Crítica e Sociedade*, v. 2, n. 1, p. 101-118, 2012.
- BELL, A. Re-constructing Babel: discourse analysis, hermeneutics and the Interpretative Arc. *Discourse Studies*, v. 13, n. 5, p. 519-568, 2011.
- BRITO, M. J. et al. Proposta teórico-metodológica para o estudo da estratégia como prática social: uma abordagem construcionista. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38., 2014, *Anais...* Rio de Janeiro, ANPAD, 2014.
- BUISSON, F. How do investors communicate with innovators such as “Geeks”? A case study of HackFwd. *International Journal of Arts Management*, v. 16, n. 3, p. 20-32, 2014.
- CARDOSO, M. F.; SANTOS, A. C. B.; ALLOUFA, J. M. A. Sujeito, linguagem, ideologia, mundo: técnica hermenêutico-dialética para análise de dados qualitativos de estudos críticos em administração. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 14, n. 2, p. 74-93, 2015.
- CHIAPELLO, E.; FAIRCLOUGH N. Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and the new sociology of capitalism. *Discourse & Society*, v. 13, n. 2, p. 185-208, 2002.
- CLARKE, I.; KWON, W.; WODAK, R. A context-sensitive approach to analysing talk in strategy meetings. *British Journal of Management*, v. 23, n. 4, p. 455-473, 2012.
- DURÃO, A. B.; DURÃO, A. B. A. B. Habermas sobre a comunicação sistematicamente distorcida. *Revista de Filosofia*, v. 24, n. 34, p. 23-48, 2012.
- EAGLETON, T. *Ideologia*. São Paulo: Unesp, 1997.
- ERICSON, M. On the dynamics of fluidity and open-endedness of strategy process toward a strategy-as-practicing conceptualization. *Scandinavian Journal of Management*, v. 30, p. 1-15, 2014.
- ERICSON, M.; MELIN, L. Strategizing and history. In: GOLSORKHI D. et al. *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p. 326-343.

- FENTON, C.; LANGLEY, A. Strategy as practice and the narrative turn. *Organization Studies*, v. 32, n. 9, p. 1.171-1.196, 2011.
- FORNÄS, J. The dialectics of communicative and immanent critique. *TripleC: Communication, Capitalism & Critique*, v. 11, n. 2, p. 504-514, 2013.
- FREITAG, B. *Dialogando com Jürgen Habermas*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2005.
- GADAMER, H-G. *Verdade e método II: complementos e índice*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- GADAMER, H-G. *Verdade e método*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- GOLSORKHI, D. et al. Introduction: what is strategy as practice? In: GOLSORKHI, D. et al. (Org.). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. 2. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2015.
- GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, C. S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1996. p. 67-80.
- HABERMAS, J. *Consciência moral e agir comunicativo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.
- HABERMAS, J. *Dialética e hermenêutica: para a crítica da hermenêutica de Gadamer*. Porto Alegre: L&PM, 1987.
- HABERMAS, J. *Direito e democracia: entre facticidade e validade*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.
- HABERMAS, J. *Passado como futuro*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1993.
- HABERMAS, J. *Teoria do agir comunicativo: racionalidade da ação e racionalização social*. São Paulo: Martins Fontes, 2012.
- HARDY, C.; PALMER, I.; PHILLIPS, N. Discourse as a strategic resource. *Human Relations*, v. 53, n. 9, p. 1.227-1.248, 2000.
- HENRIQUES, F. Habermas e Ricoeur sobre a hermenêutica ou uma convergência divergente. In: ROCHA-CUNHA, S. (Ed.). *Habermas: política e mundo da vida na transição do século XXI*. Évora: Instituto Superior Económico e Social, 2010. p. 20-32.
- HUTTON, C.; LIEFOOGHE, A. Mind the gap: revisioning organization development as pragmatic reconstruction. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 47, n. 1, p. 76-97, 2011.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.
- JARZABKOWSKI, P.; SEIDL, D. The role of strategy meetings in the social practice of strategy. *Organization Studies*, v. 29, n. 11, p. 1.391-1.426, 2008.
- JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.
- KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Strategic discourse and subjectivity: towards a critical analysis of corporate strategy in organizations. *Organization Studies*, v. 12, n. 3, p. 251-273, 1991.
- KÜPERS, W.; MANTERE, S.; STATLER, M. Strategy as storytelling: a phenomenological collaboration. *Journal of Management Inquiry*, v. 22, n. 1, p. 83-100, 2013.
- MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento*. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1996.
- MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S.; GOMES, S. F. D. R. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 27. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

- MYRDEN, S. E.; MILLS, A. J.; MILLS, J. H. The gendering of Air Canada: a critical hermeneutic approach. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, v. 28, n. 4, p. 440-452, 2011.
- ORLIKOWSKI, W. J. Engaging practice in research: phenomenon, perspective, and philosophy. In: GOLSORKHI, D. et al. (Ed.). *The Cambridge handbook on strategy as practice*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2010. p. 23-33.
- PAES DE PAULA, A. P. Para além dos paradigmas nos estudos organizacionais: o círculo das matrizes epistemológicas. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, 4., 2014, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: UFSC, 2014.
- PAES DE PAULA, A. P. *Repensando os estudos organizacionais: por uma nova teoria do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2015.
- PAGÈS, M. et al. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- PAVÃO, Y. M. P.; SEHNEM, S.; GODOI, C. K. A postura hermenêutica nos estudos organizacionais brasileiros. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 10, n. 4, p. 109-129, 2011.
- PEDERSEN, J. Habermas' method: rational reconstruction. *Philosophy of the social sciences*, v. 38, p. 457-485, 2008.
- PHILLIPS, N.; BROWN, J. B. Analyzing communication in and around organizations: a critical hermeneutic approach. *Academy of Management Journal*, v. 36, p. 1.547-1.576, 1993.
- PIERCEY, R. Ricoeur's account of tradition and the Gadamer-Habermas debate. *Human Studies*, v. 25, n. 3, p. 259-280, 2004.
- PINHEIRO, O. G. Entrevista: uma prática discursiva. In: SPINK, M. J. (Org.). *Práticas discursivas e produção dos sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. Rio de Janeiro: Edição Virtual, 2013. p. 156-187.
- PINZANI, A. *Habermas*. São Paulo: Artmed, 2009.
- PRASAD, A. The contest over meaning: hermeneutics as an interpretive methodology for understanding texts. *Organizational Research Methods*, v. 5, n. 1, p. 12-33, 2002.
- RICOEUR, P. The model of the text: meaningful action considered as a text. *Social Research*, v. 38, n. 3, p. 529-562, 1971.
- RICOEUR, P. *Ideologia e utopia*. Lisboa: Edições 70, 1986.
- RICOEUR, P. *Interpretação e ideologias*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1990.
- ROBERGE, J. What is critical hermeneutics? *Thesis Eleven*, v. 106, n. 1, p. 5-22, 2011.
- SAMRA-FREDERICKS, D. Strategic practice, 'discourse' and the everyday constitution of 'power effects'. *Organisation*, v. 12, n. 6, p. 803-841, 2005.
- SEIDL, D. General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: a systemic-discursive perspective. *Organization Studies*, v. 28, n. 2, p. 197-218, 2007.
- SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. Enlarging the strategy-as-practice research agenda: towards taller and flatter ontologies. *Organization Studies*, v. 35, n. 10, p. 1.407-1.421, 2014.
- SHRIVASTAVA, P. Is strategic management ideological? *Journal of Management*, v. 12, n. 3, p. 363-377, 1986.
- SILVA, R. Linguagem e ideologia: embates teóricos. *Linguagem em (Dis)curso*, v. 9, n. 1, p. 157-180, 2009.

- SPEE, A. P.; JARZABKOWSKI, P. Strategic planning as communicative process. *Organization*, v. 32, n. 9, p. 1.217-1.245, 2011.
- STEIN, E. Dialética e hermenêutica: uma controvérsia sobre o método da filosofia. *Síntese*, n. 29, p. 21-48, 1987.
- THOMAS, P. Ideology and the discourse of strategic management: a critical research frame-work. *Electronic Journal of Radical Organization*, v. 4, n. 1, p. 1-16, 1998.
- THOMPSON, J. *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação em massa*. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.
- TURETA, C.; LIMA, J. B. Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 12, n. 6, p. 76-108, 2011.
- VAARA, E. Critical discourse analysis as methodology in strategy as practice research. In: GOLSORKHI, D. et al. (Ed.). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010a. p. 217-229.
- VAARA, E. Taking the linguistic turn seriously: strategy as a multifaceted and interdiscursive phenomenon. In: BAUM, J. A. C.; LANPEL, J. *The globalization of strategy research*. West Yorkshire: Emerald Group, 2010b. p. 29-50.
- VAARA, E.; KLEYMAN, B.; SERISTO, H. Strategies as discursive constructions: the case of airline Alliances. *Journal of Management Studies*, v. 41, n. 1, p. 1-35, 2004.
- VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-practice: taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals*, v. 6, n. 1, p. 285-336, 2012.
- VENKATESWARAN, R. T.; PRABHU, G. N. Taking stock of research methods in strategy-as-practice. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, v. 8, n. 2, p. 156-162, 2010.
- VIANA, M. F.; COSTA, A. P.; BRITO, M. J. A hermenêutica crítica e estudos em marketing: aproximações e possibilidades. *Organização & Sociedade*, v. 23, n. 76, p. 92-109, 2016.
- VILLE, V. D. L.; MOUNOUD, E. A narrative approach to strategy as practice: strategy making from texts and narratives. In: GOLSORKHI, D. et al. (Ed.). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p. 217-229.
- VIZEU, F. Potencialidades da análise histórica nos estudos organizacionais brasileiros. *Revista de Administração de Empresas*, v. 50, n. 1, p. 37-47, 2010.
- WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O. M. Prática estratégica e strategizing: mapeamento dos delineamentos metodológicos empregados em estratégia como prática. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 11, n. 1, p. 131-142, 2012.
- WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice. *Long Range Planning*, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.
- ŽIŽEK, S. *Um mapa da ideologia*. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.
- ZWICK, E.; SILVA, I. C.; BRITO, M. J. Estratégia como prática social e teoria da ação comunicativa: possíveis aproximações teóricas. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 12, n. 3, p. 384-400, 2014.

Submissão: 12/09/2015

Aprovação: 21/06/2016

A PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE SEXUALIDADE NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE DAS PUBLICAÇÕES REALIZADAS ENTRE 2005 E 2014

Samira Loreto Edilberto Pompeu*
Eloisio Moulin de Souza**

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi identificar, na área de estudos organizacionais, as principais abordagens contemporâneas sobre sexualidade, destacando os principais conceitos desses estudos. Como marco teórico, foram apresentados conceitos relacionados à sexualidade, enfatizando-se estudos seminais sobre sexualidade no ambiente de trabalho. Para alcançar o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em 14 periódicos – sete nacionais e sete internacionais – no período de 10 anos, compreendendo os anos de 2005 a 2014. Os temas abordados nos artigos foram agrupados em sete categorias: (1) sexualidade, poder e resistência; (2) heteronormatividade nas organizações; (3) cultura organizacional e homofobia; (4) identidade sexual e homofobia; (5) propostas de não discriminação de LGBTs; (6) espaço e socialização sexual; e (7) crítica aos saberes produzidos na academia. Percebe-se um aumento da diversidade de abordagens sobre o tema nos últimos anos, especialmente por conta dos estudos internacionais, assim como novas oportunidades de estudo para o contexto brasileiro.

Palavras-chave: Produção científica. Sexualidade. LGBTs. Estudos organizacionais.

SCIENTIFIC PRODUCTION ON SEXUALITY IN ORGANIZATIONAL STUDIES: AN ANALYSIS OF THE PUBLICATIONS BETWEEN 2005 AND 2014

Abstract

This article aims to identify the main contemporary approaches to sexuality in organizational studies, emphasizing the seminal researches on sexuality in the workplace. In order to achieve that we performed a bibliographic study in 14 journals – seven national and seven international – from 2005 to 2014. The subjects covered in the articles were grouped into seven categories: (1) sexuality, power and resistance; (2) heteronormativity in organizations; (3) organizational culture and homophobia; (4) sexual identity and homophobia; (5) proposals for LGBT's non-discrimination; (6) space and sexual socialization; and (7) criticism of knowledge produced in the academy. As a result, it can be noticed an increase in the diversity of approaches to the issue in recent years, especially in international studies, as well as new studies opportunities for research in the Brazilian context.

Keywords: Bibliographic study. Sexuality. LGBT. Organizational studies.

*Mestre em Administração de Empresas pelo IAG/PUC-Rio. E-mail: samira.lep@gmail.com

**Pós-doutor em Administração pela University of Leicester. Professor do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo. E-mail: eloisiomoulin@gmail.com

A análise de aspectos relacionados à sexualidade ainda é algo pouco desenvolvido pelos estudos organizacionais brasileiros. Especificamente a pesquisa de temas relacionados à homossexualidade ainda carece de maior atenção pelo campo organizacional (ECCEL; FLORES-PEREIRA, 2008). Nesse aspecto, um dos trabalhos seminais sobre o tema é o artigo de Siqueira, Ferreira e Zauli-Fellows (2006), que busca compreender por meio de uma pesquisa bibliográfica de nove periódicos internacionais, no período de 1985 a 2005, a discriminação no trabalho em função da orientação sexual de pessoas homossexuais. Os autores também salientam a falta de pesquisas organizacionais sobre o tema no Brasil e evidenciam a necessidade de consolidação na administração do estudo da homossexualidade com base em uma agenda de pesquisa, fato também salientado por outros autores (RAGINS; CORNWELL, 2001; GRIFFITH; HEBL, 2002; ECCEL; FLORES-PEREIRA, 2008).

As pessoas homossexuais são estigmatizadas em nossa sociedade e tratadas como inferiores, exatamente por não seguirem o padrão heterossexual de comportamento imposto. Nesse propósito, qualquer comportamento divergente do heterossexismo dominante passaria a ser visto como um desvio de conduta, uma anomalia ou até mesmo uma doença a ser tratada e, nesse sentido, algo que devesse ser combatido e curado (HEREK, 1991, 1992; COSTA, 1995; GREEN, 2000; RIOS, 2007), com base em uma visão de mundo homofóbica e excludente.

Assim, no sentido de ir contra tal visão de mundo e buscando contribuir para o avanço no debate sobre sexualidade nos estudos organizacionais, baseado em uma análise das publicações nacionais e internacionais na área de administração relacionadas à sexualidade no período de 2005 a 2014, este artigo teve como principal objetivo a identificação das principais abordagens contemporâneas sobre sexualidade, destacando os principais conceitos desses estudos. Portanto, buscou-se aprofundar a discussão sobre a sexualidade como uma agenda de pesquisa nos estudos organizacionais, apresentando os principais conceitos encontrados, assim como levantando possibilidades de novas abordagens.

Dessa forma, neste artigo, primeiramente são discutidos os principais conceitos sobre sexualidade, homossexualidade, heterossexismo e homofobia, enfatizando-se os trabalhos seminais sobre o estudo da homossexualidade no ambiente de trabalho. Em seguida, os procedimentos metodológicos para realização da pesquisa bibliográfica são apresentados. Posteriormente, são realizadas as análises dos artigos encontrados nos periódicos de administração sobre o tema, seguidas pelas considerações finais.

Os estudos sobre a homossexualidade

A homossexualidade e a pessoa homossexual foram inventadas no século XIX. Inicialmente, as relações entre pessoas de um mesmo sexo eram denominadas sodomia (no caso dos homens) ou safismo (no caso das mulheres). Tais relações eram consideradas atividades indesejáveis ou pecaminosas, mas que qualquer pessoa poderia praticar sem que sofresse alguma segregação ou fosse considerada possuidora de uma identidade específica. A partir da segunda metade do século XIX, ocorre uma reclassificação das relações entre pessoas do mesmo sexo. Com isso, a prática sexual entre pessoas do mesmo sexo passa a definir o sujeito que a pratica como um tipo especial, que será marcado, reconhecido, categorizado e nomeado como um desvio do normal, e a categorização e a nomeação como desvio do normal produz o segredo e a segregação (LOURO, 2004).

Somente a partir do surgimento da sexualidade como uma identidade é que ela será objeto de estudo de diferentes abordagens: sexologia, psicanálise, marxismo, feminismo e, especificamente, os estudos *queer* (SEIDMAN, 2006). Entretanto, apesar de analisarem um mesmo objeto, essas abordagens não podem ser tratadas como homogêneas. A sexologia acredita na primazia do biológico no campo sexual; a psicanálise une o biológico ao sociológico; o marxismo foca aspectos econômicos

da sexualidade; o feminismo enfatiza os processos de gênero que atravessam a sexualidade; e os estudos *queer* analisam o poder e o discurso que envolvem as construções históricas das sexualidades. Assim, diante do contexto social e histórico contemporâneo, as diversas expressões de sexualidade não podem ser entendidas como determinadas pelo biológico e nem como identidades fixas e universais, mas como uma produção cultural, social e histórica (PLUMMER, 2005; SOUZA; PEREIRA, 2013), ou seja, “a sexualidade não possui essência a ser desvelada, mas é antes um produto de aprendizado de significados socialmente disponíveis para o exercício dessa atividade humana” (HEIBORN, 1996, p. 137).

No entanto, apesar de culturalmente, socialmente e historicamente construído, qualquer comportamento sexual que fuja do padrão denominado de heterossexual será considerado como uma descontinuidade na relação determinística entre sexo-gênero-sexualidade, e será tratado como uma questão de minorias e colocado à margem social (LOURO, 2004), inclusive pelos próprios homossexuais (SOUZA; PEREIRA, 2013). Todavia, de forma paradoxal, mesmo em uma sociedade heterossexista, crença social em que a sexualidade normal e padrão a ser seguida e vivida pelos sujeitos é a heterossexual, esses sujeitos “marginalizados” continuariam necessários, já que serviriam para circunscrever os contornos daqueles que são construídos socialmente como os sujeitos que importariam (LOURO, 2004, p. 66). Portanto, só é possível romper com a segregação e marginação relacionada a pessoas homossexuais quando recusamos a naturalização das “linhas de inteligibilidade do humano determinadas na amálgama corpo-gênero-sexualidade, no binarismo de corpo e gênero e se refutarmos a banalização da violência expressa em atos, teorias e concepções heterossexistas homofóbicas” (POCAHY, 2007, p. 10).

A heteronormatividade não pode ser simplesmente confundida com o heterossexismo. O heterossexismo se restringe apenas a afirmar a heterossexualidade como a sexualidade padrão a ser seguida por todos os sujeitos, ou seja, torna a sexualidade heterossexual compulsória. Já a heteronormatividade emerge após a despatologização e descriminalização da homossexualidade ocorrida na década de 1970 pela American Psychiatry Association. Assim, a heteronormatividade deve ser entendida como forma de controle e normalização de todas as sexualidades, sejam elas homossexuais ou heterossexuais. Nesse sentido, a heteronormatividade governa a vida de todos os sujeitos, inclusive dos homossexuais, tentando fazer com que eles, ao invés de se transformarem em heterossexuais, tenham um estilo de vida e vivam suas vidas da mesma forma que os heterossexuais, como ocorre, por exemplo, na institucionalização do casamento entre pessoas do mesmo sexo (MISKOLCI, 2009).

Herek (1991) afirma que a hostilidade para com pessoas homossexuais tem sido denominada de diversas formas: homofobia, heterossexismo, homossexofobia, homossexismo, homonegativismo e anti-homossexualidade. Desses termos, o mais comumente usado na literatura é homofobia. Contudo, independentemente da nomenclatura utilizada, o preconceito para com as pessoas homossexuais é primeiramente uma resposta a um medo daquilo que se apresenta como diferente, tendo-se como referência o heterossexual. Esse medo é irracional e disfuncional para os indivíduos que manifestam o preconceito, pois os homossexuais são primeiramente vistos por eles como uma aberração individual, e as pessoas que manifestam tal preconceito não veem que, na realidade, essa visão é um reflexo de seus valores culturais (HEREK, 1991). Exatamente por serem marginalizados, muitos estudos sobre sexualidade no trabalho desenvolvidos por estudiosos de outros campos do saber dedicam-se a analisar aspectos que envolvem a discriminação e o estigma de homossexuais no trabalho, dividindo-se em quatro grandes eixos temáticos: (1) discriminação/estigma/homofobia, (2) desenvolvimento de carreira, (3) *coming out versus in closeted* e (4) igualdade de direitos civis (SIQUEIRA; FERREIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006). Assim, os próximos parágrafos dedicam-se a debater alguns desses trabalhos seminais relacionados à discriminação e à estigmatização de pessoas homossexuais no trabalho.

Ragins e Cornwell (2001) analisam a discriminação contra empregados que são homossexuais assumidos no trabalho ou apenas percebidos como homossexuais pelos colegas. Eles afirmam que, nos Estados Unidos, entre 25% e 66% de empregados

homossexuais fizeram algum registro oficial nas empresas por terem sido discriminados no trabalho. Contudo, segundo os autores, a maioria de *gays* e *lésbicas* não se assume no ambiente de trabalho, escondendo a sua orientação sexual para que não sofra atos discriminatórios, pois, caso revelasse a sua orientação sexual, isso possivelmente levaria o potencial de discriminação a ser bem mais alto do que o registrado. Para os autores, alguns elementos devem contribuir para que os empregados homossexuais relatem as discriminações sofridas no trabalho. Um dos fatores é se existe legislação que proíba discriminação no trabalho em razão da orientação sexual. Outro fator é se a organização tem políticas e práticas que refletem uma cultura que apoia os homossexuais (RAGINS; CORNWELL, 2001; BUTTON, 2001). No mesmo sentido, Herek (1998) afirma que, em relação à discriminação e estigmatização de empregados homossexuais, há predisposição para dois fatores: (1) empregados homossexuais tendem a esconder sua sexualidade no trabalho; (2) quanto maior a sensação de que há no trabalho discriminação e estigmatização baseada na sexualidade homossexual, mais provável é que os empregados homossexuais escondam sua orientação sexual.

Hebl et al. (2002) estudaram a discriminação contra candidatos a emprego estigmatizados ou não como homossexuais em lojas localizadas em shopping centers no estado do Texas. Foram selecionadas 16 pessoas para participarem da pesquisa, independentemente de sua sexualidade, ou seja, as pessoas, para serem selecionadas, não tinham de ser homossexuais. Cada um dos 16 participantes candidatou-se a um emprego em seis lojas. Para cada uma das seis lojas, os participantes foram estigmatizados de forma randômica (usando um boné com o escrito "*Gay Proud*") em três delas e não estigmatizados (usando um boné com o escrito "*Texan Proud*") nas demais. Hebl et al. (2002) realizaram uma análise da discriminação de forma a dividi-la em dois grupos: discriminação formal e discriminação interpessoal. Para Hebl et al. (2002), discriminação formal refere-se à discriminação manifestada nas regras da empresa em contratar e promover o empregado. Discriminação interpessoal é algo mais sutil e envolve os aspectos não verbais e interações verbais que acontecem entre o candidato a emprego e o funcionário da loja responsável pela contratação. Os resultados revelam que os usuários do boné "*Gay Proud*" foram estigmatizados, e foram encontradas relações interpessoais discriminatórias mais fortes com eles do que com os participantes que usavam o boné "*Texan Proud*". Entretanto, a análise da discriminação formal não revelou diferenças de tratamento entre os estigmatizados que usavam o boné "*Gay Proud*" e os não estigmatizados ("*Texan Proud*"), ou seja, as medidas formais de discriminação não revelaram diferenças de significância entre estigmatizados e não estigmatizados, contudo, tal fato ocorreu na discriminação interpessoal (HEBL et al., 2002).

Nesse sentido, Greenhaus, Parasuraman e Wormley (1990) observam que existem duas formas de comportamento discriminatório no trabalho contra os homossexuais: discriminação no acesso e discriminação no tratamento. A discriminação no acesso faz que um determinado grupo de pessoas com cargos de comando na organização não permita que homossexuais sejam contratados. A discriminação no tratamento ocorre quando os homossexuais recebem poucas recompensas ou oportunidades de crescimento no trabalho em razão de sua condição sexual, tais como não indicação para treinamentos, pouca ou nenhuma promoção e salários menores. Em virtude disso, a forma como as pessoas homossexuais gerenciam e revelam sua sexualidade no local de trabalho é uma questão delicada para homens *gays* e mulheres *lésbicas* que, em alguns casos, podem passar por uma relação dicotômica entre querer ser visto como heterossexual ou homossexual (TRIANDIS; KUROWSKI; GELFAND, 1994).

Preocupados com essa questão, Griffith e Hebl (2002) examinam o processo de autorrevelação (*coming out*) no trabalho por pessoas que se assumem, perante seus colegas de trabalho, como *gays* ou *lésbicas*. Os autores afirmam que a autorrevelação da sexualidade é uma das questões mais difíceis para as pessoas homossexuais, porque envolve uma grande energia emocional e um medo de retaliação e rejeição. Entretanto, simultaneamente, aqueles que não revelam sua orientação sexual manifestam baixos níveis psicológicos de bem-estar e de satisfação na vida, aumentando os riscos relacionados à saúde e gastando muita energia em atividades focadas para esconder sua homossexualidade, em uma tentativa de evitar qualquer estereotipia e

estigmatização. A centralidade da sexualidade preocupa-se com a forma como uma pessoa se define como homem *gay* ou mulher lésbica. Em alguns casos, ser *gay*/lésbica é algo tão central para o indivíduo que ele não se sente à vontade com as pessoas com que se relaciona e nem aceito por elas até que tenha assumido sua homossexualidade. Assim, a centralidade é um dos preditores mais influentes para analisar o bem-estar do indivíduo, pois ele só vai sentir-se bem consigo mesmo e com as demais pessoas que se relaciona depois de ter revelado sua homossexualidade.

Portanto, após apresentados os debates seminais e os principais conceitos relacionados à homossexualidade no local de trabalho, o próximo tópico visa apresentar a metodologia utilizada para a realização do estudo bibliográfico.

Metodologia

De forma a mapear as principais discussões acadêmicas acerca da temática em questão, foi feita uma pesquisa bibliográfica em sete periódicos nacionais e sete internacionais no âmbito da gestão e de estudos organizacionais que contivessem as palavras: “*gay*”, “lésbica”, “homofobia”, “homossexualidade”, “diversidade sexual” e suas respectivas traduções. O período de busca começou em janeiro de 2005, incluindo os anos subsequentes até dezembro de 2014. Foram considerados artigos que possuísem tais termos no título, no resumo ou no corpo do texto. Após ler o título e o resumo, foi realizada uma busca nos arquivos encontrados para localizar tais palavras no corpo do texto, observando se pouco apareciam (uma ou duas vezes, no caso dos artigos que tangenciam o tema) ou se permeavam os artigos com mais frequência. Foram analisadas as introduções e conclusões do artigo para verificar se de fato abordavam tais temáticas, como abordavam e especialmente os parágrafos ao longo do texto nas quais os termos de busca estivessem presentes. Se a abordagem já estivesse clara, com esse procedimento o artigo entrava em um grupo categórico, se não, lia-se a análise dos resultados. Se houvesse mais alguma dúvida a respeito das categorias, o artigo era lido completamente para verificar com mais profundidade como a abordagem estava sendo realizada.

Os periódicos internacionais nos quais a busca foi realizada são: *Organization; Organization Studies; Gender, Work & Organization; Academy of Management Review (AMR); Academy of Management Journal (AMJ); Human Resource Management (HRM); Human Resource Management Journal (HRMJ)*. Foram encontrados 33 artigos que abordavam alguns desses termos como tema principal. Quanto aos periódicos nacionais, a busca foi realizada em sete outros no âmbito da gestão, escolhidos por possuírem boas avaliações pela CAPES – A2 ou B1, a saber: *Cadernos EBAPE.BR; FACES; Organizações & Sociedade (O&S); Revista de Administração Pública (RAP); Revista de Administração Contemporânea (RAC); Revista de Administração de Empresas (RAE); Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*. Foram encontrados nesse grupo, ao todo, apenas oito artigos publicados.

Após a realização de tais leituras e análises, foi feito um processo de categorização *a posteriori* dos artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais, agrupando os temas em sete categorias: (1) sexualidade, poder e resistência; (2) heteronormatividade nas organizações; (3) cultura organizacional e homofobia; (4) identidade sexual e homofobia; (5) propostas de não discriminação de LGBTs: políticas, suporte e uniões; (6) espaço e socialização sexual; (7) crítica aos saberes produzidos na academia.

Análise dos resultados: categorias encontradas

Sexualidade, poder e resistência

Fleming (2007) investigou se a expressão da sexualidade em uma organização australiana representava uma oportunidade para a resistência dos empregados ou se aumentava o controle gerencial sobre eles. O autor realizou a pesquisa analisando o

discurso tanto de pessoas heterossexuais quanto de pessoas homossexuais e levando em conta a sexualidade não somente no que diz respeito a questões ligadas a orientação sexual e homofobia, mas também com relação à erotização e ao assédio. O estudo de Fleming (2007) revelou um cenário complexo, no qual a sexualidade é simultaneamente uma faceta de controle, um local de empoderamento e um objeto de resistência.

Com base na crítica de que a maior parte dos principais estudos sobre a globalização (especialmente as vindas do “norte” global) tem evitado tornar explícitas análises que incluam gênero e sexualidade, a pesquisa de Hearn (2014) analisa cenários alternativos para a organização da sexualidade, trazendo uma importante diferença entre dois termos: *organization sexuality*, que o autor difere da *organizational sexuality*. O primeiro termo, que é o empregado em seu estudo, vincula simultaneamente a coocorrência poderosa e paradoxal das práticas e dinâmicas organizacionais e as práticas e dinâmicas sexuais – a sexualidade constrói a organização e a organização constrói a sexualidade (HEARN, 2014).

Thanem (2010) buscou investigar criticamente a divulgação, produção e organização da sexualidade masculina e feminina com base em livretos e brochuras publicados pela Associação Sueca de Educação Sexual (*Swedish Association for Sexuality Education* – RFSU). Ele destacou que há um viés da RFSU em privilegiar certos atos e orientações sexuais em detrimento de outros, que podem desafiar as noções falocêntricas e heteronormativas de sexualidade. O autor sugere que a RFSU deve reescrever seus conselhos sexuais em seus panfletos educativos de forma a reconhecer a multiplicidade sexual e evitar tais vieses.

Uma forma de ir contra a opressão é pensar na questão da emancipação no ambiente organizacional. É o que realçam Huault, Perret e Spicer (2014). A emancipação, segundo os autores, é acionada pela declaração de igualdade diante de padrões institucionalizados de desigualdade, funcionando mediante um processo de dissensos e criando uma redistribuição do que for considerado sensível. Outro estudo no sentido de ir contra a heteronormatividade é o de Steyaert (2010) sobre espaços *queer*, mais especificamente resgatando o conceito foucaultiano de heterotopia, com relação ao jardim do multiartista Derek Jarman. De forma a entender o relacionamento entre sexualidade e o jardim como um espaço de *organizing*, o autor alega que a sexualidade é formada mediante práticas espaciais que permitem contestar formas dominantes e gerar novas formas de identidade sexual, sendo que esses outros espaços podem ser denominados heterotopias. Além disso, Steyaert (2010) destaca que a análise organizacional precisa mudar o foco da utopia em direção à heterotopia, de forma a capturar outros espaços que estão intimamente ligados com o cuidado de si, mediante o qual novas identidades sexuais e práticas são desenvolvidas.

Outra forma de se pensar em poder e resistência é observar a relação entre profissionais de alto poder nas empresas e seus ativistas LGBTs. Assim, Briscoe, Chin e Hambrick (2014) introduzem a ideia de que os valores pessoais dos tomadores de decisão da elite de uma empresa constituem um elemento-chave na estrutura de oportunidades para ativistas. Os autores analisaram a ideologia dos CEOs (mais conservadora ou mais liberal) como um elemento da estrutura de oportunidade corporativa para ativistas sociais ligados à questão LGBT em empresas norte-americanas. Examinaram a formação de grupos de empregados(as) LGBTs nas principais companhias da Fortune 500. Os autores encontraram forte evidência de que CEOs que possuíam uma ideologia liberalista influenciavam a probabilidade de ativismo. Também perceberam que as ideologias dos CEOs influenciavam o ativismo mais fortemente quando eles eram mais poderosos, supervisionavam locais de trabalho mais conservadores e quando o movimento social estava em um estágio inicial de desenvolvimento.

Heteronormatividade nas organizações

Knights e Tullberg (2012) oferecem uma nova perspectiva com base nos estudos de gênero para compreender a crise internacional de 2008, alegando que o gerenciamento da masculinidade nas empresas implica no mau gerenciamento da

corporação. Os autores afirmam que o binarismo de gênero, repetido e reproduzido continuamente, tem como efeito sustentar o domínio da heterossexualidade. Baseados na obra de Butler (2004), destacam que a matriz heterossexual estabelece categorias de gênero que suportam a hierarquia de gênero e a heterossexualidade compulsória. Além disso, Knights e Tullberg (2012) afirmam que a homofobia se torna um meio poderoso para manter a disciplina e sustentar a hegemonia masculina de forma que assegure uma identidade masculina estável.

O trabalho etnográfico de Sullivan (2014), realizado com terapeutas de massagem, possui a tese central de que as pressões no sentido da dessexualização organizacional servem para manter a heteronormatividade, o assédio sexual e a discriminação. Foi encontrado que os estereótipos, por parte dos massagistas homens, das mulheres de vítimas ou megeras, são usados de forma a construir uma identidade masculina heterossexual para tais terapeutas. Em quase todas as histórias dos terapeutas homens a sexualidade masculina é enquadrada como heterossexual, potente e natural, inclusive nos cursos de treinamento dos instrutores. Conclui que nas tensões entre a sexualidade (ou erotização) e dessexualização há sempre alternativas para agência e prática (SULLIVAN, 2014).

A análise visual de imagens e textos de Panayiotou (2010) sobre como a masculinidade é construída no ambiente de trabalho em diversos filmes populares também revela a presença da heteronormatividade na construção dos personagens gestores. Seus resultados revelam que a heterossexualidade é um elemento constante presente em tais construções do masculino nos filmes. Os gestores são construídos de formas estereotipadas nos filmes populares: são homens heterossexuais, que mostram seu poder financeiro mediante os objetos que compram, roupas, carros e mulheres (PANAYIOTOU, 2010). Além disso, no que diz respeito ao sexismo, usam as mulheres como brinquedos ou troféus e agem não apenas em oposição à identidade feminina, mas também em relação a outros homens que não podem dispor de tais "mulheres-prêmios".

Por sua vez, o trabalho de Riach, Rumens e Tyler (2014) problematiza o modo pelo qual os pressupostos heteronormativos possibilitam e restringem as experiências de gênero, a sexualidade e o envelhecimento de indivíduos que se autodeclaram LGBTs em organizações do Reino Unido, baseando-se no conceito de crononormatividade. Percebem que, enquanto o processo de envelhecimento provê aos trabalhadores LGBTs mais velhos uma oportunidade de se envolverem em performances caracterizadas por certo grau de liberdade das restrições do curso de vida heteronormativo, tal liberdade é experienciada por uma grande condicional sobre uma performance de sucesso de gênero, sexualidade e envelhecimento.

Uma forma de ir contra o poder heteronormativo nas organizações é se assumindo homo ou bissexual, é o que aponta o estudo de Courtney (2014) com cinco líderes escolares LGBs, com base na teoria *queer*. Embora tal teoria considere "essencialista" o rótulo de lésbica, *gay* ou bissexual, os resultados do trabalho de Courtney (2014) revelam que há ganhos políticos ao se tornarem reconhecidas tais identidades minoritárias. Ou seja, promover a visibilidade da identidade sexual de tais líderes é um objetivo importante da liderança LGBT. Além disso, embora motivado pelo essencialismo, existe o objetivo de tais pessoas com sexualidade minoritária de preencher o desejo em comum do essencialismo e da teoria *queer* de romper com a heteronormatividade e atacar a raiz discursiva do *bullying* (COURTNEY, 2014).

Outra proposta no sentido de ir na contramão da heteronormatividade é o estudo de Rumens (2008) sobre a convivência e intimidade de homens *gays* no ambiente de trabalho. Muitos dos discursos dos homens *gays* entrevistados revelam que a possibilidade de ter um ou dois amigos nesses ambientes transmite a sensação de suporte emocional e fortalece o senso de pertencimento no ambiente de trabalho (RUMENS, 2008). Por sua vez, salienta que algumas culturas organizacionais heteronormativas podem impedir o processo de formação de amizade dos homens *gays*, bem como fazer com que alguns homens se sintam ansiosos em relação a suas amizades – especialmente com homens heterossexuais –, de forma a levantar suspeitas homofóbicas por parte de seus colegas.

Embora alguns acadêmicos reconheçam que as organizações tidas como *gay-friendly* nem sempre representem um modelo de organização livre da homofobia, poucos analisam a relação entre as organizações *gay-friendly* e a heteronormatividade. Assim, Rumens e Broomfield (2014) fazem essa análise entrevistando homens *gays* que trabalham em espaços artísticos performáticos, por serem tais lugares tidos como *gay-friendly*. Os autores encontraram que a sexualidade dos homens *gays* é homogeneizada e fixa dentro de um molde heteronormativo, o qual lança dúvidas sobre a capacidade de tais artistas de atuarem partes masculinas nas performances, requerendo performances de gênero diferentes. As concepções heteronormativas de sexualidade funcionam de forma a impedir os artistas *gays* de conseguirem trabalho. Rumens e Broomfield (2014) perceberam que tais contextos de trabalho de seus entrevistados demonstram ser intensamente heteronormativos.

Cultura organizacional e homofobia

Além da heteronormatividade permeando as organizações, também se pode perceber a homofobia em tais espaços. No âmbito nacional, em um exemplo de como a homofobia está arraigada na cultura organizacional, Garcia e Souza (2010) apresentam relatos de homens homossexuais, funcionários de bancos, que relatam como o preconceito homofóbico em tais culturas funciona como barreira para a ascensão profissional dos entrevistados. As piadas que retratam os homens homossexuais de forma pejorativa foram relatadas como o fator causador de maior incômodo entre os entrevistados, que foram unânimes em relatar a existência delas nas três organizações estudadas, o que os autores conceituam de discriminação indireta. Ressaltam que esse tipo de discriminação é algo comum, mesmo sendo proibida pelos códigos de ética dos bancos, e que outro forte reflexo da discriminação nos bancos estudados foi a dificuldade, ou a impossibilidade, de os funcionários serem promovidos.

O assédio moral vivenciado no ambiente laboral pelos homossexuais também pode ser visto como uma forma de violência simbólica, é o que destaca a reflexão teórica de Carrieri, Aguiar e Diniz (2013). Eles entendem também que as políticas de diversidade dentro das organizações são um reflexo do mal-estar causado pelas expressões de violência. Em estudo similar, delimitado no Distrito Federal com homens *gays*, Siqueira et al. (2009) reforçam que há a necessidade das empresas trabalharem na prevenção e no combate à discriminação e a qualquer forma de violência moral no trabalho. Destacam ainda que não é necessário que haja situações emblemáticas de homofobia para que ocorra a mobilização da cúpula estratégica, ouvidoria ou recursos humanos. Além disso, as piadas homofóbicas podem causar diversos danos aos indivíduos vítimas delas, humilhando-os e degradando-os.

Também no mesmo sentido, Irigaray, Saraiva e Carrieri (2010) afirmam que a homofobia nas empresas brasileiras pode ser encontrada sob a forma do humor. Segundo a pesquisa, o humor (comicidade, ironia, piada, anedota) atua como instrumento de discriminação dos homens *gays* e das mulheres lésbicas no ambiente de trabalho, naturalizando a homofobia e desrespeitando os indivíduos homossexuais nas organizações. Além disso, foi constatado que os heterossexuais usam o humor para desqualificar as pessoas que são *gays* e lésbicas, negando-lhes direitos civis e políticos, limitando sua participação na vida corporativa, tratando-os como indivíduos menores. O humor também foi estudado por Westwood e Johnston (2011). Os autores escolheram analisar o programa de comédia *The office*, mencionando que ele pode ser visto como uma paródia da cultura do *management* moderna suportada pela heteronormatividade masculina. Nele, mulheres, homens *gays* e pessoas negras são continuamente ridicularizadas e categorizadas. Mais especificamente, os autores concluem em sua pesquisa que o humor possui uma dinâmica dualista: é resistivo, mas ao mesmo tempo tem uma dimensão de manutenção do sistema e dos efeitos de ordem.

No âmbito nacional, Figueiredo, Cavedon e Silva (2013) realizaram uma etnografia com base no conceito das representações sociais para o campo dos estudos

organizacionais com o seguinte objetivo: compreender a construção dos sentidos que desvalorizam grupos sociais específicos na cultura em pequenas organizações que compartilham espaços comerciais. Os autores constataram que as organizações sofrem influência das representações circulantes na sociedade para elaborar expectativas normativas em relação aos interesses e ao uso do seu espaço pelos grupos sociais. Tais interesses permitiram identificar dois grupos: bons frequentadores e maus frequentadores – estes últimos associados à juventude e homossexualidade.

Por sua vez, Ward e Winstanley (2006) tiveram como objetivo em seu artigo mostrar que a cultura organizacional impacta as minorias sexuais de diversas maneiras, pesquisando uma organização do corpo de bombeiros no Reino Unido. Os autores destacam que diferentes dimensões da cultura organizacional estudada possuem um impacto nas minorias sexuais que são: o ambiente de trabalho, o discurso, os modos de trabalho, as regras, a associação, os sinais e os símbolos. Segundo tais autores, o processo de saída do armário ocorre em três etapas: silêncio, revelação e diferença, sendo reiterativo. A questão especificamente da revelação da identidade sexual no ambiente de trabalho será tratada com maior profundidade nos artigos da próxima subseção.

Identidade sexual e homofobia

Rumens e Broomfield (2012) estudaram a declaração da homossexualidade no contexto do trabalho de policiais no Reino Unido assumidamente *gays*. De forma geral, a pesquisa revelou que os policiais *gays* buscam ativamente construir oportunidades para se declararem e adotam estratégias de integração de identidade. Comparando com resultados de pesquisas anteriores com o mesmo tipo de profissionais no mesmo país, os autores atribuem o aumento da representação LGBT nas organizações policiais do Reino Unido a iniciativas no âmbito político legal, como: *The Employment Equality Regulations* (2003) e *UK Equality Act* (2010), que banem a discriminação com base na orientação sexual e proveem proteção para empregados LGBTs. Os motivos para que tais funcionários homossexuais saíssem do armário puderam ser agrupados em três categorias: integridade pessoal; desenvolvimento e melhoria das relações do ambiente de trabalho e intenção de inspirarem outros policiais *gays* a se declararem (RUMENS; BROOMFIELD, 2012).

O trabalho de Creed, DeJordy e Lok (2010) analisa como pastores evangélicos LGBTs nos Estados Unidos experienciam e tratam uma contradição institucional entre seu papel na igreja e suas identidades sexuais marginalizadas. A estrutura do trabalho de identidade (como os autores denominaram) em resposta à contradição institucional pôde ser agrupada nas seguintes categorias: vergonha e aversão de si mesmo, categorização, negação da identidade, teologização do pessoal, conciliação e aceitação, autenticidade e integridade, desafiar a ortodoxia de dentro e ser a mudança. Os três primeiros itens podem ser agrupados em uma categoria maior: internalização da contradição institucional; os três subsequentes em: o trabalho de reconciliação da identidade; e os dois últimos na categoria: afirmação e o uso da função (CREED; DEJORDY; LOK, 2010). Também estudando a questão de identidades sociais, como as questões raciais, de orientação sexual e de pessoas com AIDS, Clair, Beatty e MacLean (2005) sugerem que as pessoas com identidades sociais invisíveis encaram uma escolha que os outros não enfrentam: se devem ou não revelar sua identidade social invisível (*revealing*) ou passar por um membro da maioria não estigmatizada (*passing*). Aqueles que se revelam declaram uma identidade que de outro modo seria invisível ou não categorizável pelos outros (CLAIR; BEATTY; MACLEAN, 2005).

Assim, os referidos autores elaboram e propõem um modelo que destaca os antecedentes da decisão de um indivíduo de identidade social invisível de passar por alguém ou revelar sua identidade, destacando os antecedentes da decisão de passar por ou revelar-se. O modelo de Clair, Beatty e MacLean (2005) possui uma retroalimentação na decisão de revelar-se ou não vinda dos custos e benefícios resultantes

da decisão. Ou seja, tais autores alegam que o resultado de alguém se revelar ou se passar por outro irá influenciar suas decisões futuras em revelar-se ou não para outros grupos de trabalho, por exemplo, que ainda não saibam sua verdadeira identidade.

Ainda no que tange às identidades invisíveis estigmatizadas, o estudo de Riggins (2008) apresenta um modelo sobre as desconexões no processo de revelar a identidade minoritária no âmbito do trabalho e fora dele. Ela propõe em seu modelo três estados de identidade associados à sua revelação no âmbito do trabalho e fora dele, que são: a negação da identidade (*identity denial*), a identidade desconecta (*identity disconnects*) e integração identitária (*identity integration*). Assim, se uma pessoa não revela sua identidade estigmatizada invisível, nem no âmbito do trabalho nem fora dele, ela está na posição da negação identitária. Por sua vez, se uma pessoa revela totalmente sua identidade invisível no trabalho, mas não fora dele, ou revela totalmente fora do ambiente do trabalho, mas não dentro dele, ela apresenta uma desconexão identitária. Por fim, se a pessoa apresenta uma coerência em revelar sua identidade tanto no âmbito do trabalho quanto fora dele, diz-se que ela tem uma integração identitária.

Em outro estudo também sobre a questão identitária, porém abordada com outra base teórica, Roberts (2005) integra as teorias sobre identidade social e a gestão de impressões para capturar o impacto dual das características pessoais e afiliações de grupo sobre a construção da imagem pessoal. Embora Roberts (2005) não delimite sua análise apenas ao grupo LGBT, sua pesquisa merece ser incluída aqui, uma vez que tem exemplos no que tange a indivíduos LGBTs em diversos momentos. De acordo com a autora, as estratégias de sobrevivência de tais indivíduos, como, por exemplo, a tentativa de se passar por heterossexual e evitar assuntos sobre orientação sexual, estão ligadas ao conceito da gestão de impressões, mais especificamente, baseadas na identidade social. Isso porque tal teoria alega que indivíduos pertencentes a um grupo com identidade socialmente desvalorizada tentam se associar a grupos que são mais positivamente valorizados de forma a construir imagens profissionais, em suas percepções, mais viáveis (ROBERTS, 2005). Para alcançar o reconhecimento social, os indivíduos de grupos sociais que possuem uma identidade desvalorizada optam muitas vezes pela chamada "descategorização" (ROBERTS, 2005).

King (2014) problematiza a identificação "adultos LGBs mais velhos" com base na teoria *queer*, entrevistando tais pessoas que trabalham em Londres. Para tanto, o autor considera a tensão entre o que se sabe sobre LGBs mais velhos vindo do discurso organizacional e o que se sabe sobre categorias identitárias da teoria *queer* e da sociologia, e como os dados empíricos obtidos de pessoas LGBs mais velhas pode ser reusado para ilustrar a necessidade de tornar as categorias mais "*queer*".

Irigaray e Freitas (2011) realizaram um estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho no contexto brasileiro. Na pesquisa, as lésbicas entrevistadas foram unânimes em confirmar a existência da discriminação no ambiente de trabalho por conta da orientação sexual. Para os autores, de acordo com suas entrevistadas, a "melhor" estratégia de sobrevivência encontrada por elas foi a omissão da orientação sexual. Os autores identificaram a homofobia como reforço negativo na carreira de tais indivíduos, podendo tal característica até mesmo se sobrepor às competências técnicas na hora do recrutamento por um gestor homofóbico. Além disso, percebe-se como forma de discriminação a ocorrência do isolamento tanto pelos colegas de trabalho quanto o autoisolamento como estratégia defensiva para evitar enfrentar cenários difíceis.

Carrieri, Souza e Aguiar (2014) investigaram o lado violento da homofobia, ao analisarem as violências simbólicas e interpessoais dirigidas a pessoas lésbicas, travestis e transexuais não apenas no âmbito do trabalho formal, mas levando-se em conta o contexto social amplo. Os autores perceberam, por meio dos discursos tanto das lésbicas quanto das travestis e transexuais, que a violência simbólica está ligada à matriz heterossexual binária de gênero, na qual a normalidade estabelece-se como heterossexual, fundada em duas possibilidades supostamente opostas e excludentes entre si de gênero.

Propostas de não discriminação de LGBTs:
políticas, suporte e uniões

Wang e Schwarz (2010) analisaram de forma inédita o efeito das políticas de não discriminação de LGBTs sobre o valor de mercado da ação das empresas que adotam tais políticas. Como suporte para a análise, utilizaram o Corporate Equality Index (CEI – índice de igualdade corporativa) para selecionar as 258 empresas que compuseram tal estudo. Pôde-se corroborar a hipótese de que as melhorias nas políticas de não discriminação de LGBTs foram positivamente associadas com mudanças nos preços das ações da empresa, aumentando-as (WANG; SCHWARZ, 2010). Os resultados dos autores sugerem que existe valor econômico nos esforços das empresas que aplicam políticas de igual tratamento para empregados LGBTs; que os investimentos na gestão da diversidade LGBT representam um fator material que os investidores podem considerar ao avaliar empresas para possível investimento; a necessidade de proteção legal contra a discriminação e criar/nutrir a diversidade LGBT.

Seguindo uma linha similar ao artigo de Bell et al. (2011), no sentido de fornecer sugestões práticas para as empresas tratarem a questão da diversidade por orientação e o combate a esse tipo de discriminação, Day e Greene (2008) fornecem práticas para criar um ambiente inclusivo, lembrando que em 1993 a Society for Human Resource Management (SHRM) incluiu a “orientação sexual” em sua declaração de não discriminação. Ou seja, alega-se que cada vez mais empresas – embora outras relutantes – estão buscando esse tipo de inclusão nos Estados Unidos. Dessa forma, Day e Greene (2008) sugerem as seguintes recomendações de melhores práticas para os gestores, de modo a promover a inclusão de pessoas homossexuais: o suporte da alta gerência é crítico, a orientação sexual deve ser incluída nas políticas de antidiscriminação; as práticas de recrutamento devem ser inclusivas para candidatos homossexuais e livres de viés. Além disso, deve-se criar uma cultura na qual trabalhadores homossexuais estejam confortáveis em assumirem sua orientação sexual, e que isso promova atitudes positivas de trabalho, menos medo de discriminação e, potencialmente, sucesso e produtividade organizacionais; os gestores devem ser ensinados a reconhecer e eliminar comportamentos homofóbicos entre seus subordinados; comunicar frequentemente e claramente sobre o programa de diversidade; implementar paridade de benefícios; encorajar a formação de grupos de afinidade entre os membros homossexuais; atualizar-se com as mudanças legislativas (DAY; GREENE, 2008). Outro estudo aplicado à sexualidade é o de Monro (2007), que aplica conceitos do ramo da sociologia do novo institucionalismo ao campo da busca pelas igualdades das sexualidades no trabalho de um governo local. Seu artigo introduz a noção da hibridização institucional como meio de compreensão do processo colaborativo e, às vezes conflitante, associado com a governança no campo da busca das igualdades sexuais no trabalho.

No que diz respeito especificamente a esse último ponto citado pelos autores anteriores, Colgan et al. (2009) examinaram até que ponto a lei e/ou projetos de negócios são considerados como norteadores da igualdade sexual no trabalho. A pesquisa foi realizada no Reino Unido, no contexto da legislação *The Employment Equality Directive* (2000), implementada na Europa, proibindo a discriminação com base na orientação sexual. As regulações de igualdade por orientação sexual dos empregados (*The Employment Equality Sexual Orientations Regulations*) tornaram-se lei em dezembro de 2003 e foram introduzidas como um requerimento direto da *Employment Equality Directive* (2000). Assim, a pesquisa de Colgan et al. (2009) examinou o progresso de nove organizações públicas consideradas como tendo boas práticas para incluir a orientação sexual dentro das políticas e práticas de igualdade/diversidade. A introdução das leis antidiscriminação demonstrou ser importante em mudar, ainda que aos poucos, as políticas, práticas e as normas culturais das organizações, de modo a torná-las mais inclusivas para as pessoas LGBT. Entretanto, os respondentes homo e bissexuais perceberam que existe ainda um *gap* de implementação entre as políticas e as práticas nas organizações.

A alegação de que há uma diferença entre o ideal e a prática no que diz respeito às políticas de diversidade (tratada aqui de uma maneira ampla, e não especificamente a questão LGBT, embora a inclua) foi estudada no contexto nacional por Saraiva e Irigaray (2009). No estudo, verificou-se que os discursos empresariais na organização estudada se mostraram pouco efetivos por conta do preconceito arraigado dos empregados, da permissividade gerencial, do preconceito explícito e velado dos gerentes, da não eficácia das políticas de diversidade, bem como pela falta de senso coletivo de diversidade. Saraiva e Irigaray (2009) alegam que as minorias também podem fazer um movimento no sentido de se manterem invisíveis para continuarem empregadas, silenciando quando há discriminações. Os autores afirmam que os discursos associam as políticas de diversidade a resultados econômicos, o que sugere uma ausência de um interesse genuinamente social pelo respeito às diferenças. Sugerem também que as unidades analisadas não cumprem suas políticas por ausência de controle externo.

Além das políticas inclusivas de recursos humanos para LGBTs, a discriminação pode ser aliviada mediante o suporte social. Huffman, Watrous-Rodriguez e King (2008) examinaram as diferenças no tipo de suporte recebido por 99 empregados LGBTs e o relacionamento entre o tipo de suporte e efeitos relevantes: satisfação no trabalho, satisfação na vida e externalização da orientação sexual. Como implicações práticas para aumentar o suporte nas organizações com relação à diversidade sexual, Huffman, Watrous-Rodriguez e King (2008) sugerem desenvolver um ambiente de trabalho de forma que os empregados possam ter abertura com relação à sua orientação sexual, o que significa manter políticas formais de suporte aos trabalhadores homo e bissexuais, como benefícios para pessoas do mesmo sexo, benefícios para o(a) parceiro(a), políticas de não discriminação e não tolerar atos heterossexistas.

Nesse sentido, Bairstow (2007) considerou as tentativas de seis uniões (sindicatos) de negócios britânicas para criar e manter espaços organizacionais separados para seus membros homossexuais e os desafios que tais tentativas enfrentaram. De acordo com Bairstow (2007), a questão do espaço seguro foi alegada ser crucial para a organização homossexual. Mesmo com a organização conduzida por ativistas, a habilidade dos grupos de se organizarem oficialmente em uniões de negócio é dependente do comprometimento com os princípios da organização homossexual e o seu suporte para ela. Esse compromisso era desafiado quando o princípio da organização conflitava com as regras e práticas estabelecidas pelas uniões. A questão de organizar torna-se particularmente aguda em relação à questão da inclusão da bissexualidade dentro das estruturas de sexualidade e causa tensão dentro e entre os grupos que compõem as uniões (BAIRSTOW, 2007).

Espaço e socialização sexual

Green et al. (2010) analisaram os conceitos de espaço e local em relação à socialização sexual com base no que os autores chamaram de "*atmospheric analysis*", ou seja, a inter-relação entre o espaço e o local, buscando capturar os aspectos constitutivos das propriedades físicas e simbólicas do espaço ao gerar a prática sexual. A análise atmosférica identifica os meios pelos quais o espaço e o local trabalham juntos na formação do espaço sexual, inspirando e circunscrevendo as possíveis formas e práticas eróticas dentro de um determinado cenário. As qualidades atmosféricas de um dado local emergem no encontro do espaço e do local, para vir a ser algo novo e diferente do que apensar a mera soma dos dois elementos sozinhos (GREEN et al., 2010). Os autores exploraram os seguintes contextos: casas de banho, banheiros públicos, locais de práticas sadomasoquistas, analisando como esses lugares e espaços são organizados e tornam-se organizados em torno da atividade sexual, bem como considerando as contribuições de tais lugares e espaços na geração de práticas e subculturas sexuais. Segundo os autores, lugares como esse operam dentro do campo discursivo do risco, perigo, tornam-se lugares de prazer sexual e transgressão, obtendo maior potencial erótico em uma dialética simbólica de controle e resistência.

Por sua vez, as masmorras sadomasoquistas, segundo eles, facilitaram o desenvolvimento de uma nova prática sexual, da subcultura de lésbicas que aderiram a essa prática, sendo tais espaços como potenciais reconfiguradores das possibilidades da sexualidade lésbica. Por fim, os autores abordam os casos dos banheiros públicos, nos quais uma característica chave das práticas sexuais ocorre, principalmente entre homens, que é o anonimato. Nesses casos, os homens que evitam a identidade *gay* encaram esses lugares como uma possibilidade de viver o homoerotismo, mas sem carregar o que viveram lá para o mundo "real" (GREEN et al., 2010).

A pesquisa de Riach e Wilson (2014) revela o quão generalizada (e estreita) a direcionalidade de uma linha sexual pode ser em manter as pessoas na heterossexualidade em termos de um modo limitante da sexualidade no trabalho. O espaço contribui para classificar a sexualidade, a qual é simultaneamente experienciada e reproduzida (RIACH; WILSON, 2014). Entretanto, os autores sugerem que as consequências de marcas locais de formas particulares (mediante as expressões sexuais ou atos), que não possam ser lidas ou interpretadas dentro das orientações sexuais normativas, podem resultar em indivíduos "marcados" ou marginalizados. Os possíveis cenários para a organização das sexualidades sugeridos pelos autores são: cenário heteropatriarcal (maior diferença e desigualdade de gênero e sexualidade); cenário sexual do capitalismo tardio (maior similaridade de gênero e sexualidade e maior desigualdade de gênero e sexualidade); cenário de diferenciação sexual (maior diferença de gênero e sexualidade e maior igualdade de gênero e sexualidade); e cenário sexual "embaçado" (maior similaridade sexual e de gênero e maior igualdade sexual e de gênero).

Crítica aos saberes produzidos na academia

Alguns artigos refletem criticamente a relação entre os estudos da sexualidade e a pesquisa organizacional. É o caso de Bruni (2006), Fotaki e Harding (2012) e Dunne, Harney e Parker (2008). O estudo de Bruni (2006), por exemplo, possuiu o foco na heterossexualidade como uma característica encoberta da pesquisa organizacional, sugerindo que o modelo heterossexual de desejo é posto em ação tanto nas atividades organizacionais quanto nas de pesquisa, e que o foco exclusivo nela pode causar vieses tanto nas práticas organizacionais quanto ao fazer pesquisa. A autora percebe que a heterossexualidade molda as formas de fazer pesquisa e as organizações e que o inverso também ocorre: as organizações e as práticas de pesquisa modelam a heterossexualidade.

Por sua vez, Fotaki e Harding (2012), baseadas na teoria de Lacan sobre política de gênero, defendem uma bissexualidade conceitual para a academia crítica dentro dos estudos organizacionais que talvez já seja inconscientemente histórica. Defendem que se reverta o discurso da histeria para uma reivindicação autoconsciente dela, na qual os acadêmicos pensem, falem e ajam como sujeitos bissexuais falantes. Além disso, as autoras buscam desafiar as significações e imagens masculinas que dominam o campo organizacional, ou seja: não se trata de escolher uma identidade sexual, mas de nos tornarmos conscientes de como nos movemos entre as posições masculinas e femininas de fala do sujeito.

Por fim, de forma similar ao que se realizou nesta análise com o tema da sexualidade, porém ampliando a delimitação para temas políticos diversos, Dunne, Harney e Parker (2008) fizeram *survey* com base em 2.331 artigos, publicados entre 2003 e 2004 em 20 periódicos de gestão e negócios avaliados no topo dos *rankings*¹ acadêmicos britânicos. A pesquisa dos autores apresentou diversos tipos de temas que são esquecidos ou silenciados dentro da academia da gestão. Dentre eles, encontram-se diversos temas de relevância política e social, como: guerra, violência, racismo, sexismo, movimentos sociais, má distribuição de renda, acidentes de trabalho, gênero e sexualidade. Apenas 80 estão ligados a perspectivas de gênero. Outros 2.037 artigos não tocam na relação entre as práticas de negócios e a distribuição social da riqueza.

1 A avaliação dos periódicos pesquisados pelos autores foi feita com base nos índices fornecidos pela Research Assessment Exercise (RAE) britânica.

As uniões (sindicatos) e a representação dos trabalhadores foram ignoradas por 75% dos artigos. No que diz respeito à sexualidade, os autores encontraram que menos de 1% dos 2.331 artigos reservam algum espaço para a discussão da sexualidade.

Considerações finais

Os artigos publicados em revistas organizacionais foram classificados em sete categorias: (1) sexualidade, poder e resistência; (2) heteronormatividade nas organizações; (3) cultura organizacional e homofobia; (4) identidade sexual e homofobia; (5) propostas de não discriminação de LGBTs: políticas, suporte e uniões; (6) espaço e socialização sexual; (7) crítica aos saberes produzidos na academia. Vale destacar que é possível haver interfaces ou mesmo intercessões entre algumas categorias, não se tratando aqui de categorias fechadas ou exclusivas, porém, relevantes para se ter uma noção geral dos temas abordados nesses 44 estudos dos dez anos analisados.

Em relação à categoria (1), foram encontrados estudos que abordam a sexualidade nas organizações de uma forma geral, sem categorias e como forma de empoderamento, de resistência, emancipação ou a sexualidade construindo a organização. Quanto à categoria (2), os artigos abordam a heterossexualidade como uma norma implícita presente nas organizações, como ela é mantida e algumas formas de ir contra ela. Por sua vez, a categoria (3) engloba as maneiras pelas quais os aspectos de diversas culturas organizacionais impactam as minorias sexuais, a voz das pessoas que sofrem essa discriminação, as dificuldades de promoção que elas enfrentam, assim como a violência simbólica e o humor como forma de discriminação homofóbica.

Nesse contexto, a categoria (4) abarcou artigos que mencionam questões ligadas ao *coming out* no ambiente de trabalho, modelos de decisão em relação a isso, os conflitos de identidade sexual, estratégias de sobrevivência e enfrentamento da homofobia no ambiente organizacional. Também estão presentes artigos sobre o gerenciamento de impressões, a integração ou desconexão identitária. No que tange à categoria (5), os artigos encontrados possuíam abordagens mais pragmáticas voltadas ao contexto empresarial, realçando as boas práticas de políticas de recursos humanos que propõem a inclusão das pessoas LGBTs no trabalho, assim como o apoio fornecido por grupos e uniões homossexuais. A categoria (6) – espaço e socialização sexual – reuniu artigos que apresentaram como espaços são organizados e tornam-se organizados em torno da atividade sexual, bem como subculturas. Por último, a categoria (7) levanta reflexões sobre a escassez de pesquisas de cunho político, bem como menciona a presença da heteronormatividade não apenas nas empresas, como também no contexto dos estudos organizacionais e, conseqüentemente, na produção de saberes.

Vale salientar que, ao observar tais categorias do presente artigo, ocorreu uma expansão dos temas de pesquisa sobre homossexualidade no campo, se considerarmos que Siqueira, Ferreria e Zauli-Fellows (2006) encontraram anteriormente apenas quatro eixos temáticos (discriminação/estigma/homofobia; desenvolvimento de carreira; *coming out versus in closeted*; igualdade de direitos civis). Dessa forma, apesar da ampliação de temas estudados em relação à pesquisa de Siqueira, Ferreira e Zauli-Fellows (2006), esse aumento ocorreu principalmente pela contribuição da diversidade de abordagens provenientes dos estudos internacionais sobre sexualidade, uma vez que duas das sete categorias encontradas são formadas exclusivamente por artigos internacionais. Assim, ainda existe uma lacuna a ser explorada pelos(as) estudiosos(as) brasileiros(as), principalmente na análise das relações entre sexualidade, espaço e saberes produzidos pela academia.

Esperamos que a presente pesquisa possa oferecer novas possibilidades teóricas sobre o tema da sexualidade nos estudos organizacionais, assim como inspirar os(as) pesquisadores(as) brasileiros(as) a aprofundar suas pesquisas nas sete categorias encontradas. Ou, ainda, existe a possibilidade de a academia brasileira fundar novas categorias ao estudar sexualidades não hegemônicas no contexto organizacional brasileiro.

Referências

- BAIRSTOW, S. There isn't supposed to be a speaker against! – investigating tensions of 'safe space' and intra-group diversity for trade union lesbian and gay organization. *Gender, Work & Organization*, v. 14, n. 5, p. 393-408, 2007.
- BELL, M. P. et al. Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. *Human Resource Management*, v. 50, n. 1, p. 131-146, 2011.
- BRISCOE, F.; CHIN, M. K.; HAMBRICK, D. C. CEO ideology as an element of the corporative opportunity structure for social activists. *Academy of Management Journal*, v. 57, n. 6, p. 1786-1809, 2014.
- BRUNI, A. Have you got a boyfriend or are you single?: on the importance of being straight in organizational research. *Gender, work and organization*, v. 13, n. 3, p. 299-316, 2006.
- BUTLER, J. *Undoing gender*. Oxfordshire: Routledge, 2004.
- BUTTON, S. B. Organizational efforts to affirm sexual diversity: a cross-level examination. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 1, p. 17-28, 2001.
- CARRIERI, A. P.; AGUIAR, A. R. C.; DINIZ, A. P. R. Reflexões sobre o indivíduo desejante e o sofrimento no trabalho: o assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 11, n. 1, p. 165-180, 2013.
- CARRIERI, A. P.; SOUZA, E. M.; AGUIAR, A. R. C. Trabalho, violência e sexualidade: estudo de lésbicas, travestis e transexuais. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. 1, p. 78-95, 2014.
- CLAIR, J. A.; BEATTY, T. E.; MACLEAN, T. L. Out of sight but not out of mind: managing invisible social identities in the workplace. *The Academy of Management Review*, v. 30, n. 1, p. 78-95, 2005.
- COLGAN, F. et al. Equality and diversity in the public services: moving forward on lesbian, gay and bisexual equality? *Human Resource Management Journal*, v. 19, n. 3, p. 280-301, 2009.
- COSTA, J. F. *A face e o verso: estudos sobre o homoerotismo II*. São Paulo: Escuta, 1995.
- COURTNEY, S. J. Inadvertently queer school leadership amongst lesbian, gay and bisexual (LGB) school leaders. *Organization*, v. 21, n. 3, p. 383-399, 2014.
- CREED, W. E. D.; DEJORDY, R.; LOK, J. Being the change: resolving institutional contradiction through identity work. *Academy of Management Journal*, v. 53, n. 6, p. 1.336-1.364, 2010.
- DAY, N. E.; GREENE, P. G. A case for sexual orientation diversity management in small and large organizations. *Human Resource Management*, v. 47, n. 3, p. 637-654, 2008.
- DUNNE, S.; HARNEY, S.; PARKER, M. The responsibilities of management intellectuals: a survey. *Organization*, v. 15, n. 2, p. 271-282, 2008.
- ECCEL, C. S.; FLORES-PEREIRA, M. T. A inserção da "diversidade" homossexual em uma livraria de shopping center: um estudo crítico. In: ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Trabalhos apresentados...* Rio de Janeiro, 2008.
- FIGUEIREDO, M. D.; CAVEDON, N. R.; SILVA, A. R. L. A desvalorização de grupos sociais no espaço comum de pequenas organizações: um estudo sobre representações sociais em um centro comercial. *Organizações & Sociedade*, v. 20, n. 64, p. 55-73, 2013.

- FLEMING, P. Sexuality, power and resistance in the workplace. *Organization Studies*, v. 28, n. 2, p. 239-256, 2007.
- FOTAKI, M.; HARDING, N. Lacan and sexual difference in organization and management theory: towards a hysterical academy? *Organization*, v. 0, n. 0, p. 1-12, 2012.
- GARCIA, A.; SOUZA, E. M. Sexualidade e trabalho: estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário. *Revista de Administração Pública (RAP)*, v. 44, n. 6, p. 1.353-1.377, 2010.
- GREEN, J. N. *Além do carnaval: a homossexualidade masculina no Brasil do século XX*. São Paulo: Unesp, 2002.
- GREEN, A. I. et al. Space, place and sexual sociality: towards an 'atmospheric analysis'. *Gender, Work & Organization*, v. 17, n. 1, p. 7-27, 2010.
- GREENHAUS, J. H.; PARASURAMAN, S.; WORMLEY, W. M. Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 1, p. 64-86, 1990.
- GRIFFITH, K. H.; HEBL, M. R. The disclosure dilemma for gay men and lesbians: "coming out" at work. *Journal of Applied Psychology*, v. 87, n. 6, p. 1.191-1.199, 2002.
- HEARN, J. Sexualities, organizations and organization sexualities: future scenarios and the impact of socio-technologies (a transnational perspective from the global 'north'). *Organization*, v. 21, n. 3, p. 400-420, 2014.
- HEBL, M. R. et al. Formal and interpersonal discrimination: a field study of bias toward homosexual applicants. *Society for Personality and Social Psychology*, v. 28, n. 6, p. 815-825, 2002.
- HEIBORN, M. L. Ser ou estar homossexual: dilemas de construção de identidade social. In: PARKER, R.; BARBOSA, M. R. *Sexualidades brasileiras*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1996.
- HEREK, G. M. *Psychological perspective on lesbian and gay issues: stigma and sexual orientation*. California: Sage, 1998.
- HEREK, G. M. Stigma, prejudice, and violence against lesbians and gay men. In: GONSIORREK, J. C.; WEINRICH, J. D. *Homosexuality: research implications for public policy*. Newbury Park, California: Sage, 1991. p. 60-80.
- HEREK, G. M. The social context of hate crimes: notes on cultural heterosexism. In: HEREK, G. M.; BERRIL, K. T. *Hate crimes: confronting violence against lesbians and gay men*. New-burry Park, California: Sage, 1992. p. 89-104.
- HUAULT, I.; PERRET, V.; SPICER, A. Beyond macro- and microemancipation: rethinking emancipation in organization studies. *Organization*, v. 21, n. 1, p. 22-49, 2014.
- HUFFMAN, A. H.; WATROUS-RODRIGUEZ, K. M.; KING, E. B. Supporting a diverse workforce: what type of support is most meaningful for lesbian and gay employees? *Human Resource Management*, n. 47, v. 2, p. 237-253, 2008.
- IRIGARAY, H. A. R.; FREITAS, M. E. Sexualidade e organizações: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. *Organizações & Sociedade*, v. 18, n. 59, p. 625-641, 2011.
- IRIGARAY, H. A. R.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 5, p. 890-906, 2010.

KING, A. Queer categories: queer(y)ing the identification 'older lesbian, gay and/or bisexual (LGB) adults' and its implications for organizational research, policy and practice. *Gender, Work & Organization*, v. x , n. x, p. 1-12, 2014.

KNIGHTS, D.; TULLBERG, M. Managing masculinity / mismanaging the corporation. *Organization*, v. 19, n. 4, p. 385-404, 2012.

LOURO, G. L. *Um corpo estranho: ensaios sobre sexualidade e teoria queer*. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

MISKOLCI, R. A teoria queer e a sociologia: o desafio de uma analítica da normalização. *Sociologias*, v. 11, n. 21, p. 150-182, 2009.

MONRO, S. New institutionalism and sexuality at work in local government. *Gender, Work & Organization*, v. 14, n. 1, p. 1-19, 2007.

PANAYIOTOU, A. 'Macho' managers and organizational heroes: competing masculinities in popular films. *Organization*, v. 17, n. 6, p. 659-683, 2010.

PLUMMER, K. Male sexualities. In: KIMMEL, M. S.; HEARN, J.; CONNELL, R. W. *Handbook of studies on men & masculinities*. Thousand Oaks: Sage, 2005. p. 178-195.

POCAHY, F. Um mundo de injúrias e outras violações. Reflexões sobre a violência heterossexual e homofóbica a partir da experiência do CRDH rompa o silêncio. In: POCAHY, F. *Rompendo o silêncio: homofobia e heterossexismo na sociedade contemporânea*. Políticas, teoria e atuação. Porto Alegre: Nuances, 2007.

RAGINS, B. R. Disclosure disconnects: antecedents and consequences of disclosing invisible stigmas across life domains. *Academy of Management Review*, v. 33, n. 1, p. 194-215, 2008.

RAGINS, B. R.; CORNWELL, J. M. Pink triangles: antecedents and consequences of perceived workplace discrimination against gay and lesbian employees. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 6, p. 1.244-1.261, 2001.

RIACH, K.; RUMENS, N.; TYLER, M. Un/doing chronormativity: negotiating ageing, gender and sexuality in organizational life. *Organization Studies*, v. 35, n. 11, p. 1.677-1.698, 2014.

RIACH, K.; WILSON, F. Bodyspace at the pub: sexual orientations and organizational space. *Organization*, v. 21, n. 3, p. 329-345, 2014.

RIOS, R. R. O conceito de homofobia na perspectiva dos direitos humanos e no contexto dos estudos sobre preconceito e discriminação. In: POCAHY, F. *Rompendo o silêncio: homofobia e heterossexismo na sociedade contemporânea*. Políticas, teoria e atuação. Porto Alegre: Nuances, 2007.

ROBERTS, L. M. Professional image construction in diverse organizational settings. *Academy of Management Review*, v. 30, n. 4, p. 685-711, 2005.

RUMENS, N. Working at intimacy: gay men's workplace friendships. *Gender, Work and Organization*, v. 15, n. 1, 2008.

RUMENS, N.; BROOMFIELD, J. Gay men in the police: identity disclosure and management issues. *Human Resource Management Journal*, v. 22, n. 3, p. 283-298, 2012.

RUMENS, N.; BROOMFIELD, J. Gay men in the performing arts: performing sexualities within 'gay-friendly' work contexts. *Organization*, v. 21, n. 3, p. 365-382, 2014.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

- SEIDMAN, S. Theoretical perspectives. In: SEIDMAN, S.; FISCHER, N.; MEEKS, C. *Handbook of the new sexuality studies*. Oxon: Routledge, 2006. p. 3-13. (Part 1: Sex as a social fact. Theoretical perspectives).
- SIQUEIRA, M. V. S. et al. Homofobia e violência moral no trabalho no Distrito Federal. *Organizações & Sociedade*, v. 16, n. 50, art. 3, p. 447-461, 2009.
- SIQUEIRA, M. V. S.; FERREIRA, R. C.; ZAULI-FELLOWS, A. Gays no ambiente de trabalho: uma agenda de pesquisa. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador. *Trabalhos apresentados...* Salvador, 2006.
- SOUZA, E. M.; PEREIRA, S. J. N. R(re)produção do heterossexismo e da heteronormatividade nas relações de trabalho: a discriminação de homossexuais por homossexuais. *Revista de Administração Mackenzie (RAM)*, v. 14, n. 4, p. 76-105, 2013.
- STEYAERT, C. Queering space: heterotopic life in Derek Jarman's garden. *Gender, Work and Organization*, v. 17, n. 1, p. 45-68, 2010.
- SULLIVAN, K. R. With(out) pleasure: desexualization, gender and sexuality at work. *Organization*, v. 21, n. 3, p. 346-364, 2014.
- THANEM, T. Free at last? Assembling, producing and organizing sexual spaces in Swedish sex education. *Gender, Work and Organization*, v. 17, n. 1, p. 91-112, 2010.
- TRIANDIS, H. C.; KUROWSKI, L. L.; GELFAND, M. J. Workplace diversity. In: TRIANDIS, H. C.; DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1994.
- WANG, P.; SCHWARZ, J. L. Stock price reactions to GLBT nondiscrimination policies. *Human Resource Management*, v. 49, n. 2, p. 195-216, 2010.
- WARD, J.; WINSTANLEY, D. Watching the watch: the UK fire service and its impact on sexual minorities in the workplace. *Gender, Work and Organization*, v. 13, n. 2, 2006.
- WESTWOOD, R.; JOHNSTON, A. Reclaiming authentic slaves: control, resistive humor and identity work in the office. *Organization*, v. 19, n. 6, p. 787-808, 2011.

Submissão: 21/10/2015

Aprovação: 06/01/2016

QUANDO PROCESSOS DE ORGANIZAR SE CHOCAM: HIBRIDISMOS NO ESPAÇO SOCIAL DE FAVELAS

Vanessa Brulon*
Alketa Peci**

Resumo

Neste artigo, nos propomos a responder à seguinte questão: como o encontro entre os processos de organizar de representantes do Estado e os processos de organizar dos moradores de favelas se refletem no espaço social? Para tal, foi realizada uma pesquisa de campo, de inspiração etnográfica, em duas favelas cariocas, com duração de 1 ano e 4 meses, que contou com observação participante e 91 entrevistas com moradores de favelas e representantes do Estado. As notas de campo e as entrevistas gravadas e transcritas totalizaram mais de 3.200 páginas de dados, que foram analisadas com base em teoria fundamentada. Observou-se que, enquanto processos de organizar de representantes do Estado seguem padrões de lentidão e descontinuidade, os processos de organizar de moradores de favela seguem padrões de agilidade e funcionalidade. Quando os processos de organizar com padrões distintos chocam-se no espaço social de favelas, podemos observar a expressão de hibridismos no espaço, entendidos como produto das contradições, inerentes ao espaço (SANTOS, 2009), entre processos de organizar com padrões distintos, que se materializam em formatos capazes de refletir as lógicas que ali se chocam. Apresentam-se, por exemplo, na forma de ocupações de obras iniciadas pelo Estado e finalizadas pelos moradores, em serviços informais que passam a seguir algumas regras formais, e até mesmo em estruturas organizacionais híbridas.

Palavras-chave: Processos de organizar. Espaço social. Favelas.

WHEN ORGANIZING PROCESS COLLIDE: HYBRIDISMS IN FAVELA'S SOCIAL SPACE

Abstract

In this paper we propose to answer the following question: how the meeting between the processes of organizing of state's representatives and the processes of organizing of slum's dwellers are reflected in the social space? For this purpose, a field research with ethnographic inspiration was conducted in two slums, lasting 1 year and 4 months, which included participant observation and 91 interviews with residents of slums and state's representatives. Field notes and taped and transcribed interviews totaling more than 3,200 pages of data, which were analyzed based on grounded theory. It was noted that, while processes of organizing of state's representatives follow the slowness and discontinuity patterns, processes of organizing of slum's dwellers follow standards of speed and functionality. When processes of organizing with distinct patterns collide in the social space of slums, we can observe the hybrids expressed in space, which are listed, for example, in the form of occupation of constructions initiated by the state and finalized by the residents, in informal services with some formal rules, and even in hybrid organizational structures.

Keywords: Organizing. Social space. Slums.

*Doutora em Administração e mestre em Administração Pública pela FGV/EBAPE. Professora no departamento de Administração da FACC/UFRJ. E-mail: vanessabrunlon@facc.ufrj.br

**Doutora em Administração e mestre em Administração Pública pela FGV/EBAPE. Professora da FGV/EBAPE. E-mail: alketa.peci@fgv.br

Do primeiro ao último dia de pesquisa de campo em favelas muita coisa mudou. Na intensidade das relações que passamos a estabelecer com esses espaços, muito do que era inicialmente estranho foi naturalizado, como a constante convivência com armas; e muito do que era naturalizado, tornou-se estranho e incômodo, como o quase inaudível (para os ouvidos do asfalto) preconceito com favelados. Mas um aspecto da vida na favela perpassou a pesquisa como um constante estranhamento: a materialidade tão particular das favelas, que ao mesmo tempo regulam de maneira tão particular a sua vida social. Quando a primeira autora, responsável pela pesquisa de campo, quase acreditava já estar se acostumando com o adensamento do espaço, se via obrigada a passar por baixo de uma casa como percurso natural para chegar ao ponto desejado. Em seu convívio diário, era sempre recolocada em sua posição de estranhamento.

Assim como essa materialidade moldava a vida social nas favelas, era também ela produto da dinâmica social. Como forma de resolver esse estranhamento, aproximávamos cada vez mais da ideia de que o material e o social estão imbricados, como um algodão mergulhado ao vinho, produzindo-se mutuamente, sempre inacabados e inseparáveis. Embora menos visível ao primeiro olhar, a vida social na favela também exibía uma peculiaridade inquietante, reflexo daquela materialidade que nos chamava atenção – ambas espelhavam-se.

Guiadas por essa ideia, sintetizada na noção de materialidade social, não pudemos deixar de nos questionar a respeito da interferência de ações de representantes do Estado na vida social das favelas e, conseqüentemente, em sua materialidade, no contexto de “pacificação” vivenciado em campo. As favelas da cidade do Rio de Janeiro passaram a receber, a partir de 2008, Unidades de Polícia Pacificadora (UPPs), como uma tentativa de retomar os territórios de favelas das mãos do tráfico de drogas. O programa das UPPs, implementado pela Secretaria de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro, trouxe ainda a intensificação da ação de representantes do Estado em favelas. E a interferência desses representantes no espaço social era inevitável.

Foi assistindo a uma palestra do Mário Brum em uma disciplina sobre favelas cariocas, na Fundação Getúlio Vargas, que voltamos nossa atenção para os hibridismos que se materializavam nos espaços de favelas, como consequência do choque entre processos de organizar do Estado e dos moradores, e a partir daí começamos a observá-los com mais cuidado em campo. Ao apresentar os principais resultados de sua tese a respeito da Cidade Alta, na Cidade de Deus, Mário Brum projetou algumas fotos do que havia se tornado a Cidade Alta, inicialmente construída como um complexo habitacional para receber os desabrigados após o incêndio na Praia do Pinto (BRUM, 2012). As fotos eram alarmantes: os prédios padrão, todos iguais, construídos em blocos que em conjunto formavam o complexo habitacional, tinham sido alterados pelos moradores do local das mais diversas maneiras. Muitos construíram “puxadinhos”, formando uma estrutura retangular que se projetava para fora das paredes, que antes determinavam os limites do prédio. Para manter a estrutura sustentada, alguns construíram uma pilastra entre ela e a calçada externa ao prédio. Com o tempo, foram sendo construídos barracos ao redor dos prédios, e alguns até mesmo entre duas fileiras de prédios, ligando-as. Era um hibridismo de construções “padronizadas” do Estado e não padronizadas dos moradores que se materializava no espaço em formatos nada convencionais. A materialidade observada por Brum (2012) parecia-nos ser decorrente de um choque entre os processos de organizar desempenhados por representantes do Estado e aqueles desempenhados por moradores de favelas, os quais parecem seguir padrões distintos.

No contexto da “pacificação”, essa questão parece destacar-se de forma ainda mais relevante, tendo em vista que novos representantes do Estado entram nas favelas buscando organizá-las à luz das formas de organização que se tem no asfalto. Diante desse cenário, no presente artigo nos propomos a responder à seguinte questão: como o encontro entre os processos de organizar de representantes do Estado e os processos de organizar dos moradores de favelas se refletem no espaço social?

Intervenções estatais em favelas

No contexto urbano do Rio de Janeiro, ao longo do século XIX, eram os cortiços que ocupavam o papel de lugar de pobreza e serviam como moradia para aqueles que na época eram considerados membros de uma “classe perigosa” (VALLADARES, 2005). Portanto, os cortiços tinham a eles associada a ideia de “antro da vagabundagem e do crime, além de lugar propício às epidemias, constituindo ameaça à ordem social e moral” (VALLADARES, 2005, p. 24). Por isso, segundo Valladares (2005), eram com frequência alvo dos discursos médicos e higienistas, o que muitas vezes desencadeava a adoção de ações por parte dos governos. Ainda de acordo com a autora, alguns estudos sugerem que os cortiços podem ser considerados o “germe” da favela no processo de periferação. Conforme os cortiços foram perdendo seu lugar de destaque entre aqueles preocupados com o higienismo, a partir do início do século XX, as favelas vão, pouco a pouco, assumindo esse lugar (VALLADARES, 2005).

A acelerada disseminação de favelas no Brasil teve início no fim do século XIX, quando foi formada a primeira aglomeração urbana que recebeu esse nome na cidade do Rio de Janeiro, no Morro da Providência (OLIVEIRA, 1985). O Morro da Favella, como inicialmente era chamado, surge a partir da instalação, iniciada em 1887, de combatentes de Canudos que tinham por finalidade exercer pressão para que o Ministério da Guerra pagasse a eles o que os devia (VALLADARES, 2005). Não há consenso, entretanto, em relação à origem do nome. Valladares (2005) explica que, embora alguns defendam que o nome advém da planta favella, comum no Morro da Favella situado na Bahia e também encontrada no morro carioca que recebeu esse nome, outros defendem que o Morro da Favella localizado na Bahia foi um local de resistência dos combatentes durante a guerra de Canudos.

Aos poucos, a denominação “Morro da Favella” passou a ser estendida para qualquer aglomerado de barracos sobre terrenos invadidos, que não contavam com serviços públicos (VALLADARES, 2005; OLIVEIRA, 1985). Embora, conforme relata Valladares (2005), já existissem outras aglomerações semelhantes ao Morro da Favella, foi este último que entrou para a história pela sua relação com Canudos e que teve seu nome associado ao fenômeno em geral.

No início do século XX, as favelas começaram a se expandir e a se tornar “visíveis” (OLIVEIRA, 1985). Embora esse processo tenha sido iniciado nos anos de 1930, é nos anos de 1950 a 1960 que começa uma expansão descontrolada das favelas (VALLADARES, 2005). Segundo Pino (1998), foram principalmente problemas como inflação, desemprego, bem como altos preços de aluguéis que levaram a esse quadro. As favelas foram se constituindo como parte da evolução urbana de algumas cidades do Brasil, como Belo Horizonte, Recife, Salvador e Brasília (SILVA et al., 2009). Agravado pela tendência migratória para centros urbanos, o crescimento das favelas acelerou-se e, em 1950, 7% da população total da cidade do Rio de Janeiro morava em favelas (OLIVEIRA, 1985).

As favelas têm sido tradicionalmente definidas com base em uma lista de características que se propõe comum e generalizável a todas as favelas e que, em geral, retrata um cenário de precariedade. Segundo Maricato (2001), por exemplo, o termo “favela” refere-se a regiões marcadas por uma situação ilegal de ocupação do solo, ou como regiões sujeitas à exclusão urbana, já que são mal servidas pela infraestrutura e serviços urbanos.

Com base nas suas definições correntes, as favelas são caracterizadas como espaços fortemente marcados por uma lógica de ausências, e historicamente definidos por aquilo que não tem ou não são (OBSERVATÓRIO DE FAVELAS, 2009). Como explicam Zaluar e Alvito (2006), tomando-se por base essas definições, as favelas acabaram sendo associadas a uma imagem de carência, falta, vazio.

A caracterização das favelas como espaços carentes, precários em uma série de aspectos, além da carga pejorativa que acaba por se associar a esses espaços,

leva a uma falsa ideia de homogeneidade entre os diversos territórios denominados de favela. Para Valladares (2005, p. 151), ao se pensar a favela no singular, acaba-se reduzindo “um universo plural a uma categoria única” e negando as diferenças de natureza sociológica que existem entre elas.

Mas a visão de que as favelas se resumem a uma categoria singular parece predominar, e decorre de uma invenção disso que hoje se denomina “favela”. Como bem mostra Valladares (2005), a favela foi inventada. Em sua obra *A invenção da favela: do mito de origem à favela.com*, a autora retoma as representações sociais da favela desde sua origem, e mostra como ela passou de um problema a ser solucionado, alvo de um discurso médico-higienista, a um problema que exigia administração e conhecimento e até mesmo solução.

Esse lugar de “problema social” que foi atribuído às favelas passou a atrair ações governamentais que se apresentavam como possíveis soluções. No Brasil, as intervenções estatais em favelas podem ser mais bem analisadas na cidade do Rio de Janeiro, local em que foi formulado o maior número de políticas governamentais voltadas a elas (VALLADARES; FIGUEIREDO, 1983).

Com base em sua pesquisa realizada em uma favela da cidade do Rio de Janeiro na década de 1970, Santos (2011) reforça como as favelas possuem uma relativa autonomia, decorrente da ilegalidade coletiva existente nesses territórios. O autor fala em uma situação de pluralismo jurídico, em que mais de uma ordem política vigora em um mesmo espaço. Nesse sentido, as favelas também podem ser interpretadas como espaços às margens do Estado, como “places where state law and order continually have to be reestablished” (ASAD, 2004, p. 279).

Assumindo as favelas como espaços às margens, programas e políticas estatais voltam-se e tornam a se voltar para esses territórios. Entretanto, as políticas públicas voltadas para as favelas sempre as trataram como um universo homogêneo entre si, mas específico em relação ao restante da cidade, e essa visão serviu para justificar as especificidades das ações direcionadas às favelas (VALLADARES, 2005).

No início do século XX, as primeiras ações estatais direcionadas para as favelas assumiram a forma de políticas de remoção (VALLADARES, 2005), medida privilegiada para acabar de vez com o “problema social”, eliminar “o mal pela raiz”. É em 1937 que as favelas aparecem pela primeira vez em um documento público, sendo registradas no Código de Obras da cidade do Rio de Janeiro como uma “aberração” que precisava ser eliminada (BURGOS, 2006). Com o Código de Obras, a partir da década de 1940, aos poucos começa a se impor a crença na necessidade de se administrar as favelas e os seus moradores (VALLADARES, 2005).

Seguindo as recomendações do Código de Obras de 1937, a primeira experiência de política pública voltada às favelas, os parques proletários, propunha a construção de parques, com a finalidade de resolver o problema de insalubridade das franjas do centro da cidade, seguindo uma abordagem sanitária do problema (BURGOS, 2006).

Quando tiveram início os programas do Estado de remoção em favelas, na década de 1940, tais programas tornaram-se frequentes e passaram a fazer parte da realidade das favelas, embora fossem muitas vezes intercalados com pequenas ações de urbanização (CAVALCANTI, 2009). Como consequência, os moradores começaram a se organizar, em um primeiro momento em comissões de moradores (BURGOS, 2006), e mais tarde na Federação da Associação de Favelas do Estado da Guanabara (Fafeg), formada por lideranças de moradores da favela que lutavam contra a remoção (CAVALCANTI, 2009). Segundo Cavalcanti (2009, p. 73), principalmente em decorrência do período de regime militar, “em meados dos anos de 1970, quase 140 mil moradores já haviam sido removidos de cerca de noventa favelas, sendo realocados para áreas distantes das favelas de origem”.

De forma sintética, Cavalcanti (2009) aponta um padrão de políticas públicas direcionadas para as favelas que se estabeleceu durante o século XX: durante os governos autoritários predominavam as políticas de remoção; em períodos democráticos

predominavam políticas de urbanização, porém, com base em acordos clientelistas, efetivando-se apenas na forma de pequenas melhorias de infraestrutura.

De acordo com Cavalcanti (2009), na década de 1980, durante o primeiro governo Brizola, esse cenário se altera, e as favelas passam a receber uma diversidade de serviços públicos, na forma de eletricidade, redes de esgoto ou coleta de lixo. Burgos (2006) reforça essa ideia ao marcar que durante o governo Brizola foi desenvolvida uma agenda social especialmente voltada para as favelas e houve mudanças importantes no que diz respeito à política de direitos humanos, que propunha uma nova conduta policial diante dos moradores das favelas.

A partir da década de 1980, conforme mostrou Burgos (2006), a questão das favelas se complexifica ainda mais, diante de um contexto de disseminação da violência e da consolidação de grupos paraestatais, como traficantes e banqueiros do jogo do bicho, nas favelas cariocas. É nesse período e dentro desse contexto que a favela é inventada como território de violência (VALLADARES, 2005). Ao mesmo tempo, sob influência da lógica da "cidade partida", que ajuda a reforçar a compreensão da favela como gênese do crime, há uma mudança nas políticas governamentais, que passaram de um paradigma pautado na remoção para um paradigma de "integração" da favela ao restante da cidade (CAVALCANTI, 2009).

Nesse sentido, foram desempenhadas, por parte do Estado, algumas tentativas frustradas de recuperação do controle territorial das mãos dos criminosos por meio de programas de requalificação urbana ou de segurança pública. Cavalcanti (2009) explica que a apropriação das favelas pelo tráfico contribuiu para atrair ações do Estado voltadas para a urbanização, tendo em vista que a questão da segurança pública ganha lugar de destaque na agenda política e, portanto, projetos sociais e de urbanização voltaram-se para esses territórios com o intuito de reduzir as chances de envolvimento de sua população com o crime. Tais intervenções em alguns casos até levaram a melhorias na qualidade de vida, mas não conseguiram recuperar o controle dessas áreas, resultando na manutenção do domínio do tráfico nos territórios das favelas (BANCO MUNDIAL, 2012).

O aumento do poder de grupos paraestatais ameaça substancialmente o poder do Estado, uma vez que transfere o monopólio do uso da violência das mãos do Estado para o domínio do tráfico ou das milícias e torna mais complexa a relação com as favelas – que deixam de ser apenas uma ameaça "territorial" (território fora do domínio do Estado) e "legal" (cidadãos que não "obedecem" à lei, não pagam impostos, etc.), demandando estratégias mais sofisticadas de "resgate" territorial. Carvalho (1995, p. 4) chama atenção para uma histórica "baixa legitimação da autoridade política do Estado" como fator estreitamente relacionado à violência em grandes cidades, e destaca o Rio de Janeiro como uma cidade que evidencia esse cenário.

Como consequência do cenário descrito, as décadas de 1990 e 2000 podem ser caracterizadas como um período de "guerra ao tráfico" (LEITE, 2012). A "guerra ao tráfico", instalada nas favelas, acaba por se configurar, conforme mostrou Leite (2012), como uma guerra a todos os habitantes de favelas, vistos como cúmplices dos bandidos por manterem com eles relações de proximidade consideradas uma escolha.

Com a aprovação do Rio de Janeiro para sediar os Jogos Olímpicos em 2016 e a Copa do Mundo em 2014, a preocupação com o problema da segurança da cidade potencializou-se. O Banco Mundial (2012) explica que foi dentro desse contexto que, em novembro de 2008, o governo estadual do Rio de Janeiro inaugurou a primeira UPP na favela Santa Marta, em Botafogo, zona Sul do Rio de Janeiro, "com o objetivo de recuperar o controle de territórios tomados pelo crime organizado, desarmando o tráfico de drogas e permitindo a integração social, econômica e política das favelas com a cidade" (BANCO MUNDIAL, 2012, p. 12).

Não se pode perder de vista que a instalação da UPP nas favelas cariocas é acompanhada de um discurso que defende que a "pacificação" proporcionada pelo programa possibilita também a entrada de uma série de serviços urbanos e de ações sociais, considerados parte do processo de "pacificação" (CUNHA; MELLO, 2011). Além

de facilitar o trabalho de órgãos públicos como a Comlurb ou o CRAS, que já atuavam nas favelas antes da entrada das UPPs, também foram criados novos programas destinados exclusivamente a favelas “pacificadas”, como a UPP Social¹ ou o Territórios da Paz², programas sociais que visam, em termos gerais, facilitar aos órgãos públicos responsáveis o atendimento às demandas dos moradores. É dentro desse contexto do programa das UPPs que esta pesquisa foi desenvolvida.

Organizando o espaço social

A noção de espaço social foi cunhada, principalmente, nas obras do geógrafo Lefebvre. Em sua obra *The production of space*, Lefebvre (2007) defende que o espaço social seja pensado, não como sujeito nem como objeto, mas como uma realidade social, um conjunto de relações e formas. A importância das relações sociais para se pensar em um espaço social, que é muito mais do que um espaço físico, é reforçada por Lefebvre (2007).

Fortemente influenciado pela obra de Lefebvre, Milton Santos, exímio geógrafo brasileiro, propõe uma noção de espaço condizente e similar. Para o autor, “o espaço é formado por um conjunto indissociável, solidário e também contraditório, de sistemas de objetos e sistemas de ações, não considerados isoladamente, mas como o quadro único no qual a história se dá” (SANTOS, 2009, p. 63). Com base em sua definição, Santos (2009) reforça a ideia de que os sistemas de objetos e os sistemas de ações não podem ser pensados um sem o outro. Os sistemas de objetos dão forma às ações, e os sistemas de ações criam novos objetos. Eles interagem e, por meio dessa interação, o espaço se transforma. Diante dessa indistinguibilidade, o autor propõe que a interação entre os dois sistemas seja tratada, ao mesmo tempo, como processo e como resultado. O espaço é, então, dinâmico e unitário, contendo materialidade e ação humana (SANTOS, 2008).

Deriva do conceito de espaço social a noção de lugar. Partindo de sua definição de espaço, Santos (2008) compreende o lugar enquanto um subespaço, que possui mutuamente uma existência corpórea e outra relacional. Em sentido semelhante, Spink (2001) entende o lugar como um local ocupado, usado para um determinado fim. Segundo o autor, a noção de lugar, ao ser analisada em sua complexidade, possibilita uma aproximação do cotidiano, das formas, ações, lutas que ali se dão.

As noções de espaço social e lugar, assim compreendidas, revelam uma materialidade social a elas inerente (DALE, 2005; DALE; BURRELL, 2008). Com base nas reflexões de Lefebvre (2007), Dale (2005, p. 651) propõe a noção de materialidade social como um conceito “whereby social processes and structures and material processes and structures are seen as mutually enacting”. A autora lembra, ainda, que não é apenas a materialidade que assume significados sociais, mas a própria materialidade também molda a natureza da agência social. Portanto, para Dale (2005), é preciso romper com a ideia de que o material configura-se como algo fixo e inerte, enquanto o social como algo dinâmico e ativo.

Embora tenha havido, em tempos recentes, uma “virada espacial” nas ciências sociais (JESSOP; BRENNER; JONES, 2008), o espaço vem sendo negligenciado em estudos organizacionais de forma que autores como Dale e Burrell (2008) chamam atenção para o fato de que as organizações têm sido afastadas de elementos do mundo material e social, e por isso precisam ser rematerializadas.

Mas para se pensar as organizações como produtoras e produto do espaço social, conforme demandam Dale e Burrell (2008), não se pode perder de vista o caráter dinâmico, contínuo e reflexivo da relação que se estabelece entre as organizações e os espaços nos quais estão inseridas. Portanto, a centralidade das organizações no

1 A UPP Social é um programa municipal, vinculado ao Instituto Pereira Passos, que busca fazer uma articulação entre os moradores de favelas e o poder público, levantando demandas no território.

2 O Territórios da Paz é um programa vinculado à Secretaria Estadual de Assistência Social e Direitos Humanos (SEASDH) e tem por objetivo o fortalecimento de redes nas favelas.

processo de produção do espaço, e como mediadoras das práticas socioespaciais, só poderá ser assumida quando as organizações forem concebidas com base em uma perspectiva processual, enquanto acontecem (SCHATZKI, 2006), como entidades inacabadas ou como um contexto para ação e interação humana (HERNES, 2004).

Bakken e Hernes (2006) explicam, baseados no trabalho de Chia e Langley, a contraposição existente entre uma abordagem que enfatiza o processo (uma visão “forte” de processo) e uma abordagem que enfatiza a entidade (uma visão “fraca” de processo). Segundo os autores, a perspectiva “forte” de processos pensa as entidades como produtos dos processos, aqui assumidos como categoria central, e não como anteriores a ele. É com base nessa última perspectiva que as organizações podem ser pensadas em sua relação com o espaço social.

É nesse sentido que aqui se pretende trabalhar com a noção de processos de organizar. Conforme explica Alcadipani (2008, p. 20), “to talk of organising is to consider that organisations are an active course of action, a continuous result of a precarious and partial process”.

Ao abandonar a noção de organização, Czarniawska (2010, p. 154) defende que os pesquisadores organizacionais deveriam estudar processos de organizar (“organizing”) enquanto conexões entre ações:

My plea is to study organizing as the connection, re-connection, and disconnection of various collective actions to each other, either according to patterns dictated by a given institutional order or in an innovative way. Such collective action need not be performed within the bounds of a formal organization.³

A autora assume a noção de processos de organizar enquanto uma cadeia de ações, enquanto conexões não lineares entre eventos que possuem um propósito (CZARNIAWSKA, 2014). Lindberg e Czarniawska (2006) explicam que o conceito de redes de ações tem como pressuposto a ideia de que os processos de organizar demandam que diferentes ações coletivas estejam ligadas entre si seguindo um padrão institucionalizado. Com base nesse conceito, é possível pensar os processos de organizar em sua relação recíproca com o espaço, como um processo de produção contínuo, em que os dois são, simultaneamente, produto e produtor e, portanto, inacabados.

Método de pesquisa

Para o desenvolvimento deste artigo, realizamos uma pesquisa de campo com duração de um ano e quatro meses (de janeiro de 2013 a abril de 2014) em duas favelas cariocas. A pesquisa de campo incluiu observação participante, de inspiração etnográfica, bem como entrevistas semiestruturadas.

Na pesquisa de campo desenvolvida, buscamos, em um primeiro momento, nos inserir na vida das favelas estudadas por meio de contato com os moradores locais, e, baseadas nisso, identificar os representantes do Estado que se inserem no cotidiano das favelas. As visitas às favelas eram sempre acompanhadas de notas de campo.

Também realizamos entrevistas com representantes do Estado que atuavam nas favelas e com moradores, para complementarmos ou aprofundarmos algumas informações. Nesse sentido, foram realizadas 91 entrevistas, que duraram em média duas horas. Vale ressaltar que as entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado. Os entrevistados são especificados nas Tabelas 1, 2 e 3 a seguir:

³ Tradução livre: *O meu apelo é para estudar a organização como a conexão, reconexão e desconexão de várias ações coletivas umas com as outras, quer de acordo com os padrões ditados por uma determinada ordem institucional ou de uma forma inovadora. Tal ação coletiva não precisa ser realizada dentro dos limites de uma organização formal.*

Tabela 1 – Entrevistados na favela da Zona Sul.

| Categoria de entrevistados | Quantidade |
|--|-------------------|
| Moradores de favelas | 17 |
| Policiais da UPP | 10 |
| Representantes do PAC ⁴ | 5 |
| Representantes do programa Territórios da Paz | 2 |
| Representantes do programa UPP Social | 2 |
| Representantes do CRAS ⁵ | 2 |
| Representante da Clínica da Família ⁶ | 1 |
| Representante do CIEP ⁷ | 1 |
| Representantes do ITERJ ⁸ | 4 |
| Representante do CRJ ⁹ | 1 |
| Representantes da Comlurb ¹⁰ | 2 |
| Total | 47 |

Fonte: As autoras.

Tabela 2 – Entrevistados na favela da Zona Norte.

| Categoria de entrevistados | Quantidade |
|---|-------------------|
| Moradores de favelas | 14 |
| Policiais da UPP | 11 |
| Representantes do programa Territórios da Paz | 2 |
| Representantes do programa UPP Social | 2 |
| Representantes do CRAS | 6 |
| Representantes da Comlurb | 2 |
| Total | 37 |

Fonte: As autoras.

Tabela 3 – Entrevistados gerais.

| Categoria de entrevistados | Quantidade |
|--|-------------------|
| Representante geral da UPP | 2 |
| Representante geral do programa Territórios da Paz | 2 |
| Representante geral do programa UPP Social | 3 |
| Total | 7 |

Fonte: As autoras.

4 O PAC é um programa vinculado ao governo federal, voltado para obras de infraestrutura.

5 O CRAS é vinculado à Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e visa garantir o acesso dos cidadãos aos seus direitos.

6 A Clínica da Família é vinculada à Secretaria Municipal de Saúde (SMS) e compõe uma rede de atendimento de saúde na cidade do Rio de Janeiro.

7 Os Centros Integrados de Educação Pública (CIEP) oferecem ensino público aos alunos da rede estadual.

8 O Instituto de Terras e Cartografia do Estado do Rio de Janeiro (ITERJ) é responsável pela política fundiária do estado, visando a promoção do acesso à terra.

9 O Centro de Referência da Juventude (CRJ) é vinculado à SEASDH e está voltado para o atendimento da população de 15 a 29 anos, oferecendo qualificação aos jovens.

10 A Companhia Municipal de Limpeza Urbana (Comlurb) é responsável pela limpeza da cidade do Rio de Janeiro.

Selecionamos os moradores entrevistados com base na observação participante, que possibilitou identificar lideranças comunitárias e moradores que tinham mais contato com os representantes do Estado que atuavam nas favelas investigadas, aqueles que participavam mais ativamente da vida política das favelas, bem como aqueles moradores que vivenciaram historicamente a relação entre Estado e favela. Em relação aos representantes do Estado entrevistados, também os selecionamos baseadas na observação, que possibilitou identificar aqueles que atuavam diretamente na favela em questão ou ocupavam um cargo superior nos programas voltados para a favela, também com base na percepção dos próprios moradores acerca de quais eram os representantes do Estado mais atuantes na vida das favelas. Adotamos o critério de saturação para a determinação do número total de entrevistas necessárias.

Para a análise dos dados coletados, baseadas em teoria fundamentada, realizamos uma codificação inicial das notas de campo e nas entrevistas transcritas, que totalizaram mais de 3.200 páginas de dados. Com auxílio do *software* Atlas.ti, seguindo as etapas de análise sugeridas por Strauss e Corbin (2008), iniciamos o processo de análise de dados pela microanálise, ou seja, pela análise detalhada, linha por linha, produzindo, a partir daí, as primeiras categorias, que se configuraram enquanto categorias iniciais. Tendo em vista que o processo de análise não é um processo estático ou rígido, mas envolve a liberdade e a criatividade do pesquisador, na microanálise já são realizadas tanto a codificação aberta quanto a axial. Enquanto a codificação aberta consiste em um processo analítico que possibilita a identificação de conceitos e de suas propriedades e dimensões nos dados, criando categorias ou subcategorias, a codificação axial consiste no estabelecimento de relações entre categorias e subcategorias. Nesse sentido, na primeira leitura detalhada buscamos identificar temas persistentes, aspectos-chave, que pudessem ser organizados em categorias, bem como a forma como eles estavam relacionados. Buscamos organizar esses dados empíricos recorrentes em códigos, que também foram influenciados pelos nossos pressupostos de pesquisa.

Após a primeira etapa de microanálise, partimos para uma nova etapa voltada para uma codificação seletiva, ou seja, para a integração e o refinamento de teoria às categorias, para a formação de um esquema teórico maior. Nesse sentido, ainda com o auxílio do *software* Atlas.ti 7, voltamos-nos novamente à leitura dos dados, buscando elevar as categoriais a um nível teórico. A aderência conceitual das categorias produzidas ajudou a validá-las enquanto categorias teóricas.

A partir daqui, para fins de apresentação dos resultados da pesquisa, a experiência em campo vivenciada pela primeira autora deste artigo será narrada em primeira pessoa do singular, de forma a retratar de forma mais fiel, baseada na visão da pesquisadora, a experiência vivida em campo.

Quando processos de organizar se chocam

Conforme lembrou Czarniawska (2010), as redes de ações muitas vezes seguem padrões, e eu começava a perceber em meu campo que os processos de organizar que ali se davam tendiam a seguir alguns padrões, se davam de maneira repetida em diferentes ocasiões. Segundo Czarniawska (2014), é quando as ações são repetidas que elas se tornam percebidas como padrões de ação, e por isso essa repetição torna-se tão importante. Há, na literatura de estudos organizacionais processuais, uma demanda por análises processuais que tragam contribuições a respeito de padrões repetitivos entre atividades e eventos (LANGLEY; TSOUKAS, 2010). Guiada pelos processos de organizar que seguiam padrões repetitivos em meu campo, e agora apoiada na literatura de estudos processuais, passei, então, a tentar identificar quais eram esses padrões de ação que marcavam os processos de organizar dos representantes do Estado em favelas e dos próprios moradores.

Em poucos meses de pesquisa, já me saltavam aos olhos as descontinuidades e interrupções em processos de organizar. Essas descontinuidades começaram a aparecer em processos mais simples, como cursos oferecidos aos moradores que não eram finalizados, como o programa Vamos Combinar, iniciado pela UPP Social em

parceria com a Comlurb, que foi interrompido; ou o encerramento de alguns projetos sociais oferecidos pelas UPPs. Com o tempo, passei a presenciar interrupções com consequências mais drásticas, como a interrupção do programa Cimento Social, que estava reconstruindo casas para os moradores na favela da Zona Norte. Também na favela da Zona Sul o principal programa de reurbanização, o PAC, interrompeu as suas obras, e alterou o seu planejamento inicial, chegando a remover casas desnecessariamente. As descontinuidades nos processos de organizar pareciam ser um padrão.

Langley e Tsoukas (2010) lembram que as ações não existem de forma separada de suas relações com outras coisas, e as descontinuidades como padrões nos processos de organizar que eu observava ali também só existiam de forma relacional. Pautada no pressuposto de Gergen (2010) de que toda ação é simultaneamente um suplemento do que a precedeu, passei a investigar o que aqueles processos de organizar suplementavam e a que davam sentido.

A interrupção no programa Cimento Social que tanto me instigou era decorrente de uma causa clara: os acordos políticos que faziam parte das regras políticas que regiam aquelas ações. Os acordos ou falta de apoio político também se mostraram antecedentes dos padrões de descontinuidade em outras situações.

A UPP Social, por exemplo, teve seus processos de organizar voltados para a resolução do problema do lixo das comunidades interrompidos por causa da falta de apoio político da Comlurb, responsável por dar continuidade às ações. O PAC manteve por diversas vezes obras paradas porque dependia das ações de outros, como da CEDAE ou da CEG, e ao serem questionados a respeito da inação desses órgãos apontavam para uma possível falta de apoio político entre eles. A noção de processos de organizar aqui nos ajuda a perceber que o organizar ocorre para além de pensáveis limites, na forma de alianças ou esforços cooperativos, conforme Czarniawska (2010).

A existência de cargos políticos é também responsável pelos padrões de descontinuidades. Os relatos de que a troca de secretário levou à troca de diversos funcionários e a mudanças nas diretrizes que guiam os processos de organizar foram destacados por representantes dos diversos programas. Durante o meu período em campo, o programa Territórios da Paz trocou de superintendente três vezes, e cada um deles ditava novas diretrizes que produziam descontinuidades nos processos de organizar.

Da mesma forma, a UPP Social teve descontinuidades em seus processos de organizar em virtude da alteração do presidente do IPP: enquanto o primeiro presidente propunha que o programa desempenhasse ações voltadas para o levantamento de demandas e para a articulação dos moradores com os órgãos públicos, a nova presidente deu essas ações por encerradas e propunha ações voltadas para o empreendedorismo e para a parceria com o setor privado. Alguns funcionários, insatisfeitos com as mudanças, chegaram a deixar o programa, intensificando as descontinuidades.

No CRJ, um representante referiu-se a esse padrão como uma "dança das cadeiras": *"É sempre a troca de governo que tem a dança das cadeiras e aí você fica ali, pô vai continuar o trabalho, será que vai continuar ou não o trabalho que você está realizando?"* (Representante do CRJ 1, favela da Zona Sul). Em decorrência dessa "dança das cadeiras", os processos de organizar tornam-se descontínuos: os cursos oferecidos pelo CRJ são alterados conforme se alteram os superintendentes dos programas – seja como uma forma de eliminar cursos mais caros, como foi o caso do curso de fotografia, seja por uma mudança de diretrizes. Um representante do CRJ me explicou que a adesão dos moradores aos cursos leva um tempo, e muitas vezes eles não conseguem sustentar um mesmo curso por tempo suficiente a ponto dos moradores aderirem a ele. Como consequência, muitos cursos ficam vazios.

Na UPP a troca de comando era constante. Na favela da Zona Sul o comando mudou três vezes ao longo de minha pesquisa de campo, e na favela da Zona Norte quatro vezes. As implicações dessas mudanças de comando para os processos de organizar eram perceptíveis. Alguns comandantes autorizavam eventos com mais facilidade, demandavam uma postura menos agressiva dos policiais e incentivavam o desenvolvimento de projetos sociais na UPP. Outros proibiam eventos, demandavam uma postura mais repressiva e chegavam a encerrar os projetos sociais que estavam em curso naquela UPP. Um policial explica: *"o Comando é o espelho da tropa. Se o*

Comandante é mais voltado para a pacificação, eu vejo a tropa mais tranquila. Se o Comandante está mais disposto a combater o crime, a tropa vai 'dançar conforme a música' dele" (Representante da UPP 14, favela da Zona Sul).

Os moradores também reconheciam essas mudanças, e pareciam perceber uma alteração na postura dos policiais de acordo com o comando:

"Depois que ele saiu, aí o negócio melhorou mais um pouco. Era mototáxi sendo agredido, era mototáxi que tinha que dar dinheiro [...]. E assim ficou. Então ele foi embora. E aí veio um outro. Tudo bem ficou. Não ficou nem um mês também. Coitado. E esse daí está tentando impor a ordem. Mas assim, até com os policiais que estão com eles, estão super mais calmos. Vamos ver até quando. Apesar que já diz que ele já sai agora. Só ficou um mês porque ele é comandante do Choque, ele é comandante do Choque. Então aí ele está aqui. Mas já vai trocar. E aí a gente vai ver o que que vai dar. A gente fica assim." (Morador 28, favela da Zona Norte).

Outro padrão de ação dos processos de organizar de representantes do Estado em ação nas favelas é a lentidão que os marca. Os padrões de lentidão tornam-se especialmente visíveis quando dizem respeito a uma interface entre o Estado e as favelas. O imediatismo que marca as favelas, como consequência das muitas demandas básicas insatisfeitas, requer processos de organizar mais ágeis, e os representantes do Estado se percebem em um novo território a respeito do qual não possuem muito conhecimento, e no qual ainda estão aprendendo a estabelecer novas rotinas.

As obras do PAC pareciam infundáveis, e as reclamações dos moradores nas mais diversas reuniões que pude acompanhar iam, em geral, no sentido de cobrança de prazos que já estavam esgotados: as obras nunca finalizavam no prazo previsto. Os programas Territórios da Paz e UPP Social iniciavam suas ações, mas demoravam tanto para mostrar os poucos resultados mais concretos que podiam apresentar, como livros produzidos com base em eventos, ou mapas decorrentes do levantamento de informações, que os moradores davam aqueles projetos por encerrados e inacabados. A Comlurb, por sua vez, não parecia acompanhar o ritmo de produção de lixo dos moradores da favela, demorava para atender suas demandas e gerava insatisfações diante de caçambas lotadas.

Aqui, mais uma vez partindo da ideia de que as ações só existem de forma relacional (LANGLEY; TSOUKAS, 2010), é possível notar que é em função das restrições impostas por uma lógica burocrática, característica do Estado, que os padrões de lentidão marcam os processos de organizar.

As regras e normas formais e o formalismo, exemplos da lógica burocrática, impõem exigências de documentação e formalização aos processos de organizar dos representantes do Estado em ação nas favelas, que os tornam muito mais lentos, em um espaço no qual não estão habituados a agir, diante da necessidade de criação de novas rotinas em espaços para eles complexos.

Como uma exigência do PAC, o ITERJ atuou na favela da Zona Sul com o objetivo de regularizar a situação fundiária dos moradores. Entretanto, as exigências legais em termos de produção de documentos e seguimentos de regras são tantas, que o ITERJ demora anos para finalizar o processo. O PAC, por sua vez, atrasou uma de suas obras porque não tinha a licença adequada para realizar a poda das árvores que estavam impedindo a obra.

A impessoalidade e a meritocracia também são responsáveis pelo padrão de lentidão, na medida em que impõem exigências de processos de seleção formais e transparentes, que costumam demandar um tempo longo. As obras do PAC, interrompidas pela retirada da construtora, ficaram paralisadas durante meses porque era necessário abrir um novo processo de licitação para que uma nova construtora pudesse assumir as obras. Conforme explicou um representante do PAC:

"A [construtora] pediu para sair, quando eles pediram para rescindir o contrato, foi legal, foram chamar a 2ª colocada. A 2ª colocada por logística não pôde aceitar, aí a lei manda que a gente faça uma nova licitação e aí agora estamos trabalhando com uma nova licitação, para chamar uma nova empresa, voltar tudo para trás, preparar tudo de novo para continuar as obras e aí é isto que está rolando lá." (Representante do PAC 3, favela da Zona Sul).

É também prezando a impessoalidade e a meritocracia que os programas levam tanto tempo para a contratação de novos funcionários, o que torna os seus processos de organizar mais lentos, em decorrência do baixo efetivo que tem que dar conta de muito trabalho. Uma representante do Territórios da Paz explica que é por conta de questões burocráticas que um novo concurso público para contratação de novos funcionários para o programa ainda não aconteceu.

Os agentes reconhecem que o tempo do Estado é muito mais lento, e que este padrão também é responsável por gerar insatisfação nos moradores: *"e os tempos do Poder Público são tempos bem diferentes das comunidades, a gente também entende isso [...] Então, assim, é, essa diferença de tempos, eu consideraria como um dos desafios a serem cumpridos"* (Representante da UPP Social 1, Geral).

De acordo com Langley e Tsoukas (2010), a busca por padrões de ação também inclui uma busca por padrões temporais, e no campo burocrático do Estado em ação nas favelas um padrão temporal torna-se perceptível: a lentidão que marca os seus processos de organizar.

Os processos de organizar do Estado parecem contrastar com aqueles dos moradores de favelas, onde foi possível observar a existência de uma lógica própria, a qual chamarei aqui de lógica de "lutas", denominação que parte de uma expressão cunhada pelos próprios moradores. Diante de uma série de necessidades básicas não satisfeitas e de uma escassez de ações do Estado, os moradores de favelas são guiados por um sentido de urgência, tendo em vista que lhes faltam coisas básicas para sua sobrevivência. Nesse sentido, passaram a assumir para si a responsabilidade de "lutar" para que suas demandas sejam satisfeitas, seja fazendo eles mesmos, seja por meio de um grande esforço para cobrar uma ação do Estado. Parece existir uma crença generalizada de que os moradores de favelas precisam lutar.

Embora Cavalcanti (2007) tenha se referido às "lutas" para marcar um período específico da vida na favela, o termo "lutas" ainda é hoje usado pelos moradores para retratar a dinâmica da favela, e o mecanismo que eles utilizam para conseguir melhorias para esse espaço. As "lutas" retratam tanto o fato de os moradores fazerem muitas coisas por eles mesmos, como obras, mutirões de limpeza ou de construção, quanto a estratégia por eles desempenhada para conseguir atrair ações do Estado ou fazer com que os órgãos públicos cumpram a sua função dentro das favelas. *"Antes era muita dificuldade mesmo. E hoje você sabe a minha luta, né?"* (Morador 6, favela da Zona Norte) – assim comparou uma moradora o período passado e o atual.

Enquanto o Estado é marcado pela lógica burocrática, que exige alto grau de formalização, a favela e sua lógica de "lutas" é pautada em uma informalidade, que permite aos moradores "lutarem" de maneira mais ágil e funcional. Nas favelas que frequentei, os traços da informalidade estavam por toda parte: os meios de transporte que eu usava para subir os morros variavam entre a Kombi e o mototáxi, ambos irregulares; nas associações de moradores havia amplos escaninhos onde era organizada a correspondência a ser distribuída na favela, tendo em vista que os endereços não eram formalizados; as moradias não possuíam um registro formal; as organizações que funcionavam na favela e quase todo o comércio eram irregulares; boa parte da energia elétrica era distribuída pela comunidade por meio dos famosos "gatos", ligações elétricas ilegais.

Partindo para a informalidade, nesses anos de "luta" em prol da comunidade, em muitos aspectos os moradores de favelas aprenderam a ser muito mais ágeis e funcionais do que o próprio Estado. Em outras palavras, eles aprenderam a resolver os próprios problemas em um ritmo de urgência compatível à natureza de suas demandas, de uma forma que o Estado, em sua lógica burocrática, ainda não consegue fazer. Por isso, em alguns casos eles assumem a incapacidade dos representantes do Estado de resolver os problemas, reconhecem a sua funcionalidade superior, e "arregaçam as mangas", fazem eles mesmos o que seria função do Estado.

Já em meus primeiros contatos com a favela da Zona Sul, primeira que frequentei, me deparei com uma infinidade de organizações criadas pelos próprios moradores para tentar suprir demandas não atendidas pelo Estado – suas ações giravam em torno de questões ambientais, educacionais, música, dança. Embora a favela da Zona Sul

recebesse especial atenção, por se tratar de uma favela de grande visibilidade, logo no início da minha pesquisa de campo tive oportunidade de constatar que essa não era uma característica que se restringia a ela. Particpei do evento Troca de Saberes, organizado pelo Territórios da Paz, na favela da Rocinha. Lá tive oportunidade de conhecer diversos projetos de moradores das mais diversas favelas da cidade, que se propunham a suprir as demandas não atendidas, naquele caso especialmente voltadas para a área ambiental, foco do evento.

Para além desse tipo de organização, que funcionava de uma forma mais permanente, os moradores de favelas têm, em geral, o hábito de realizar mutirões, nos quais se organizam coletivamente para realizar alguma ação em prol da comunidade. Tive oportunidade de participar de alguns desses mutirões na favela da Zona Norte. Os moradores queriam remover o lixo de uma pedra no alto do morro, muito importante para a história da comunidade: ali era o local onde no passado pegavam água; depois se tornou o "micro-ondas" do tráfico de drogas, e com a entrada da UPP virou local de grande acúmulo de lixo. A ideia era retirar o lixo para a construção de um ecomuseu. Recorreram à Comlurb para a retirada do lixo. A Comlurb respondeu que não seria capaz de atender a essa demanda. Assim, fizeram um acordo de que eles retirariam e ensacariam o lixo, e a Comlurb desceria com o lixo aos poucos, de dez em dez sacos. Reconhecendo a incapacidade da Comlurb de resolver esse problema, o assumiram para si, arregaçaram as mangas e com "muita luta" tiraram o lixo de lá.

A lógica parece ser esta: se o Estado não tem condições de fazer, os moradores fazem por eles mesmos. Essa lógica foi retratada em entrevista por uma moradora:

"As coisas que acontecem aqui que eu te falei é na força do braço. Então eu acredito que [...] da comunidade a gente não espera o Poder Público chegar, a gente não espera o Estado chegar, [...] a gente, a gente. Que que tem que fazer? Tem que desentupir bueiro. Vai lá, desentope. Árvore está ameaçando cair em cima da casa de uma pessoa. Tem que vir o Estado. Não. Vai lá, corta a árvore." (Morador 22, favela da Zona Norte).

A necessidade das "lutas" para que suas demandas sejam satisfeitas parece não ser mais questionada, nem por moradores de favelas, nem pelos representantes do Estado. Por diversas vezes os agentes do Estado criticavam os moradores porque estes não se mobilizavam, não participavam das reuniões, não se inscreviam em cursos oferecidos, como se sua falta de esforço fosse um dos grandes motivos que justificasse a situação atual das favelas. E mesmo entre os moradores parecia haver uma aceitação de que eles tinham a obrigação de fazer mais esforço. As mesmas queixas que faziam os agentes do Estado, faziam os moradores a si mesmos: reclamavam que eram desmobilizados, que quase ninguém comparecia às reuniões, e ouvi uma liderança comunitária fazer um discurso acalorado aos jovens, dizendo que eles tinham que se esforçar muito mais do que os outros, porque eram negros e pobres.

Na ocasião do mutirão de limpeza relatado anteriormente, eu parecia a única realmente indignada com a incapacidade da Comlurb de retirar o lixo dali – indignação que só fez aumentar quando dois policiais da UPP pararam para filmar a nossa ação de limpeza. Bastante inconformada com aquela situação, diante da enorme quantidade de lixo que ainda tínhamos que retirar, enquanto trabalhava questioneei a um morador a respeito do motivo da impossibilidade da Comlurb. O morador me respondeu que a Comlurb não tinha infraestrutura e nem efetivo suficiente para realizar o trabalho. Deixando escapar a minha indignação, falei em voz alta "*a Comlurb não dá conta, mas os moradores dão, né?*" (Notas de Campo, 21/09/2013). Um representante da UPP Social que também ajudava no mutirão tentou "salvar" a Comlurb (e o município em geral) da minha crítica e respondeu: "*mas tem coisas que a gente não tem condições mesmo de fazer*" (Notas de Campo, 21/09/2013). Meio sem graça respondi: "*entendo...*" (Notas de Campo, 21/09/2013), e guardei para mim a minha indignação. Posteriormente, em entrevista com uma moradora, percebi que os moradores pareciam não questionar o fato de estarem fazendo o trabalho da Comlurb. Orgulhosa, assim ela retratou a contribuição da Comlurb para os mutirões na pedra: "*A Comlurb tá fazendo o papel dela. Ela tá providenciando os sacos que nós estamos enchendo, né? Ela está descendo... Todo dia ela carrega dez*

saquinhos e coloca lá na caçamba e leva” (Morador 4, favela da Zona Norte). Com o tempo pude identificar de onde vinha esse aparente conformismo dos moradores com a incapacidade do Estado em atendê-los: os moradores entendiam, muito melhor do que eu, que para o Estado a favela era um território novo e complexo, e que eles precisariam de tempo para criar novas rotinas que incluíssem esse espaço “alheio” da cidade. Diante desse reconhecimento, moradores e agentes do Estado assumiam que os primeiros precisavam “lutar”.

O que me inquietava não era a visão de que é necessária uma mobilização social. Sempre acreditei e defendi essa ideia, e não foi à toa que decidi me dedicar à área de estudos organizacionais, quando constatei a dimensão libertadora que a noção de organizações também pode conter, embora a primeira vista pareça paradoxal. Entretanto, qualquer forma de desigualdade sempre me inquietou, e me deparei em campo com uma forte desigualdade de percepções em termos do que são obrigações de um morador de favela e de um morador do “asfalto”. Como parte do segundo grupo, nunca tive que fazer grandes esforços para ter o meu lixo removido, e também nunca sofri pressões para participar de reuniões com os mais diversos órgãos públicos, e ainda assim tive minhas necessidades básicas atendidas. Por que se cobra de um morador de favelas um esforço tão maior?

Representantes do Estado referem-se a uma diferença que marca o “tempo do Estado” e o “tempo da favela”, reflexo das diferenças de lógicas, levando a uma inquietação dos moradores, que acabam por resolver os seus próprios problemas. Acontece que os processos de organizar de moradores de favela, marcados pelo imediatismo, assumiram padrões de maior rapidez e funcionalidade, em um espaço em que se pode apelar para a informalidade. Já os processos de organizar dos representantes do Estado em ação nas favelas assumem padrões de lentidão e descontinuidade, decorrentes do encontro entre sua lógica burocrática e a influência política com a novidade de um espaço, para eles, complexo, que exige novas rotinas.

A incompatibilidade de tempos sobre a qual me falavam alguns agentes do Estado ganhou forma para mim, especialmente em uma das reuniões de integração do PAC. Na ocasião, uma representante do programa “ensinava” aos moradores que eles não podiam deixar móveis e sofás velhos nas dependências do prédio. Era preciso ligar para a Comlurb buscar. E completou: “A Comlurb é muito rápida!” (Notas de Campo, 23/09/2013). Ao seu comentário, uma moradora respondeu: “Ela é muito rápida quando é ali na Vieira Souto!” (Notas de Campo, 23/09/2013). E daí desencadeou-se uma discussão a respeito da agilidade da Comlurb. Em voz baixa, a senhora que sentava atrás de mim comentou: “Mas que discussão idiota! Tem um monte de bêbado aqui, é só dá um trocado para o bêbado que ele se livra do sofá na hora!” (Notas de Campo, 23/09/2013).

Diante da incapacidade, da demora ou das excessivas exigências burocráticas dos representantes do Estado na resolução dos problemas dos moradores de favelas, muitos dos quais dizem respeito a demandas urgentes, mesmo em um contexto de uma presença mais intensa do Estado nas favelas, dá-se perpetuidade à lógica de “lutas”, e os moradores fazem por eles mesmos. Esse é o caso, por exemplo, dos gatos, que ainda são adotados por alguns moradores, mesmo com uma atuação mais intensa da Light nas favelas:

“Eu tentei normalizar quando eu fiz a minha casa, quando eu comprei um relógio quando eles chegaram lá eles falaram que não era aquele relógio. Tinha que ser um outro e botou mil e um empecilho. Eu continuei com o gato porque eu tinha acabado de gastar num relógio que eu pedi para eles colocar, fiz caixinha dentro, fora da minha casa, tudo para encaixar, eles disseram que não era nada daquilo, que eu tinha que comprar um outro e não-sei-o-quê, não-sei-o-quê, quebrar de novo a casa, eu continuei no gato.” (Morador 6, favela da Zona Norte).

É por meio do choque entre processos de organizar com padrões distintos, ágeis e lentos, transitando entre informalidade e formalidade, que o espaço social de favelas parece ser produzido. E esse choque reflete-se no espaço social, expressando-se em hibridismos.

Hibridismos no espaço social de favelas

Ao retornar, meses depois, ao local do mutirão de limpeza do qual participei na favela da Zona Norte, me deparei, com muito pesar e com lágrimas nos olhos, com os sacos de lixo que enchemos durante os mutirões decompondo-se no local onde os posicionamos para que a Comlurb os retirasse. O lixo ensacado já estava ficando exposto, e os moradores começavam a jogar mais lixo em cima dos sacos. A Comlurb não estava conseguindo retirar o lixo com tanta rapidez quanto conseguimos ensacá-lo, e a diferença de tempos entre os processos de organizar da favela e do Estado materializava-se no espaço naqueles sacos decompostos que voltavam a se tornar um grande bloco de lixo. Ao lembrar-me dos longos sábados quebrando lixo com a enxada e ensacando-os com uma pá, tive vontade de chorar.

De acordo com Spink (2001), é no lugar que se concretizam as disputas. Como um subespaço, as contradições são inerentes ao lugar. Conforme apontou Santos (2009), por meio de sua definição de espaço, o conjunto de sistemas de objetos e de sistemas de ações é indissociável, mas também, em sua essência, contraditório. É nesse sentido que falo aqui em hibridismos espaciais, como o produto dessas contradições, inerentes ao espaço (SANTOS, 2009), entre processos de organizar com padrões distintos e, às vezes, opostos, que se materializam no espaço em formatos capazes de refletir as lógicas distintas que ali se chocam.

Embora o caso do lixo tenha sido o mais comovente, esse não foi o único exemplo em que pude enxergar no espaço os efeitos dos choques entre processos de organizar com padrões distintos, produzindo hibridismos espaciais. Logo após a interrupção das obras do PAC na favela da Zona Sul, que deixou várias obras inacabadas, pude observar a rápida ocupação que os moradores faziam desses espaços temporariamente abandonados pelo PAC. O espaço, um recurso escasso nas favelas, tende a ser disputado entre moradores e entre representantes do Estado e moradores. Mas a maior agilidade dos processos de organizar dos moradores de favelas permite que eles se apropriem com rapidez de espaços em que o Estado deixa de atuar, mesmo que temporariamente.

Por isso, vi as ruas semiabertas pelo PAC serem ocupadas por mesas de pingue-pongue, onde os moradores jogavam em cima do asfalto. Vi apartamentos serem ocupados por moradores, que depois impediam a retomada da obra, e logo davam a "sua cara" ao espaço ocupado. Ouvi um relato de degraus de cimento que foram construídos para dar sustentação a um parque infantil que foram ocupados por casas construídas rapidamente pelos moradores. E mesmo quando as obras eram finalizadas, mas não agradavam aos moradores, dava-se um jeito: vi uma praça com mesas e bancos de cimentos ser ocupada com uma poltrona velha, que embora não "combinasse" muito com a decoração da praça, era muito mais confortável para se sentar.

Os hibridismos espaciais também apareciam como consequência do choque entre a informalidade da favela e a formalidade da lógica burocrática do Estado. Um bom exemplo é o mototáxi. Conforme lembrou Misse (2013), as favelas nunca contaram com transporte público, e por isso desenvolveram seus próprios meios de locomoção, tendo em vista que a inclinação dos morros dificulta que se suba a pé. Em ambas as favelas pesquisadas, as opções de transporte para subir o morro se davam com o uso de Kombi ou mototáxi, ambos no valor de R\$ 2,50, à época da pesquisa. Com a entrada da UPP, que veio acompanhada de um discurso de que as leis da favela agora teriam que seguir as leis do "asfalto", a questão do transporte informal teve que ser repensada. Entretanto, Misse (2013) explica que a profissão de mototaxista não é reconhecida pela prefeitura. Com a "pacificação", esses meios de transporte não foram formalizados pela prefeitura e continuam atuando de forma irregular, tendo em vista que são indispensáveis à vida na favela, e que o Estado não apresentou nenhuma outra alternativa formal.

Entretanto, como pude perceber ao longo de minha pesquisa de campo e conforme reforçado também por Misse (2013), os comandantes das UPPs, embora tenham mantido os meios de transporte informais, impuseram uma série de regras para o seu funcionamento, como o uso obrigatório de capacetes e de coletes, e a determinação

do local dos pontos. Diante da incapacidade do Estado de prover transporte público, os moradores resolveram o problema à sua própria maneira, marcada pela informalidade. Com o choque de processos de organizar, que se intensifica com a entrada das UPPs, a formalidade do Estado produz na favela um hibridismo: um meio de transporte ilegal com regras formais de atuação.

Entretanto, os representantes do Estado em ação nas favelas também começam a se apropriar da lógica da própria favela, principalmente no que diz respeito à funcionalidade. De fato, muitos representantes do Estado passaram a incorporar em suas próprias estruturas organizacionais formas organizacionais advindas da favela, produzindo estruturas híbridas. Conforme mostrou Silva (2013), os mutirões de limpeza, por exemplo, que costumam ser realizados pelos moradores, passam a ser remunerados pelo Estado. Um exemplo emblemático em minha pesquisa é o caso do PAC, que firmou contrato com uma organização dos moradores da favela da Zona Sul que trabalha com a questão do lixo, para que esta realize mutirões de limpeza periódicos, conscientizando os moradores a respeito da questão do lixo. De forma ainda mais ampla, como mostrou Silva (2013), surge recentemente nas favelas a figura do agente comunitário: morador da favela que passa a atuar para um determinado órgão público. Diversos agentes do Estado em ação nas favelas analisadas contavam com este cargo: UPP Social, PAC, Clínica da Família, CRAS, são alguns deles. A Comlurb incorporou como parte de suas funções o estímulo aos mutirões em favelas – realizados pelos moradores, para os quais ela cedia o material –, como me explicou um gerente da Comlurb em entrevista:

V – E como é que funcionam esses mutirões?

K – Tem moradores voluntários, a gente cede no caso a luva e o equipamento necessário e eles marcam um dia e entra a Comlurb e o material da Comlurb e os moradores voluntários, né. [...].

V – Entendi. É... E aí essas encostas são limpas no mutirão porque no trabalho do dia a dia da Comlurb vocês não têm acesso a esse tipo de...?

K – Essas encostas... Quando acontece isso são encostas que... A Comlurb tem a rotina dela, mas não de ficar limpando dia a dia o que o morador faz de errado [...]. Aí combinam “Vamos fazer uma limpeza ali e vamos orientar os moradores”. Aí alguns aceitam, outros continuam jogando no terreno lá, tem má vontade de carregar o seu lixinho até um container mais próximo. Sai jogando, infelizmente...

V – E esses mutirões eles acontecem por iniciativa dos moradores ou é a própria Comlurb que propõe, que chega lá e ‘ah, vamos fazer um mutirão’?

K – Não, quando tem assim necessidade,... Isso aí depende muito da visão técnica, quando precisa a gente convoca e vê se eles podem colaborar... Porque também, é um mutirão, não é obrigado, né... É voluntário, é uma coisa bem espontânea. Mas aqui eu ainda não fiz. Lá no Borel acontecia sempre porque já virou uma rotina.

V – Uhum. Entendi. Aí vocês chegam, propõem, veem ...

K – Vai na associação de moradores, convocar os líderes daí, indicados por eles, aí vamos convocar o pessoal no dia tal.

V – E fora das comunidades tem esse tipo de trabalho também?

K – De mutirão não. Da Comlurb não.” (Representante da Comlurb 1, favela da Zona Norte).

Como se pode perceber no trecho anterior, a Comlurb reconhece sua incapacidade de responder à urgência imposta pela lógica da favela, concretamente, de fazer uma limpeza completa das favelas, e por isso conta com os próprios moradores para ajudá-los nessa função, embora não possa obrigá-los a tal. Em algumas favelas, como é o caso do Borel, relatado pelo gerente da Comlurb, os moradores são quase “incorporados” à estrutura da organização, e já se conta com o trabalho deles para que a função da Comlurb seja cumprida, com auxílio desses mutirões que passam a ocorrer periodicamente. Já no asfalto isso não acontece, uma vez que a rotinização já está estabelecida.

Em síntese, o que aqui me propus a demonstrar é que a lógica de “lutas” da favela levou os moradores historicamente a desenvolverem formas mais funcionais e ágeis de se organizar, possíveis em um campo marcado pela informalidade e pela urgência imposta pelos problemas enfrentados. Já no caso do Estado, que busca “penetrar” o espaço das favelas, os processos de organizar são marcados pela formalidade e parecem ser “lentos” e demorados aos olhos dos moradores. Quando os processos de organizar se encontram, em um período de “pacificação”, esse choque produz efeitos no espaço, exemplificado discursivamente pela metáfora da luta e materializado em hibridismos espaciais, seja em construções, em serviços informais semiformalizados, ou mesmo nas próprias estruturas organizacionais dos agentes que atuam naquele espaço.

Conclusão

Neste artigo, nos propusemos a responder à seguinte questão de pesquisa: como o encontro entre os processos de organizar de representantes do Estado e os processos de organizar dos moradores de favelas se refletem no espaço social? Para tal, nos pautamos nas noções de materialidade social e de processos de organizar, conceitos que emergiram do próprio campo, tendo em vista que se percebe uma capacidade de ação da própria matéria, já que ela também molda os processos de organizar, e que as organizações, constantemente produzidas pelo espaço, também demandam um caráter processual.

Com base nas observações empíricas, foi possível identificar padrões enquanto repetições de ações, impostos aos processos de organizar tanto de representantes do Estado quanto de moradores de favelas. No primeiro caso, percebeu-se que padrões de descontinuidade e de lentidão são impostos aos processos de organizar, como decorrência da influência da política e da lógica burocrática do Estado. Já os processos de organizar dos moradores parecem apresentar padrões de maior agilidade e funcionalidade, pautados na informalidade comum à vida social das favelas. É por meio do choque entre processos de organizar com padrões distintos que o espaço social de favelas é produzido.

O encontro entre processos de organizar de representantes do Estado e de moradores de favelas parece produzir hibridismos espaciais, entendidos como produto das contradições, inerentes ao espaço (SANTOS, 2009), entre processos de organizar com padrões distintos, que se materializam em formatos capazes de refletir as lógicas que ali se chocam. Quando a agilidade e a funcionalidade dos moradores se encontram com a lentidão e descontinuidade do Estado, o choque entre os processos de organizar parece materializar-se no espaço em ocupações de obras iniciadas pelo Estado e finalizadas pelos moradores, em serviços informais que passam a seguir algumas regras formais, e até mesmo em estruturas organizacionais híbridas, com a incorporação de moradores de favelas nas estruturas organizacionais do Estado, seja na figura do agente comunitário ou no pagamento de moradores para realização de mutirões.

A compreensão dos processos de organizar, ainda que os mais formais como aqueles desempenhados por representantes de um Estado burocrático, não é plenamente apreendida se descolada do espaço social, da vida cotidiana dos habitantes desse lugar, que é também produto e produtor dos processos de organizar. A busca por uma organização dos espaços de favelas, aos moldes daquilo que há muitos anos se faz no “asfalto”, pode levar a uma reorganização que também desorganiza, tendo em vista que os que habitam esse espaço também consolidaram sua própria maneira de organizar. É no choque entre processos de organizar com padrões distintos que o espaço social de favelas vem sendo produzido no contexto da “pacificação”, criando nas favelas hibridismos que são também desorganizadores.

Referências

- ALCADIPANI, R. *Practices of organizing: enacting boundaries and performing production in newspaper printing*. Tese – Manchester Business School, University of Manchester, 2008.
- ASAD, T. Where are the margins of the State? In: DAS, V.; POOLE, D. (Ed.). *Anthropology in the margins of the state*. Santa Fe: School of American Research Press, 2004.
- BAKKEN, T.; HERNES, T. Organizing is both a verb and a noun: Weick meets Whitehead. *Organization Studies*, v. 27, n. 11, p. 1.599-1.616, 2006.
- BANCO MUNDIAL. *O retorno do Estado às favelas do Rio de Janeiro: uma análise da transformação do dia a dia das comunidades após o processo de pacificação das UPPs*. Rio de Janeiro: Banco Mundial, 2012.
- BRUM, M. Cidade Alta: história, memórias e estigma de favela num conjunto habitacional do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Ponteio, 2012.
- BURGOS, M. B. Dos parques proletários ao Favela-Bairro: as políticas públicas nas favelas do Rio de Janeiro. In: ZALUAR, A.; ALVITO, M. (Org.). *Um século de favela*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CARVALHO, M. A. R. Cidade escassa e violência urbana. *Série Estudos*, Iuperj: Rio de Janeiro, n. 91, ago. 1995.
- CAVALCANTI, M. Do barraco à casa: tempo, espaço e valor(es) em uma favela consolidada. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 24, n. 69, p. 69-80, 2009.
- CAVALCANTI, M. *Of shacks, houses, and fortresses: an ethnography of favela consolidation in Rio de Janeiro*. Tese (Doutorado) – University of Chicago, Chicago, 2007.
- CUNHA, N. V. da; MELLO, M. A. da S. Novos conflitos na cidade: a UPP e o processo de urbanização na favela. *Dilemas – Revista de Estudos de Conflito e Controle Social*, v. 4, n. 3, p. 371-401, jul. 2011.
- CZARNIAWSKA, B. Going back to go forward: on studying organizing in action nets. In: HERNES, T.; MAITLIS, S. *Process, sensemaking, and organizing*. Oxford University Press, 2010.
- CZARNIAWSKA, B. *A theory of organizing*. Edward Elgar Publishing, 2014.
- DALE, K. Building a social materiality: spatial and embodied politics in organizational control. *Organization*, v. 12, n. 5, p. 649-678, 2005.
- DALE, K.; BURRELL, G. *The spaces of organisation and the organisation of space: power, identity & materiality at work*. New York: University of Leicester, 2008.
- GERGEN, K. J. Co-constitution, causality, and confluence: organizing in a world without entities. In: HERNES, T.; MAITLIS, S. *Process, sensemaking, and organizing*. Oxford University Press, 2010.
- HERNES, T. *The spatial construction of organizations*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company, 2004.
- JESSOP, B.; BRENNER, N.; JONES, M. Theorizing sociospatial relations. *Environment and Planning D: Society and Space*, v. 26, n. 3, p. 389-401, 2008.
- LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. Introducing “perspectives on process organization studies”. In: HERNES, T.; MAITLIS, S. *Process, sensemaking, and organizing*. Oxford University Press, 2010.

- LEFEBVRE, H. *The production of space*. Oxford: Blackwell, 2007.
- LEITE, M. P. Da "metáfora da guerra" ao projeto de "pacificação": favelas e políticas de segurança pública no Rio de Janeiro. *Rev. Bras. Secur. Pública*, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 374-389, ago./set. 2012.
- LINDBERG, K.; CZARNIAWSKA, B. Knotting the action net, or organizing between organizations. *Scandinavian Journal of Management*, v. 22, n. 4, p. 292-306, 2006.
- MARICATO, E. *Favelas: um universo gigantesco e desconhecido*. 2001. Disponível em: <<http://www.usp.br/fau/deprojeto/labhab>>. Acesso em: 19 jan. 2012.
- MISSE, D. G. *Políticas Sociais em territórios pacificados*. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Sociologia e Direito, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2013.
- OBSERVATÓRIO DE FAVELAS. O que é favela afinal? In: SILVA, J. S. (Org.). *O que é favela, afinal?* Rio de Janeiro: Observatório de Favelas do Rio de Janeiro, 2009.
- OLIVEIRA, J. S. Repensando a questão das favelas. *Revista Brasileira de Estudos de População*, v. 2, n. 1, p. 9-30, 1985.
- PINO, J. C. Labor in the Favelas of Rio de Janeiro, 1940-1969. *Latin American Perspectives*, v. 25, n. 2, p. 18-40, 1998.
- SANTOS, B. de S. *Notas sobre a história jurídico-social de Pasárgada*. 2011.
- SANTOS, M. *A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção*. São Paulo: Edusp, 2009.
- SANTOS, M. *Da totalidade ao lugar*. São Paulo: Edusp, 2008.
- SCHATZKI, T. R. On organizations as they happen. *Organization Studies*, v. 27, n. 12, p. 1.863-1.873, 2006.
- SILVA, J. D. S. et al. (Ed.). *O que é a favela afinal?* Observatório de Favelas, 2009.
- SILVA, M. C. de A. *A transformação da política na favela: um estudo de caso sobre os agentes comunitários*. Dissertação (Mestrado) – PPGSA, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.
- SPINK, P. O lugar do lugar na análise organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. SPE, p. 11-34, 2001.
- STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. Artmed, 2008.
- VALLADARES, L. *A invenção da favela: do mito de origem a favela.com*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- VALLADARES, L.; FIGUEIREDO, A. Housing in Brazil: an introduction to recent literature. *Bulletin of Latin American Research*, v. 2, n. 2, p. 69-91, maio 1983.
- ZALUAR, A.; ALVITO, M. Introdução. In: ZALUAR, A.; ALVITO, M. (Org.). *Um século de favela*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

Submissão: 18/11/2015

Aprovação: 11/10/2016

EMPRESAS E DIREITOS HUMANOS: PREMISSAS, TENSÕES E POSSIBILIDADES¹

Amon Barros*

Resumo

Este trabalho reflete sobre a importância de se abrir mais espaço nas discussões no campo da administração para a reflexão a respeito das responsabilidades das empresas em relação aos direitos humanos. Pondera-se sobre a responsabilização das empresas no que concerne ao respeito e à proteção de direitos humanos, discutindo as complexidades do tema. Nesse sentido, é apontada a necessidade de se ter cautela em relação à aceitação das corporações como atores políticos capazes de ocupar espaços do Estado, sem problematizar essa substituição ou questionar o grau de responsabilização que se conseguiria atribuir às empresas. Argumenta-se que, embora tenha um apelo ao universalismo, a governança dos direitos humanos e, conseqüentemente, a forma que eles assumem na contemporaneidade, é marcada pela relação de poder Norte-Sul. Por fim, a responsabilização moral das organizações por vias legais ou extraleais é importante e um avanço em relação ao campo cinzento em que muitas empresas operam, e que tal movimento parece ser uma tendência contemporânea que tende a se fortalecer.

Palavras-chave: Direitos humanos e empresas. Governança global. Relações Norte Global-Sul Global.

BUSINESS AND HUMAN RIGHTS: PREMISES, TENSIONS, AND PROMISES

Abstract

This paper emphasizes the importance of giving space in Brazilian academia to the debates around the responsibilities of business human towards rights. The work emphasizes the complexities around the discussion and points to the necessary caution towards the engagement of corporations as political actors occupying spaces that before belonged only to the states. Moreover, I discuss the relation with the accountability of companies regarding the respect or, in some cases, the protection of human rights. Questioning the human rights appeal to universalism, it is argued that the governance of human rights and the form they take in contemporary society is marked by the power relations between the Global North and the Global South. Finally, it is pointed out that organization moral accountability from hard or soft law regulations is important and a step forward in comparison to the gray field in which many companies operate. Such a move appears to be a contemporary trend that tends to strengthen itself.

Keywords: Business and human rights. Global governance. Global North-Global South.

1 O autor agradece à FGV e ao GVpesquisa pelo financiamento de diferentes momentos dos trabalhos que contribuíram para a elaboração deste artigo. Agradece, ainda, aos partícipes do grupo que vêm se debruçando sobre o debate em empresas e direitos desde 2013, em especial aos professores Marcus Vinícius Gomes e Maria José Tonelli. Por fim, gostaria de reconhecer as ricas trocas realizadas com as colegas da Direito SP, especialmente do grupo de pesquisa Direitos Humanos e Empresas, na pessoa da professora Flávia Scabin.

*Professor da FGV/EAESP. Doutor em Administração pelo CEPEAD/UFMG. E-mail: amon.barros@fgv.br

Este trabalho reflete sobre a aproximação entre direitos humanos e empresas que vêm sendo promovida pela Organização das Nações Unidas (ONU). Ao fazê-lo, aponta para a importância de se ampliar a discussão sobre o tema no campo da administração no Brasil, especialmente no âmbito dos estudos organizacionais. Este texto contribui com a discussão, discutindo e analisando os limites e potencialidades da iniciativa, com base em referenciais construídos em outras áreas, como o direito. Além disso, apesar de o tema já ter espaço em *journals* estrangeiros, como se verá na discussão apresentada, no Brasil uma breve pesquisa no portal Spell (spell.org.br) mostra que os poucos textos que tratam de empresas e direitos humanos não discutem esse processo capitaneado pela ONU.

Em boa medida, a discussão se deve à percepção de que as empresas transnacionais vêm adquirindo um poder relativo cada vez maior, em relação aos estados nacionais. Isso não quer dizer que os Estados estejam necessariamente diminuindo de tamanho, ou restringindo suas responsabilidades, mas que o tamanho das corporações transnacionais as coloca como atores importantes no cenário de governança mundial. O delineamento de responsabilidades para as empresas em relação aos direitos humanos aparece de forma mais clara em 1999, quando Kofi Annan (1999) lançou o Pacto Global (*Global Compact*). Ao fazê-lo, o então presidente da ONU chamou a atenção para a importância das empresas se anteciparem a possíveis regulamentações estatais que poderiam ser mais restritivas ao ambiente de negócios.

Contudo, pesquisadores têm se mostrado céticos diante da possibilidade de se conquistarem avanços sem que seja estabelecido um conjunto de leis internacionalmente reconhecido na forma de tratados (BYRNE, 2013; NOLAN; TAYLOR, 2009; VOICULESCU, 2009). Há, também, o temor de cooptação da ONU por interesses empresariais que utilizariam da parceria para legitimar práticas corporativas (SETHI; SCHEPERS, 2014). Recentemente, um novo marco foi estabelecido no campo da atuação voluntária das organizações e sua responsabilidade com os direitos humanos: a publicação dos Princípios Orientadores em Negócios e Direitos Humanos (ONU, 2011), que foi seguida pela elaboração do documento United Nations Guiding Principles Reporting Framework (UNITED NATIONS, 2015), que delinea as formas de se articular a preocupação com direitos humanos às práticas de gestão².

O estabelecimento de um marco regulatório normativo e com força de tratado internacional iria contrariar a opção do representante especial para empresas e direitos humanos na ONU, John Ruggie (2004a, 2013). Outros autores também entendem que a aproximação entre empresas e direitos humanos deve estar calcada na construção de consensos (HAACK; SCHERER, 2014). Dessa maneira, busca-se uma alternativa de comprometimento paulatino, dentro do possível (RUGGIE, 2013). Isso, contudo, se dá em torno de um consenso frágil (WHELAN; MOON; ORLITZKY, 2009), que envolveu o tratamento dos direitos humanos de maneira muito superficial (DEVA, 2013; DEVA; BILCHITZ, 2013).

Sem que haja critérios efetivos de monitoramento, os mecanismos de *soft law* podem não funcionar como incentivadores de boas práticas (NOLAN, 2013), colocando em xeque os resultados que podem ser esperados da iniciativa (SETHI; SCHEPERS, 2014). Além disso, os princípios delineados até aqui são pouco incisivos, chegando a dar a entender que o respeito aos direitos humanos pode ser opcional (DEVA; BILCHITZ, 2013). Contudo, o debate traz algumas possibilidades a serem desenvolvidas. Além disso, a complexidade e a multiplicidade de interesses distintos envolvidos fazem com que o esforço de trazer a discussão ao espaço público possa ser considerado um mérito (RUGGIE, 2013; DEVA; BILCHITZ, 2013). A discussão sobre responsabilização aponta para um espaço de crítica à atuação das empresas independentemente do fato de leis locais serem mais ou menos permissivas. Assim, defende-se que a

² Recentemente, a empresa Ericsson (2015) se tornou uma das primeiras a fazer um relatório de responsabilidade social corporativa utilizando o framework de direitos humanos.

incorporação dos direitos humanos aos debates dentro da administração pode trazer uma lente analítica que permite alavancar críticas contra comportamentos irresponsáveis por parte das empresas.

Para atender aos objetivos do texto, após essa introdução é apresentado um histórico dos direitos humanos, apontando para questões relacionadas à construção da agenda em torno do tema e sua pretensa universalidade, tomando como marco a Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948 (ONU, 1948). Em seguida, recupero elementos da trajetória de aproximação entre as empresas e as pautas de direitos humanos. Indico algumas potencialidades e desafios trazidos à tona, especialmente pela tentativa de ampliar as responsabilidades e deveres das empresas em relação aos direitos humanos com base em imperativos morais ou de bases legais. Tal extensão deve ser vista com cautela, ainda que guarde potencialidades de alavancar críticas às práticas organizacionais que violam os direitos humanos. Por fim, são apresentadas as considerações finais do trabalho e indicados possíveis desenvolvimentos para o debate proposto.

Os direitos humanos na arena internacional

A Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH, 1948), promulgada pela Assembleia Geral da ONU em 1948, foi erigida sob a égide do pensamento moderno e das grandes narrativas (ALVES, 2000). Como aponta Moyn (2012), a escolha das cronologias históricas sobre os direitos humanos diz algo da posição que se pretende tomar: a DUDH como um momento de retomada do iluminismo, após as trevas da guerra; como um movimento que se alinha ao enfraquecimento do poder dos Estados em face da soberania do cidadão (e, atualmente, também das corporações); ou uma nota de rodapé na longa história de disputas de poder e hegemonia entre os povos.

Os três caminhos guardam seu quê de razão e não devem ser desconsiderados como falsos ou verdadeiros *a priori*. Embora tenha sido um produto de mais de dois anos de negociações, a DUDH foi questionada desde o seu princípio em relação à sua pretensa universalidade (ALVES, 2000; HOOVER, 2013) e sua aplicabilidade (SKOGLY, 2010). O ato de promulgação da DUDH é um monumento a um momento histórico e coroou um conjunto de esforços engajados na sua realização. Entretanto, cabe lembrar que a DUDH foi estabelecida com votos de apenas 49 países, entre eles metrópoles coloniais como Inglaterra e França. Nesse sentido, eram proclamados direitos não reconhecidos aos povos subjulgados.

Nas colônias lutando pela sua libertação, o vocabulário dos direitos humanos era utilizado principalmente como alavanca para os discursos contra as potências dominadoras. Era amarrado à ideia de autodeterminação dos povos como forma de criticar a falta de autonomia política das colônias (ECKEL, 2010). Assim, outro momento importante no fortalecimento da narrativa dos direitos foi a Convenção das Nações Unidas sobre Direitos Humanos, que aconteceu em Viena no ano de 1993 (CERNA, 1994). Naquele momento, 171 países subscreveram os parágrafos da Declaração e Programa de Ação de Viena (HOOVER, 2013), reiterando a legitimidade da noção de que as pessoas detêm direitos inalienáveis.

Deve-se considerar a DUDH como um processo em permanente reconstrução e negociação (HOOVER, 2013). Ainda que tenha ocupado um espaço secundário no delineamento do comportamento dos países nas arenas externa e interna, a declaração formalizou um amplo conjunto de direitos delineados em diálogos entre representantes de diversos povos, ainda que com evidente matiz Ocidental (HOOVER, 2013). Os diversos parágrafos da declaração funcionam cada um como uma promessa da contemporaneidade, podendo por isso serem arregimentados estrategicamente: para denunciar a ignorância do Ocidente frente aos seus outros, para cobrar a efetivação dos compromissos ali assumidos, ou mesmo para tentar afirmar algum otimismo diante do futuro.

Os direitos humanos são um imperativo ético, que funciona como uma espécie de consciência moral, mas que não necessariamente empodera os povos e comunidades subordinados (MIGNOLO, 2006). Nesse sentido, a emergência dos direitos humanos como discurso orientador de uma crítica ao modo de operar de governos e, posteriormente, de empresas traz promessas e problemas. De um lado, oferece uma alternativa à decadência de outras utopias que podem ter em algum momento servido de orientação para críticas ao *status quo*. De outro, sua hegemonia pode lançar às margens discursos alternativos e pontos de vista que partem de compreensões divergentes da sociedade e do que é o humano, especialmente considerando a importância dos deveres para com a coletividade que permeiam a prática de certas comunidades (MOYN, 2012; SPIVAK, 2005).

A ideia de que há consenso em torno dos direitos humanos pode ser questionada mesmo dentro do Ocidente: os Estados Unidos não ratificaram o International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights, declaração da ONU que implica em obrigações pelos Estados signatários (WHELAN; MOON; ORLITZKY, 2009). Mesmo diante de questionamentos e percalços, a aceitação entre os Estados dos tratados que estabelecem a importância do respeito aos direitos humanos deve ser entendida como parte da caminhada em relação à crescente legitimação da discussão. Os direitos humanos são importantes na construção de narrativas alternativas elaboradas por movimentos sociais (WHELAN; MOON; ORLITZKY, 2009). Desde o primeiro momento os direitos humanos são afirmados em contraposição à soberania dos Estados sobre os indivíduos (ALVES, 2000; HOOVER, 2013).

Também a disseminação das responsabilidades das empresas em relação aos direitos humanos vem se consolidando já há algumas décadas, aparecendo em outros tratados internacionais. Talvez por isso, o avivamento dos debates e a disseminação da aceitação dos conteúdos dessa narrativa se fortalecem no contexto da globalização neoliberal (HOOVER; DE HEREDIA, 2011). Dessa forma, a emergência e a dispersão do discurso ocorrem sob a influência das vicissitudes políticas e econômicas delineadas pela hegemonia do neoliberalismo iniciada nos anos 1970 (CENTENO; COHEN 2012). Tal sincronia coloca um aparente paradoxo em evidência: ao mesmo tempo em que movimentos a favor dos direitos humanos se fortalecem e se internacionalizam, os Estados passam a ser alvos de reformas que visam reduzir o seu tamanho e, em certa medida, conseqüentemente, sua capacidade de efetivar os direitos sociais e econômicos (MOYN, 2012).

Entretanto, não se pode afirmar que a agenda neoliberal é a principal responsável pelo registro de violações aos direitos humanos. É possível afirmar que, além da possível impotência em reforçar certas políticas, parte dos abusos acontece porque os Estados falham na garantia dos direitos humanos por outras razões. Essas vão desde a cumplicidade direta com as violações, como mostra o caso da exploração de diamantes angolanos (MARQUES, 2011), até o temor pela perda de competitividade na atração de investimentos e seus conseqüentes efeitos econômicos, num contexto em que a atração de investimentos é um elemento incontornável nas disputas entre nações no âmbito global (KHAN; WESTWOOD; BOJE, 2010). De toda maneira, é seguro dizer que as dinâmicas econômicas são parte importante do cenário no qual violações aos direitos humanos transcorrem.

As críticas aos direitos humanos, como conceito que exclui certas formas de entendimento da sociedade, não são necessariamente contrárias às ideias expressadas nas declarações relacionadas ao tema. Contudo, interrogam os limites de se buscar solucionar os problemas das mais diferentes populações e comunidades com base em instrumentos estabelecidos centralmente. O mesmo problema pode ser observado nos tratados, acordos e princípios que orientam a atuação das empresas em relação aos direitos humanos, que se discute a seguir. Dada a assimetria de poder presente em âmbito global, poucos atores conseguem ocupar lugares de fala para influenciar os rumos dos instrumentos. Por exemplo, como apontaram Deva e Bilchitz (2013), as vítimas de violações ficaram de fora das discussões sobre as responsabilidades das empresas em relação aos abusos cometidos.

Direitos humanos e empresas e suas implicações para a administração

Cada vez mais as corporações transnacionais são partícipes das arenas globais de negociação de regras de governança e operação (SCHERER; PALAZZO, 2011). Em um contexto no qual suas operações ligam cadeias transnacionais e impactam diferentes partes do globo, as empresas têm capacidade de atuar de forma articulada em relação a regras para suas atividades. Embora essas mesmas cadeias envolvam relacionamentos complexos que muitas vezes dificultam a identificação de responsabilidades e a busca por reparações (WHEELER, 2015). Nesse sentido, as primeiras tentativas de estabelecer um conjunto de parâmetros mandatórios em relação à atuação das corporações transnacionais e suas responsabilidades em relação aos direitos humanos foram enfraquecidas pela oposição tanto de empresas quanto de Estados (RUGGIE, 2013; VOICULESCU, 2009). *Lobbies* corporativos criticaram duramente qualquer compromisso que não fosse de livre adesão e voluntário (DEVA; BILCHITZ, 2013; VOICULESCU, 2009).

Pode-se dividir a história do interesse da ONU em aproximar as empresas transnacionais e direitos humanos em três fases (DEVA; BILCHITZ, 2013). A primeira vai do início dos anos 1970 até os anos 1990, quando um conjunto de especialistas produziu um documento que ficou conhecido como *draft code*, que foi posteriormente abandonado. Em parte, isso se deveu ao fato de os interesses dos países desenvolvidos e multinacionais, de um lado, e dos países em desenvolvimento, de outro, serem profundamente divergentes. Enquanto os primeiros se concentravam em pedir por normas que liberassem a atuação das empresas, reduzindo a interferência dos Estados, os segundos se esforçavam por colocar na pauta as responsabilidades das grandes empresas, ao mesmo tempo em que temiam pela perda de sua soberania.

A segunda fase do engajamento da ONU na construção de um quadro de referência para analisar a responsabilização das empresas em relação aos direitos humanos se inicia em 1999. Em 31 de janeiro daquele ano, Kofi Annan fez um chamado para um "pacto global". Essa iniciativa se concretizou como pacto voluntário que estabelecia nove princípios para a atuação responsável das empresas³. No âmbito do Pacto Global, são colocados compromissos com os quais as empresas que subscrevem devem se implicar, dentre eles dois pontos especificamente sobre direitos humanos (VOETGLIN; PLESS, 2014). A iniciativa busca estabelecer um ambiente global favorável à adoção dos seus princípios orientadores, baseado na lógica do comprometimento voluntário e da melhoria paulatina das práticas das empresas signatárias.

Contudo, pesquisas indicam que as empresas signatárias tomam poucas atitudes concretas em relação ao aprimoramento de seus processos e ao respeito aos direitos humanos (HAMANN et al., 2009; PREUSS; BROWN, 2012). O instrumento reforça a inadequação de práticas voluntárias de responsabilidade social corporativa para atender necessidades de países do Sul Global (BARKEMEYER, 2009). Nesse sentido, os temas aos quais as companhias resolvem dar atenção são aqueles que fazem mais sentido para a audiência de seus países-sede (BARKEMEYER, 2009).

Na sequência do Pacto Global, em 2003, a comissão especial para direitos humanos da ONU apresentou as *draft norms*, que estabeleciam parâmetros obrigatórios a serem seguidos pelas empresas. Diferentemente do *draft code*, essas normas foram construídas com participação de organizações da sociedade civil e empresas multinacionais. Entretanto, sob fortes ataques dessas últimas, as *draft norms* foram completamente abandonadas em 2005, quando a ONU nomeou John Ruggie como responsável por construir um novo marco que fosse aceito pelo conjunto de atores.

Finalmente, a terceira fase da responsabilização das empresas a partir da articulação da ONU se dá com o desenvolvimento do mandato de John Ruggie, que, desde o princípio, se propôs a ouvir os interessados no tema para construir um consenso pragmático em torno do Guiding Principles on Business and Human Rights. Esses princípios

3 Apenas em 2004 foi adicionado um décimo princípio, voltado ao combate à corrupção.

orientadores foram aprovados por unanimidade no Conselho de Direitos Humanos da ONU. Ainda que acadêmicos, ONGs e empresas tenham participado da redação das normas, foram essas últimas quem ditaram o tom final do documento, tendo em vista que vetaram qualquer regulamentação normativa (DEVA, 2013; NOLAN, 2013).

Como Ruggie (2013) aponta, o foco de sua atuação era a construção de um consenso aceitável que não repelisse o compromisso das empresas com a pauta que ele estabeleceu. Os Guiding Principles mantêm a lógica do tripé já delineado por Ruggie em 2009 (ONU, 2009): o dever dos Estados de proteger os direitos humanos e de impedir violações. Tem-se, então, tanto deveres negativos quanto positivos que cabem aos Estados. Em segundo lugar, a responsabilidade das empresas em respeitar os direitos humanos e evitar violar ou contribuir para suas violações. A esse segundo ponto cabe uma observação interessante, para Ruggie as obrigações das empresas não emanam diretamente das leis e acordos internacionais sobre direitos humanos, mas das expectativas sociais sobre as empresas (RIVERA, 2014). Por fim, as responsabilidades dos Estados e das empresas de criarem canais de reparação para possíveis vítimas de violações.

Para López (2013), os acordos costurados sob o mandato de Ruggie têm o mérito de ter avançado no debate sobre a responsabilização das empresas em relação a violações de direitos humanos sem, contudo, ultrapassar a barreira da responsabilidade social corporativa. Ou seja: os acordos mantêm a lógica da ação voluntária das empresas, monitorada por mecanismos de mercado e não por legislações e regulamentações específicas. A busca de Ruggie (2013) por uma alternativa consensual para o estabelecimento de comprometimento de empresas com o respeito aos direitos humanos se deve ao entendimento de que um tratado enfrentaria oposição tanto de empresas quanto de Estados (SEPPALA, 2009; McCORQUODALE, 2009; RUGGIE, 2004a, 2013).

O balanço de forças com o equilíbrio muitas vezes pendendo para o lado das empresas traz desafios inéditos para se pensar a governança global e a responsabilização de empresas em relação a diversos aspectos dos direitos humanos (SANTORO, 2010; WETTSTEIN, 2010). Wettstein (2010) e Nolan e Taylor (2009) entendem que é necessário ampliar a discussão sobre a responsabilidade das empresas em relação às violações do mero respeito à colaboração pela proteção aos direitos humanos, noutras palavras: de uma posição negativa – deixar de violar – para uma positiva – proteger os direitos humanos. A posição de Ruggie (2013) é criticada por ser relativamente condescendente com o poder e a consequente responsabilidade que as corporações transnacionais têm (WETTSTEIN, 2010).

Com base em Ruggie (2004b), Whelan, Moon e Orlitzky (2009) afirmam que a arena global de negociações é composta de, pelo menos, três atores que tentam se influenciar mutuamente: Estado, corporações transnacionais e organizações não governamentais. Ainda que Ruggie (2004b) considere que normas de comportamento social emergem fora dessa arena, ela teria centralidade no delineamento das regras que surgem para atuação desses atores. Contudo, percebe-se que tal definição reforça a ideia de um domínio das sociedades do Norte Global no campo das discussões sobre direitos humanos, tendo em vista a capacidade desproporcional de se fazer ouvir de Estados, empresas e organizações da sociedade civil localizadas nesse espaço.

A aceitação de responsabilidades por parte das organizações ante as normas de direitos humanos é influenciada pela sua participação na construção desses acordos (SEPPALA, 2009). Contudo, a complexidade do ambiente em que operam e a reticência em assumir responsabilidades mais bem delineadas tornam difícil uma adoção consensual dos parâmetros propostos (WHEELER, 2015; RUGGIE, 2013). Há pressão das corporações para influir no delineamento das regras e para estabelecer os parâmetros voluntários que elas deverão seguir. Com isso, corre-se o risco do respeito aos direitos humanos ser visto apenas como um tipo de responsabilidade social corporativa, de caráter formalista (LÓPEZ, 2013; NOLAN, 2013).

Como as empresas transnacionais muitas vezes provocam transformações profundas nos ambientes nos quais se instalam, faz ainda mais sentido exigir que respeitem e reforcem direitos humanos, especialmente nas comunidades diretamente afetadas. Isso serviria tanto para evitar que companhias se aproveitem de regulações

frágeis (NOLAN; TAYLOR, 2009) quanto para desestimular a “corrida ao fundo do poço” (RUGGIE, 2013). Contudo, o poder político das companhias é muitas vezes maior que a capacidade dos Estados de regulá-las. Por outro lado, muitas vezes, a soberania dos países onde violações acontecem é utilizada como argumento pelas empresas para evitar condenar ou evitar tomar ações efetivas que contribuam com o fim de crimes ou violações.

Entretanto, como Wettsein (2010) lembra, as empresas não evitam interferir com as regras dos países em outras dimensões, como na aprovação de leis favoráveis a elas. Isso as coloca numa posição sensível quando se valem do argumento da soberania para evitar tomar posições em relação ao respeito aos direitos humanos. Não é incomum que corporações transnacionais busquem reparação quando o aumento do rigor em relação ao assunto é visto como um obstáculo aos seus negócios ou aos lucros planejados (BYRNE, 2013). Nesses casos, tem-se em diversos casos grandes corporações processando Estados em cortes internacionais, muitas vezes em ações com potencial de causar prejuízos incontornáveis, especialmente em países mais pobres. Nesse sentido, o protagonismo das empresas as coloca como atores relevantes em discussões sobre direitos humanos tanto em relação à proteção quanto a violações (NOLAN, 2005).

Embora seja inevitável que empresas atuem politicamente, elas não são organismos democráticos e, em virtude de seu poder econômico, conseguem exercer imenso poder de pressionar por decisões favoráveis. O *lobby* de corporações transnacionais pode levar países a adotar leis que não sejam do seu maior interesse, visando garantir a permanência de corporações, mediante uma espécie de chantagem (McCORQUODALE, 2009). Para McCorquodale (2009) as obrigações das empresas em relação aos direitos humanos devem ser garantidas também pelos países-base dessas corporações. Contudo, muitas vezes as subsidiárias operam baseadas em outros territórios e Estados que não nas sedes das controladoras, ou as empresas estão envolvidas apenas indiretamente ou com parceiros na operação de negócios que violam direitos humanos (McCORQUODALE, 2009; WHEELER, 2015).

Banerjee (2008a) alerta que o estabelecimento de protocolos de ação e acordos chancelados pela Organização das Nações Unidas (ONU) pode abrir espaço para o uso da entidade como forma de escamotear críticas e blindagem de práticas condenáveis (chamado de *bluwashing*). Na mesma linha, Utting e Zammit (2006) apontam para a necessidade da ONU mudar de postura em relação às parcerias que promove e concentrar esforços na avaliação das metodologias que utiliza para mensurar os impactos desses acordos. Os autores se mostram preocupados com a possibilidade de, ao buscar promover uma agenda positiva e propositiva, a ONU deixe de lado a avaliação crítica dos *trade-offs* envolvidos e contradições que emergem do uso do nome da entidade em acordos com terceiros. Aponta-se, aqui, a necessidade de análises que considerem não apenas o comprometimento das organizações em seus discursos e relatórios, mas também análises das práticas levadas a cabo e seus efeitos.

Mesmo as ações bem intencionadas ou levadas a cabo diretamente ou com apoio de ONGs podem causar rupturas em modos estabelecidos de vida, especialmente quando buscam lutar por direitos humanos sem contextualizar as disputas localmente (KHAN; WESTWOOD; BOJE, 2010). Muitas vezes, as ONGs do Norte Global são acusadas de servirem como *gatekeepers* dos interesses emergentes a partir do Sul Global, dando atenção apenas aos temas que ressoam nas audiências que buscam atender (SIKKINK, 2014). As pessoas que atuam como funcionários dessas ONGs também estão constantemente no meio de disputas de interesses, assumindo lados, ainda que possam intentar seguir o caminho da neutralidade (SPIVAK, 2005).

McCorquodale (2009) entende que, embora tenha seus méritos, a proposição de Ruggie (2013) de que as empresas devem perseguir um mandato social ignora uma pergunta relevante: qual sociedade poderá atribuir esse mandato? A do país sede, do país de atuação ou a comunidade local? Como já mencionado, uma das principais críticas aos direitos humanos na forma como estão estabelecidos se refere ao fato de eles terem sido construídos mirando relações possíveis apenas nos Estados de cunho liberal, típicos do Norte Global. Embora para parte das pessoas essa seja a forma

naturalizada de sociedade, não se pode deixar de lado que há ainda contingentes inteiros de seres humanos que resistem à incorporação de suas comunidades no modelo de sociedade ocidental e que operam por lógicas distintas daquelas propugnadas pela sociedade moderna Ocidental (MISOCZKY, 2011). Essas sociedades priorizam os deveres dos sujeitos diante da comunidade, ao invés de enfatizar os direitos do indivíduo isolado, por exemplo.

Como aponta Idemudia (2009), para que as corporações consigam contribuir com o desenvolvimento local, não basta que elas criem alternativas econômicas, mas é fundamental que também respeitem os modos de vida dos espaços onde se estabelecem. No campo dos estudos organizacionais, há discussões que vão além da discussão da responsabilização em abstrato. Esses autores buscam se concentrar nos crimes cometidos por organizações, nos seus efeitos e nas formas possíveis de se interpretar tais ações para além dos marcos legais (MEDEIROS, 2015; BANERJEE, 2008b).

Voiculescu (2009) entende que as discussões conceituais trazidas pelas proposições da ONU em relação à responsabilidade das empresas sobre violações aos direitos humanos trazem à tona um importante debate sobre a possibilidade de se imputar comportamentos a coletividades. A responsabilização das empresas por crimes cometidos por seus agentes tende a se basear em três abordagens da questão: na identificação de interesses entre os empregados e as organizações; na responsabilidade vicária atribuível caso as ações dos indivíduos sejam atribuíveis à organização e; um modelo organizacional, no qual as empresas são responsabilizáveis com base em elementos de sua cultura que encorajam, toleram ou conduzem a violações (BYRNE, 2013).

Esse último modelo já é adotado em países como Austrália e Holanda, nos quais já há entendimentos legislativos que permitem considerar não apenas o indivíduo como responsável pelos atos das empresas, mas o contexto cultural e normativo das próprias organizações para entender se a gestão poderia ter evitado o cometimento de crimes e se tem comportamento leniente ou de incentivo em face destes (BYRNE, 2013; VOICULESCU, 2009).

Conforme Sales e Bannwart Junior (2014), no Brasil pode-se perceber que a Lei n. 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção ou Lei Anticorrupção Empresarial, traz entendimento parecido, buscando punir a empresa e não apenas os agentes perpetradores dos atos investigados. Entretanto, ainda é necessário observar quais serão os efeitos reais da lei no panorama da ação empresarial e qual interpretação final a justiça dará a suas ações⁴. Embora importante, ainda não se pode afirmar que no país as empresas sejam responsabilizáveis de forma mais abrangente por crimes cometidos. Ao mesmo tempo, outros movimentos são visíveis no país, como a responsabilização de empresas por violações ocorridas ao longo de sua cadeia produtiva, sobre as quais *deveriam* saber (CAMPOS; VAN HUIJSTEE; THEUWS, 2015).

O Brasil também indicou que seguirá a orientação da ONU e deu início à elaboração de um Plano Nacional de Ação sobre Empresas e Direitos Humanos, como parte da responsabilidade do Estado na disseminação e implantação dos Guiding Principles (ONU, 2015). O Plano Nacional de Ação (*National Action Plan*) busca orientar e delinear os rumos das políticas nacionais (*policy documents*). Eles estão voltados para a implantação de ações ligadas ao debate sobre as responsabilidades das empresas em relação aos direitos humanos (O'BRIEN; MERHA, 2014). Rivera (2014) entende que a disseminação dos planos de ação pode contribuir para a construção de consensos e entendimentos mais claros acerca das implicações das discussões sobre empresas e direitos humanos. Além disso, a elaboração dos planos pode contribuir para capilarizar o debate nacionalmente, envolvendo mais os governos e as organizações da sociedade civil de atuação local. Essa percepção é compartilhada por O'Brien e Merha (2014). Ao analisar os processos de elaboração de 11 planos nacionais de ação, os autores viram que

⁴ Interessante notar que, na referida lei, considera-se que a incorporação de mecanismos de compliance ou due diligence à estrutura organizacional pode minorar ou eliminar as responsabilidades empresariais, na mesma linha do que propõe Ruggie (2013).

eles podem levar à sensibilização de atores governamentais e da sociedade civil. Nesse sentido, ampliar-se-ia a necessidade de construir um quadro dentro do qual se possa analisar e discutir localmente a responsabilidade de empresas em relação a direitos humanos e quais as demandas existentes.

Considerações finais

Atualmente, Santoro (2015) aponta que as discussões sobre as responsabilidades das empresas em relação aos direitos humanos perpassam a ideia de que estas têm deveres negativos (de não cometer violações), mas também positivos (de buscar ativamente impedir que violações aconteçam). Esse debate relevante traz à tona a dificuldade de se lidar com a ideia de soberania, bem como do papel social de empresas num contexto em que organizações muitas vezes maiores que Estados operam transnacionalmente. É preciso atentar para a possibilidade de as iniciativas relacionadas a direitos humanos também poderem ser usadas como barreiras de mercado a organizações de países em desenvolvimento ou de forma arbitrária no ambiente competitivo.

Cabe a atenção para que barreiras aos países em desenvolvimento não sejam levantadas, reforçando o *status quo* global. Também deve se atentar para que não se imponham a esses países e às empresas que neles estão estabelecidas certos modos de operar que só são desejáveis ou possíveis às corporações e países do Norte Global, bem como que seja dada atenção apenas para temas que vêm dessas mesmas sociedades. Como se pode notar, a discussão sobre as responsabilidades e deveres das empresas em relação aos direitos humanos é bastante influenciada por leituras de cunho jurídico e moral. Este texto busca se valer dessas discussões para trazer o debate para o campo da administração. Propõe-se que o tema seja incorporado nas análises das empresas e de suas práticas, podendo servir tanto como elemento de fomento à crítica quanto como parâmetro de ação.

Qualquer dos caminhos coloca dificuldades na possibilidade de responsabilização das empresas em relação a violações de direitos humanos cometidas. Essas tendem a buscar se eximir da assunção de responsabilidades positivas. Como indica Delios (2010), assumir posturas responsáveis tem custos e desafios que se distinguem a depender do país em que as organizações operam. Isso coloca dificuldades, seja do ponto de vista mais tradicional da gestão e da busca da eficácia (em geral econômica), seja de posturas mais críticas e céticas que tendem a ver as empresas como veículo de exploração e dominação. Além disso, como se sabe, a administração não é um saber neutro, é construído como reflexo de lutas políticas, e também como uma arma nessas lutas (FRENKEL; SHENHAV, 2006; GRANT; MILLS, 2006).

Uma das tensões possíveis de emergir é que crescentemente as organizações não governamentais dependem de recursos doados por empresas (ARAGÃO, 2012). Nesse sentido, as corporações podem influenciar o debate de várias maneiras: diretamente, pela sua participação nos fóruns existentes, e indiretamente, influenciando a posição de governos e ONGs. Cabe também perguntar o quão público é de fato esse espaço que conta com a participação mais expressiva de empresas do que da sociedade civil organizada (DEVA; BILCHITZ, 2013). Deva (2013) indica que na construção dos Guiding Principles e do Framework as objeções colocadas pelas organizações da sociedade civil eram consideradas como menos importantes do que a concordância dada por Estados e empresas. Ainda assim, como apontam O'Brien e Merha (2014), vários governos nacionais e organizações não governamentais se uniram para solicitar o estabelecimento de um tratado com força legal para delimitar as responsabilidades das empresas multinacionais. Será interessante ver como esse debate se desenvolverá no futuro próximo, ao mesmo tempo em que a ONU tomará medidas para reforçar os mecanismos já existentes.

Este trabalho chama a atenção para a necessidade de se incorporar a essas discussões um olhar de suspeição. Não busca, assim, rejeitar os debates que vêm sendo estabelecidos, mas contribuir para que eles possam ser apropriados levando

em consideração efeitos desejáveis e indesejáveis de se incorporar as empresas como atuantes e proativas em relação aos direitos humanos. Diante dos argumentos apresentados neste texto, fica evidente que essa discussão necessária já vem acontecendo, especialmente na academia estrangeira. Futuras pesquisas poderiam se concentrar em entender como os acordos em relação aos direitos humanos afetam a soberania dos países do Norte Global e dos países do Sul Global. Também seria interessante maior dedicação ao entendimento sobre as práticas derivadas e suportadas nesses acordos, bem como os modos como eles são percebidos pelas empresas e povos do Sul Global. Por fim, reitera-se que a responsabilização das organizações por vias infralegais é um avanço no debate sobre a atuação das empresas. Contudo, esse avanço não elimina a necessidade de ir adiante na discussão, tendo em vista que a mera adoção voluntária de práticas e o estabelecimento de padrões muito frouxos não fazem jus à importância dos direitos humanos. Ainda que esses possam ser questionados, se estabelecem como um potente discurso que pode articular críticas à atuação irresponsável de muitas empresas. Entende-se que tanto o movimento em direção à responsabilização das empresas quanto à participação destas nas arenas e fóruns internacionais devem ser fenômenos que vão se aprofundar no futuro próximo.

Referências

- ALVES, J. A. L. The declaration of human rights in postmodernity. *Human Rights Quarterly*, v. 22, n. 2, p. 478-500, 2000.
- ANNAN, K. *Secretary-General proposes global compact on human rights, labour, environment in address to World Economic Forum in Davos*. 1999. Press Release SG/SM/6881. Disponível em: <<http://www.un.org/press/en/1999/19990201.sgsm6881.html>>. Acesso em: 14 nov. 2017.
- ARAGÃO, D. M. O controle global da solidariedade: transnacionalização e privatização na adaptação estratégica de ONGs britânicas no Brasil. *Caderno CRH*, v. 25, n. 65, p. 269-283, maio/ago. 2012.
- BANERJEE, S. B. Corporate social responsibility: the good, the bad and the ugly. *Critical Sociology*, v. 34, n. 1, p. 51-79, 2008a.
- BANERJEE, S. B. Necrocapitalism. *Organization Studies*, v. 29, n. 12, p. 1.541-1.563, 2008b.
- BARKEMEYER, R. Beyond compliance – below expectations? CSR in the context of international development. *Business Ethics: a European Review*, v. 18, n. 3, p. 273-389, 2009.
- BYRNE, E. F. In lieu of a sovereignty shield, multinational corporations should be responsible for the harm they cause. *Journal of Business Ethics*, v. 124, n. 4, p. 1-13, 2013.
- CAMPOS, A.; VAN HUIJSTEE, M.; THEUWS, M. *From moral responsibility to legal liability? Modern day slavery in the global garment supply chain and the need to strengthen regulatory frameworks: the case of Inditex-Zara in Brazil*. 2015. Disponível em: <<http://www.cleanclothes.org/resources/national-cccs/from-moral-responsibility-to-legal-liability>>. Acesso em: 14 nov. 2017.
- CENTENO, M. A.; COHEN, J. N. The arc of neoliberalism. *Annual Review of Sociology*, v. 38, p. 317-340, 2012.
- CERNA, C. Universality of human rights and cultural diversity: implementation of human rights in different socio-cultural contexts. *Human Rights Quarterly*, v. 16, n. 4, p. 740-752, 1994.
- DELIOS, A. How can organizations be competitive but dare to care. *Academy of Management Perspectives*, v. 24, n. 3, p. 25-36, 2010.

DEVA, S. Trading Human Rights Lightly: a critique of the consensus rhetoric and the language employed by the Guiding Principles. In: DEVA, S.; BILCHITZ, D. *Human rights obligations of business: beyond the corporate responsibility to respect?* New York: Cambridge University Press, 2013. p. 78-104.

DEVA, S.; BILCHITZ, D. *Human rights obligations of business: beyond the corporate responsibility to respect?* New York: Cambridge University Press, 2013.

ECKEL, J. Human rights and decolonization: new perspectives and open questions. *Humanity: an International Journal of Human Rights, Humanitarianism and Development*, v. 1, n. 1, p. 111-135, Fall 2010.

ERICSSON. *Sustainability and Corporate Responsibility Report 2014*. 2015. Disponível em: <<http://www.ericsson.com/res/thecompany/docs/corporate-responsibility/2014-corporate-responsibility-and-sustainability-report.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

FRENKEL, M.; SHENHAV, Y. From binarism back to hybridity: a postcolonial reading of management and organization studies. *Organization Studies*, v. 27, n. 6, p. 855-876, 2006.

GRANT, J. D.; MILLS, A. J. The quiet Americans: formative context, the Academy of Management leadership, and the management textbook, 1936-1960. *Management & Organizational History*, v. 1, n. 2, p. 201-224, 2006.

HAACK, P.; SCHERER, A. G. Why sparing the rod does not spoil the child: a critique of the "strict father" model in transnational governance. *Journal of Business Ethics*, v. 122, p. 225-240, 2014.

HAMANN, R. et al. Business and human rights in South Africa: an analysis of antecedents of human rights due diligence. *Journal of Business Ethics*, v. 87, p. 453-473, 2009.

HOOVER, J. Rereading the universal declaration of human rights: plurality and contestation, not consensus. *Journal of Human Rights*, v. 12, n. 2, p. 217-241, 2013.

HOOVER, J.; DE HEREDIA, M. I. Philosophers, activists, and radicals: a story of human rights and other scandals. *Human Rights Review*, v. 12, p. 191-220, 2011.

IDEMUDIA, U. Oil extraction and poverty reduction in the niger delta: a critical examination of partnership initiatives. *Journal of Business Ethics*, v. 90, p. 91-116, 2009.

KHAN, F. R.; WESTWOOD, R.; BOJE, D. I fell like a foreign agent: NGOs and corporate social responsibility interventions into Third World child labor. *Human Relations*, v. XX, n. X, p. 1-22, 2010.

LÓPEZ, C. The "ruggie process": from legal obligations to corporate social responsibility? In: DEVA, S.; BILCHITZ, D. *Human rights obligations of business: beyond the corporate responsibility to respect?* New York: Cambridge University Press, 2013. p. 58-77.

MARQUES, R. *Diamantes de sangue: tortura e corrupção em Angola*. Lisboa: Tinta da China, 2011.

MCCORQUODALE, R. Corporate social responsibility and international human rights law. *Journal of Business Ethics*, v. 87, p. 485-400, 2009.

MEDEIROS, C. R. de O. Crimes corporativos e estudos organizacionais: uma aproximação possível e necessária. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 55, n. 2, p. 202-208, mar./abr. 2015.

MIGNOLO, W. Citizenship, knowledge and the limits of humanity. *American Literary History*, v. 18, n. 2, p. 312-331, 2006.

MISOCZKY, M. C. World visions in dispute in contemporary Latin America: development x harmonic life. *Organization*, v. 18, n. 3, p. 345-363, 2011.

MOYN, S. Substance, scale, and salience: the recent historiography of human rights. *Annual Review of Law and Social Science*, v. 8, p. 123-140, 2012.

NOLAN, J. The corporate responsibility to respect human rights: soft law or not law? In: DEVA, S.; BILCHITZ, D. *Human rights obligations of business: beyond the corporate responsibility to respect?* New York: Cambridge University Press, 2013. p. 138-161.

NOLAN, J. With power comes responsibility: human rights and corporate accountability. *University of New South Wales Law Journal*, v. 28, n. 3, p. 581-613, 2005.

NOLAN, J.; TAYLOR, L. Corporate responsibility for economic, social and cultural rights: rights in search of a remedy. *Journal of Business Ethics*, v. 87, p. 433-451, 2009.

O'BRIEN, C. M.; MERHA, A. *National action plans on business and human rights: a toolkit for the development, implementation, and review of state commitments to business and human rights frameworks*. The Danish Institute for Human Rights (DIHR); The International Corporate Accountability Roundtable (ICAR), 2014.

ONU. Organização das Nações Unidas. *Declaração universal dos direitos humanos*. 1948. Disponível em: <<http://nacoesunidas.org/declaracao-universal-dos-direitos-humanos/>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

ONU. Organização das Nações Unidas. *Guiding principles on business and human rights: implementing the united nations 'protect, respect, remedy' framework*. UN Doc. A/HRC/17/31. Geneva: United Nations, 21 mar. 2011.

ONU. Organização das Nações Unidas. Special Representative to the Secretary-General on Business and Human Rights. *Business and human rights: towards operationalizing the "protect, respect and remedy" framework*. UN Doc. A/HRC/11/13. 2009. Disponível em: <<http://www2.ohchr.org/english/bodies/hrcouncil/docs/11session/A.HRC.11.13.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2017.

ONU. Organização das Nações Unidas. *United nations guiding principles reporting framewok*. 2015. Disponível em: <http://www.ungpreporting.org/wp-content/uploads/2015/02/UNGuidingPrinciplesReportingFramework_withimplementationguidance_Feb2015.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2017.

PREUSS, L.; BROWN, D. Business policies on human rights: an analysis of their content and prevalence among FTSE 100 firms. *Journal of Business Ethics*, v. 109, p. 289-299, 2012.

RIVERA, H. C. From general 'responsibility' to context-specific 'duty': the role of the state in ensuring corporate compliance with international human rights law. *Revista Mineira de Direito Internacional e Negócios Internacionais*, v. 1, n. 1, p. 190-207, jul./dez. 2014.

RUGGIE, J. G. Business and human rights: the evolving international agenda. *The American Journal of International Law*, v. 101, n. 4, p. 819-840, 2004a.

RUGGIE, J. G. Reconstituting the global public domain – issues, actors and practices. *European Journal of International Relations*, v. 10, n. 4, p. 499-531, 2004b.

RUGGIE, J. G. *Just Business: multinational corporations and human rights*. New York: W. W. Norton & Company, 2013.

- SALES, M. R.; BANNWART JUNIOR, C. J. A lei 12.846/2013: mecanismos de anticorrupção e responsabilidade social. *Revista do Mestrado em Direito*, v. 8, n. 1, p. 25-52, 2014.
- SANTORO, M. A. Business and human rights in historical perspective. *Journal of Human Rights*, v. 14, n. 2, p. 155-161, 2015.
- SANTORO, M. Post-Westphalia and its discontents: business globalization, and human rights in political and moral perspective. *Business Ethics Quarterly*, v. 20, n. 2, p. 285-297, 2010.
- SCHERER, A. G.; PALAZZO, G. The new political role of business in a globalized world: a review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*, v. 48, n. 4, p. 899-931, 2011.
- SEPPALA, N. Business and the international human rights regime: a comparison of UN initiatives. *Journal of Business Ethics*, v. 87, p. 401-417, 2009.
- SETHI, S. P.; SCHEPERS, D. H. United Nations global compact: the promise-performance gap. *Journal of Business Ethics*, v. 122, p. 193-208, 2014.
- SIKKINK, K. Latin American countries as norm protagonists of the idea of human rights. *Global Governance*, v. 20, p. 389-404, 2014.
- SKOGLY, S. I. Extraterritoriality: universal human rights without universal obligations? In: JOSEPH, S.; MCBETH, A. (Ed.). *Research Handbook on International Human Rights Law*. Edward Elgar: Cheltenham, UK; Northampton, USA, 2010. p. 71-96.
- SPIVAK, G. C. Use and abuse of human rights. *Boundary 2*, v. 32, n. 1, p. 130-189, 2005.
- UNITED NATIONS. *United Nations Guiding Principles Reporting Framework*. 2015. Disponível em: <http://www.ungpreporting.org/wp-content/uploads/2015/02/UNGGuidingPrinciplesReportingFramework_withimplementationguidance_Feb2015.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2017.
- UTTING, P.; ZAMMIT, A. *Beyond Pragmatism*. Appraising UN – Business Partnerships. Geneva: United Nations Research Institute for Social Development, 2006. Disponível em: <[http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9%2F\(httpAuxPages\)%2F225508544695E8F3C12572300038ED22%2F\\$file%2Futtzam.pdf](http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9%2F(httpAuxPages)%2F225508544695E8F3C12572300038ED22%2F$file%2Futtzam.pdf)>. Acesso em: 14 nov. 2017.
- VOETGLIN, C.; PLESS, N. M. Global governance: CSR and the role of the UN Global Compact. *Journal of Business Ethics*, v. 122, n. 2, p. 179-191, 2014.
- VOICULESCU, A. Human rights and the new corporate accountability: learning from recent developments in corporate criminal liability. *Journal of Business Ethics*, v. 87, p. 419-432, 2009.
- WETTSTEIN, F. The duty to protect: corporate complicity, political responsibility, and human rights advocacy. *Journal of Business Ethics*, v. 96, p. 33-47, 2010.
- WHEELER, S. Global production, CSR and human rights: the courts of public opinion and the social license to operate. *The International Journal of Human Rights*, p. 1-24, 2015.
- WHELAN, G.; MOON, J.; ORLITZKY, M. Human rights, transnational corporations and embedded liberalism: what chance consensus? *Journal of Business Ethics*, v. 87, p. 367-383, 2009.

Submissão: 23/11/2015

Aprovação: 30/05/2016

PAPEL SOCIAL E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO
PROFESSOR DO ENSINO SUPERIOR: APROXIMAÇÕES
ENTRE OS CONSTRUTOS E PERSPECTIVAS DE PESQUISA

Milka Alves Correia Barbosa*
Kely César Martins de Paiva**
José Ricardo Costa de Mendonça***

Resumo

Este ensaio tem como objetivo discutir aproximações conceituais entre os construtos “papel social”, “competências profissionais” e “competências gerenciais” do professor de ensino superior. A noção de papel social tem sido usada de forma recorrente e espontânea pelos membros das organizações em suas descrições acerca de suas práticas e experiências. Argumenta-se que os papéis sociais que o professor de ensino superior desempenha (docente, pesquisador, gestor, orientador, etc.) pautam-se em competências profissionais específicas, que podem ser efetivas ou não, dependendo do seu ambiente e contexto de atuação. Para atingir o objetivo proposto, na seleção do material bibliográfico adotou-se o critério temático, escolhendo-se intencionalmente textos que possibilitassem aprofundar o entendimento sobre os construtos papel social e competências profissionais e gerenciais, utilizando-se temas e conceitos-chave de autores como Kerr (1982), Berger e Luckmann (2005), Goffman (2009), Mendonça et al. (2012), Musselin (2011, 2013), Paiva (2007), entre outros. Buscou-se lançar luzes sobre as faces do papel social de professor-gestor e ampliar a discussão sobre esses construtos em um ambiente com atores e dinâmicas bastante peculiares, como o de uma instituição de ensino superior. Ao final, outras perspectivas de pesquisa, que consideram aspectos metodológicos e conexões temáticas, foram sugeridas.

Palavras-chave: Papel social. Competências profissionais. Competências gerenciais. Professor. Ensino superior.

SOCIAL ROLE AND PROFESSIONAL AND MANAGERIAL
COMPETENCES OF HIGHER EDUCATION PROFESSOR:
SIMILARITIES BETWEEN THE CONSTRUCTS AND
RESEARCH PERSPECTIVES

Abstract

This essay aims to discuss conceptual similarities between the constructs “social role”, “professional competences” and “managerial competences” of higher education professor. The notion of social role has been used recurrently and spontaneously by members of the organizations in their descriptions about their practices and experiences. It is argued that the social roles that professors of higher education plays (teacher, researcher, manager, counselor, etc.) are guided in

*Doutora em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Professora do curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. E-mail: milka.correia@feac.ufal.br

**Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora, pesquisadora e orientadora do Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: kelypaiva@face.ufmg.br

***Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professor e pesquisador do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: jrccm@ufpe.br

specific professional competences that can be effective, or not, depending on their environment and context of performance. To achieve this purpose, for selecting the bibliographic material, it was adopted the thematic criteria for choosing intentionally texts that would enable deeper understanding of the constructs social role and professional and managerial competences, using themes and key concepts from authors such as Kerr (1982), Berger e Luckmann (2005), Goffman (2009), Mendonça et al. (2012), Musselin (2011, 2013), Paiva (2007), among others. It sought to shed light on the faces of the social role of academic manager and expand the discussion of these constructs in an environment with rather peculiar actors and dynamics, such as a higher education institution. Finally, other research perspectives that consider methodological aspects and thematic connections were suggested.

Keywords: Social role. Professional competences. Managerial competences. Professor. Higher education.

Introdução

A gestão universitária vem ganhando mais espaço em cursos de pós-graduação *stricto sensu* e em pesquisas no país. No Brasil, o Art. 3º do Decreto n. 94.664/1987 (BRASIL, 1987) prevê essa atividade como sendo própria do professor de ensino superior, assim como o ensino, a pesquisa e a extensão. Dessa forma, quando o professor atua na gestão como reitor, pró-reitor, diretor de unidade, chefe de departamento, coordenador de curso, etc., quer seja temporária ou permanentemente, ele desempenha um papel específico, o de professor-gestor (*academic manager*)¹, aquele no qual o professor atua na gestão do ensino superior (CASTRO; TOMÁS, 2011).

Deve-se entender que o professor-gestor é “uma espécie particular de gerente, [...] eles possuem funções e papéis peculiares ao mundo acadêmico, na medida em que são, antes de tudo, em geral, professores de carreira [...]” (ÉSTHER; MELO, 2008, p. 17). Mesmo assumindo a posição de dirigente, esse indivíduo não deixa de ser professor (ÉSTHER, 2007) e, portanto, a multiatividade constitui o cerne do papel de professor-gestor (MILLER, 1991).

Aqui se demarca um aspecto relevante para essa argumentação, qual seja, a especificidade do trabalho gerencial em instituições de ensino superior (IES). Ao caracterizar o trabalho gerencial, Mintzberg (1990) diferencia-o do que se espera de outros trabalhadores, mostrando que as atividades do gerente são caracterizadas pela brevidade e fragmentação. Também Hill (2003) descreve o papel gerencial como sendo complexo, constituído de tensões e ambiguidades, submetendo o sujeito a uma rotina de pressão, agitação e fragmentação.

No contexto das IES, o gerente desempenha papéis que envolvem a resolução de perturbações na estrutura e a manutenção da ligação entre os profissionais internos da instituição e as partes interessadas externas (MINTZBERG, 2003). Nessa perspectiva, Carvalho e Bruckmann (2014) argumentam que profissionais com tarefas administrativas não são apenas os primeiros a lidar com as narrativas das reformas públicas, mas são também, em geral, aqueles que lideram seu grupo profissional e, nesse sentido, “têm uma grande probabilidade de influenciar as normas dominantes, valores e práticas profissionais” (CARVALHO; BRUCKMANN, 2014, p. 91). Por outro lado, Motta (1997) já alertava para as dificuldades da função gerencial, apontando para o hiato entre o que geralmente se apregoa como modelos de dirigente bem-sucedido – visão tradicional do gestor como decisor racional, planejador sistemático, coordenador e supervisor eficiente – e os dirigentes inseridos em realidades bastante diferentes, já que nelas as tarefas envolvem imprevisibilidade, descontinuidade.

Essa realidade evoca a noção de papel social (PS), que é um pressuposto fundamental neste trabalho. Tendo como inspiração autores interacionistas-construtivistas,

¹ Autores como Whitchurch (2007), Deem, Hillyard e Reed (2007) e Musselin (2013) referem-se a esse sujeito e seu papel na gestão universitária.

como Berger e Luckmann (2005) e Goffman (2009), neste estudo, papel social é entendido como conjunto de atividades, comportamentos e práticas característico de uma dada situação social, que resulta de um processo contínuo de construção social e que é desempenhado pelo sujeito em grupos dos quais se originam expectativas e sobre os quais ele exerce influência.

Sabe-se que dentro de uma IES o professor de ensino superior assume diferentes papéis sociais, sendo os mais centrais o de docente, o de pesquisador, o de extensionista e o de gestor, comumente reportados na literatura especializada (ÉSTHER, 2007; MUSSELIN, 2011, 2013). Assumindo-se que cada papel social é acompanhado de um conjunto de expectativas por meio do qual se prejulga ou prediz o que se espera dos diferentes indivíduos que desempenham determinado "papel referente" (DIERDORFF; MORGESON, 2007), é possível que, de alguma forma, as expectativas do papel delineiem *performances* específicas, atitudes (predisposições psicológicas) e comportamentos, conhecimentos, resultados, interações que compõem a visão que o indivíduo tem de si próprio e daqueles que estão na mesma posição social (BURKE; STETS, 2009).

Importa também reconhecer que o papel social sofre adaptações, posto que ele não é refratário às características e relações sociais próprias da organização na qual o sujeito o desempenhará (ação). Com base nesse entendimento, pode-se pressupor que as expectativas sobre os papéis do professor de ensino superior vêm do Estado, das partes interessadas externas, dos colegas e da comunidade disciplinar (KYVIK, 2013), e que os papéis sociais do professor de ensino superior sofrem influências do ambiente organizacional em que esses sujeitos se encontram, quer seja o de uma universidade federal, quer seja de uma faculdade privada, por exemplo.

Tratando das diversas expectativas direcionadas ao papel gerencial, Hill (2003) explica que gestores, subordinados e pares têm percepções diferentes do que ele deva ser e isso se deve, em parte, às diferentes referências que os indivíduos e grupos acessam para conferir sentido ao trabalho gerencial.

É possível ainda afirmar que o papel tem duas dimensões, a saber: uma convencional (que é partilhada pelos indivíduos) e uma idiossincrática (são as interpretações distintas que os indivíduos têm sobre o papel) (McCALL; SIMMONS, 1978). Partindo desse entendimento, admite-se que o professor-gestor de uma instituição de ensino superior estabelece interações e relações com outros indivíduos e grupos, mantendo similaridades e diferenças quanto às competências gerenciais esperadas, às expectativas sobre seu desempenho no papel e aos desafios com os quais se depara no cotidiano organizacional, por exemplo.

Argumenta-se, ainda, que o papel social de professor-gestor é, em certa medida, composto das competências gerenciais esperadas desses sujeitos, as quais, em algum aspecto, são diferentes das competências profissionais exigidas no papel de docente ou de pesquisador. Nesse sentido, como mostraram Paiva e Melo (2009), há necessidade de mobilização de diversas competências profissionais por parte do professor de ensino superior para sua efetividade ao desempenhar diferentes papéis, inclusive no que diz respeito ao que as autoras chamaram de "atividades administrativas e burocráticas", relacionadas à função gerencial.

No presente estudo, adota-se o conceito de competência gerencial como um tipo específico de competência profissional, que "implica na mobilização de forma peculiar pelo sujeito na sua ação produtiva de um conjunto de saberes de natureza diferenciada, gerando resultados reconhecidos individual, coletiva e socialmente" (PAIVA, 2007, p. 45). Sendo assim, parte-se da premissa de que as competências do professor para pesquisa, ensino e extensão não substituem aquelas necessárias para atuação em um contexto de gestão, ainda que elas possam contribuir para o desempenho dos dirigentes em suas atividades. Mesmo mantendo algum nível de semelhança, são, pois, competências profissionais de naturezas diferentes, que se relacionam aos distintos papéis sociais desempenhados pelo professor de ensino superior.

É importante ainda realçar o caráter relacional das competências gerenciais ao se considerar que elas emergem das formas de ação dos gestores, em seu espaço organizacional, na convergência e na inter-relação com outros gerentes (MELO; LOPES;

RIBEIRO, 2013). Nesse sentido, fica-se diante de uma construção social contínua que guarda relação e similaridade com o caráter intergrupar da noção de papéis sociais (BERGER; LUCKMANN, 2005).

Atribuindo caráter de construção social à competência, Le Boterf (2006) caracteriza-a como a mobilização de aspectos pessoais em conjunto com recursos do meio no qual o indivíduo está inserido. Sendo assim, não há como ser competente isoladamente, pois competência e, principalmente, seu reconhecimento e legitimação, emergem da comunicação e da interação entre as pessoas no ambiente de trabalho. Dessa forma, os grupos legitimam, para si e para o próprio indivíduo, as competências gerenciais presentes no desempenho do papel de professor-gestor. Demarca-se aqui outra premissa fundamental da argumentação neste estudo: o papel de professor-gestor contribui para a definição de competências gerenciais. Pressupõe-se, assim, que é possível identificar as competências gerenciais frequentemente associadas tanto ao papel quanto ao grupo de professores-gestores e, assim, auxiliar esses sujeitos em sua atuação nas atividades de gestão universitária, minimizando a ambiguidade e o conflito de papéis, em conformidade com Aziz et al. (2005).

Diante das convergências e tangenciamentos conceituais entre os construtos, este trabalho tem como objetivo discutir as aproximações entre “papel social” e “competências profissionais” na profissão de professor do ensino superior. Para atingir o objetivo proposto, adotou-se na seleção do material bibliográfico o parâmetro temático (LIMA; MIOTO, 2007), escolhendo-se intencionalmente textos que possibilitassem melhor entendimento sobre os construtos papel social e competências profissionais e gerenciais, utilizando-se temas e conceitos-chave de autores como Berger e Luckmann (2005), Goffman (2009), Mendonça et al. (2012), Musselin (2011, 2013), Paiva (2007), entre outros.

Buscou-se aprofundar os estudos sobre as faces do papel social de professor-gestor (e dirigente) e ampliar a discussão sobre esses construtos em um ambiente com atores e dinâmicas bastante peculiares, como o de uma universidade² (SIMPSON; CARROL, 2008).

Papéis sociais

A noção de papel social (PS) tem sido usada de forma recorrente e espontânea pelos membros das organizações em suas descrições acerca de suas práticas e experiências (SIMPSON; CARROL, 2008). Sendo assim, é possível identificar pelo menos duas abordagens distintas sobre papel, cercadas em ambiguidade e disputas sobre terminologias: a sistêmica e a construtivista.

A primeira considera o comportamento individual como uma série de sistemas do papel localizado dentro de um contexto organizacional. Pautando-se em conceitos como *input*, *output* e processamento, o desempenho do papel é definido na dinâmica entre expectativas de papel, papel enviado, papel recebido e comportamento no papel. Como consequência, há sempre um ciclo contínuo de enviar, receber e responder às expectativas de comportamento que são usadas para avaliar as ações de qualquer indivíduo que ocupe determinada posição na organização. Portanto, papel reflete-se em um conjunto de expectativas sociais e comportamentos normativos que prescrevem como um indivíduo deveria ocupar determinada situação, posição ou *status* social.

No segundo grupo de abordagens, o papel é crucial no estabelecimento de condutas institucionalizadas (BERGER; LUCKMANN, 2005). Especificamente no interacionismo simbólico, papel é visto como um processo contínuo de construção social que depende da inter-relação entre uma ordem social estática e previsível e as ações criativas dos atores.

² A definição dada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) para a universidade, suas características e atribuições permite reconhecer que se trata de um ambiente organizacional distinto, no qual essas aproximações podem se tornar ainda mais complexas e sensíveis.

Apesar de defenderem axiomas diferentes, manifestam-se críticas dirigidas à abordagem sistêmica e à interacionista. Nesse sentido, Simpson e Carroll (2008) caracterizam as teorias dos papéis vistas por essas perspectivas como acrílicas, ingênuas e limitadas em sua capacidade de lidar com a realidade da vida organizacional; ambas não debatem a construção discursiva, cultural e política de papéis, tampouco consideram forças como poder, controle e contestação. Para as autoras, essas abordagens contrastam com a multiplicidade, fluidez e fragmentação que caracteriza a narrativa discursiva contemporânea, pois a atenção dos pesquisadores tem crescido em torno do "tornar-se" ao invés do "ser" no processo de construção de papéis. Assim, Simpson e Carroll (2008) propõem uma reorientação ontológica da teoria sobre papel que permita as possibilidades de emergência, pluralidade, descontinuidade, polifonia e imbricamento social com o processo de identidade.

Com base na distinção entre as abordagens citadas, manifesta-se que o conceito de papel adotado neste texto tende a aproximar-se mais da perspectiva construtivista-interacionista, pois se acredita que a construção do PS incorpora aspectos subjetivos que não se restringem aos limites previstos por uma estrutura social determinista. No entanto, cabe também esclarecer que o presente trabalho adota uma postura predominantemente de busca por aproximações, e não de manutenção de dicotomias entre diferentes abordagens teóricas, pois se acredita que cada uma delas ressalta aspectos relevantes que não podem ser deixados de lado quando se está tratando de papel social. Note-se ainda que esse posicionamento não significa de forma alguma abandonar a coerência teórica e epistemológica.

Partindo do conceito de tipificação, a abordagem construtivista de Berger e Luckmann (2005) explica que os indivíduos apreendem os significados e se relacionam entre si por meio de esquemas de classificação da realidade da vida cotidiana. Portanto, a formação de papéis é intrínseca à interação social e se inicia com um conjunto comum de conhecimento que contém tipificações de conduta institucionalizadas. Sendo assim, os papéis regulam a interação entre os indivíduos e lhes fornecem expectativas recíprocas, tendo em vista os diversos contextos sociais que vivenciam em sua vida cotidiana (BERGER; LUCKMANN, 2005). Nessa dinâmica, é por meio dos papéis que certos comportamentos em dadas situações e interações sociais vão se tornar habituais e, assim, pode-se afirmar que a origem dos papéis se dá no processo de formação de hábitos e na objetivação da origem das instituições.

Na mesma linha de pensamento, no interior de um grupo social, há padrões de desempenho de papéis acessíveis a todos os membros executantes (ou potenciais). Vale dizer, "o indivíduo e o outro podem ser compreendidos como executantes de ações objetivas, geralmente conhecidas, que são recorrentes e repetíveis por qualquer ator do tipo adequado" (BERGER; LUCKMANN, 2005, p. 98). Exemplificando, há padrões para o papel de dirigente de uma IES; por conseguinte, todo ator desse papel é levado a conhecer e conformar-se com os padrões, os quais são elementos da tradição institucional e são adotados para avaliação das credenciais de todos os executantes.

É possível também conceber os papéis como mediadores de setores particulares do acervo comum de conhecimento (BERGER; LUCKMANN, 2005). Em outras palavras, com base nos papéis que desempenha, o indivíduo tem acesso a áreas específicas do conhecimento socialmente objetivado, o que inclui não somente a cognição, mas também o apropriar-se de normas, valores e outros elementos subjetivos.

Dessa forma, pode-se pensar que ser professor-gestor em uma IES implica não somente em ter conhecimento acerca de ferramentas gerenciais, mas igualmente acerca dos valores e atitudes julgados adequados ao papel de reitor, por exemplo. Por conseguinte, aprender um papel significa acessar "as camadas cognitivas e afetivas do corpo de conhecimento que é diretamente e indiretamente adequado a este papel" (BERGER; LUCKMANN, 2005, p. 103).

Apoiado na psicologia social e na metáfora teatral, Goffman (2009) define papel social como um ou mais movimentos ou práticas ligados a uma determinada situação social, sendo "cada um desses papéis representado pelo ator numa série

de oportunidades para o mesmo tipo de público ou para um público formado pelas mesmas pessoas” (p. 24). Desse conceito, emerge a noção de interação face a face, definida como a influência recíproca dos indivíduos sobre as ações uns dos outros. Por meio das interações sociais, os significados e a realidade social são construídos (BERGER; LUCKMANN, 2005) e os papéis são formados (EDGAR; SEDGWICK, 2003). Essa aproximação entre tais construtos é importante, pois dificilmente pode-se imaginar um professor de ensino superior que não vivencie várias dessas interações em seu cotidiano.

Com a interação, o papel que um indivíduo desempenha é delineado conforme os papéis desempenhados pelos outros presentes, os quais, segundo Goffman (2011), compõem a plateia, ou audiência. Nesse cenário, o grupo social assume importância, na medida em que, juntos, os participantes contribuem para uma definição única geral a respeito de determinada situação. Apropriando-se desse argumento, discute-se que o papel de professor-gestor seja talhado de acordo com os papéis desempenhados por aqueles que constituem a audiência desse sujeito, no caso, seus pares, subordinados (diretos ou não), discentes, entre outros.

Dando suporte a esse posicionamento, é importante resgatar também que, a despeito de suas bases da psicologia social, o trabalho seminal de Tajfel (1982) apoiou-se em construtos sociológicos para desenvolver argumentos sobre como as crenças sociais acerca das relações entre grupos orientam os membros a perseguirem o senso de distinção positiva de seu próprio grupo e de si próprios.

Por outro lado, Hogg, Terry e White (1995) apontam aspectos inconciliáveis entre a teoria da identidade da sociologia e a teoria da identidade social da psicologia. Para os autores, trata-se de teorias com níveis de análise distintos, que abordam de formas diferentes o comportamento intergrupal, apresentam visões diferentes acerca das relações entre grupos e papéis (e dão importância distinta ao contexto social).

Superando essa dicotomia, o desenvolvimento de tradições diferentes e sobrepostas de teoria da identidade social na psicologia e de abordagens de identidade na sociologia vem apontando na direção de aproximação entre as duas, chamando os pesquisadores dos dois lados a considerarem as perspectivas aparentemente opostas (HOGG; RIDGEWAY, 2003). De fato, pode-se ainda observar que mesmo dentro da sociologia e da psicologia há várias teorias de identidade (DEAUX; BURKE, 2010), e, portanto, é possível questionar a importância dessa dicotomia como ponto de debate. Contribuindo para essa discussão, Stets e Burke (2003) argumentam que as diferenças estão mais relacionadas à ênfase em determinados aspectos do que em outros. De forma geral, pode-se dizer que essas distinções estão nas bases da identidade, quais sejam: o grupo (quem o indivíduo é) na teoria da identidade social e o papel (o que o indivíduo faz) na teoria da identidade. No entanto, concorda-se com Stets e Burke (2000) que o ser e o fazer são elementos centrais e não excluídos na identidade de um indivíduo. Por isso, é difícil separar papel de grupo, seja analiticamente ou empiricamente, ainda que se reconheçam pontos de afastamento entre as teorias.

Revisitando o tema dos papéis, Simpson e Carrol (2008) vislumbraram a necessidade urgente de um tratamento teórico mais adequado ao construto, para que se possa articulá-lo com as teorias contemporâneas de identidade, com a dinâmica de identidade no trabalho. Dando reforço à possibilidade, observa-se que a pesquisa sobre papel social tem se articulado com diferentes áreas de conhecimento, dentre elas a administração, nomeadamente nos estudos organizacionais, em estudos como os de Hogg e Terry (2000) e de Ésther (2007).

Admitindo-se que em cada situação ou contexto organizacional há peculiaridades que levam o sujeito a assumir papéis específicos, acompanhados de um conjunto mais ou menos característico de condutas próprias para um dado contexto ou momento, a próxima subseção ocupa-se de apresentar os papéis sociais que o professor assume no campo do ensino superior.

Os papéis sociais do professor de ensino superior

Lembrando que as atividades acadêmicas de nível superior mudaram significativamente nas últimas décadas, Miller (1991) distingue-as em cinco esferas: ensino, pesquisa, extensão, orientação e administração. Por sua vez, Carroll e Gmelch (1992) definem os papéis desempenhados por esses sujeitos como sendo os de líder, de gestor, de pesquisador, de docente, o que inclui no cotidiano desses indivíduos tarefas administrativas, elaboração de *workpapers*, participação em reuniões, planejamento de orçamento, lidar com gestores, liderar e gerenciar equipes, direcionar discentes professores e *staff* não acadêmico, continuar com uma agenda de pesquisa, além de direcionar algum tempo para relações públicas e externas com a sociedade.

Para Balbachevsky (1999), as atividades acadêmicas no nível superior são cinco:

1. ensino (horas em sala de aula, preparação de aulas, orientação de alunos, correção de provas, etc.);
2. pesquisa (acompanhamento da literatura, trabalho de campo ou de laboratório, elaboração de relatórios ou artigos, etc.);
3. serviços (atendimentos de terceiros, atividades extra-acadêmicas, voluntárias, de extensão, etc.);
4. administração (trabalhos administrativos, reuniões internas, etc.);
5. outras atividades acadêmicas (reuniões de associação profissional, organização de eventos, edição de publicações acadêmicas, etc.).

De fato, as atividades dos professores de ensino superior se ampliaram, incluindo escrever propostas, contratos, elaborar programas de *e-learning*, entre outros (MUSSELIN, 2011).

Observe-se que as atividades propostas pelos autores ampliam a tríade ensino, pesquisa e extensão, contemplada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (BRASIL, 1996) e incluem atividades de cunho administrativo e burocrático, as quais se caracterizam como ações de gestão (MENDONÇA et al., 2012).

Avançando nas investigações sobre as atividades do professor de ensino superior, o trabalho de Musselin (2013) identificou que decisões anteriormente gerenciadas pelo governo passaram a ser parcialmente ou totalmente transferidas para as IES. Houve a implementação de gestão estratégica nas instituições de ensino superior, acompanhada do gerenciamento de orçamento, de sua política de pesquisa e programas de treinamento, trazendo repercussões na gestão, nas atividades e na carreira dos professores.

Destaque-se ainda a crescente adoção de ferramentas gerenciais para avaliar o resultado alcançado pelo professor, aumentando o controle gerencial sobre o trabalho acadêmico e tornando cada vez mais forte a relação entre avaliação, desempenho e promoção nas IES. Essa tendência é observada mundialmente e caminha na direção de uma gestão mais individual de carreira³, substituindo um tratamento mais coletivo (MUSSELIN, 2013).

A discussão sobre as atividades de gestão dos professores de ensino superior também perpassa pelo entendimento da relação estabelecida entre a IES e esses indivíduos. De acordo com Santiago e Carvalho (2011), a mudança do papel do Estado nas políticas de ensino superior impactou essa relação. Em especial, os novos regimes de gestão que emergiram nessas IES desvalorizaram a colegialidade como forma de tomada de decisão e poder, rompendo o equilíbrio entre as dimensões burocráticas e ocupacionais.

Diante dos aspectos discutidos até aqui, pode-se argumentar que, em graus ou formas diferentes, os papéis e as atividades do professor de ensino superior estão sob questionamento. O consenso sobre a pesquisa com foco no trabalho acadêmico

³ Das mudanças significativas nas estruturas formais de carreira, emergiram novas formas de interação empregado-organização (ANDRADE; KILIMNIK; PARDINI, 2011), com destaque para o que Hall (1986) denominou *carreira proteana*, ou seja, *carreira autodirigida ou gerenciada pelo indivíduo, podendo ser redirecionada, de tempos em tempos, para atender às necessidades da pessoa* (KILIMNIK; CASTILHO; SANT'ANNA, 2006).

e conhecimento; o esforço para fazer avançar as fronteiras do conhecimento organizado em unidades disciplinares acadêmicas; a reputação legitimada por grupos de pares nacionais e internacionais e a liberdade acadêmica, não são mais algo dado como certo e sem alterações, pelo contrário, vêm sendo contestados de várias maneiras. Se no passado os professores estavam envolvidos com a pesquisa, o ensino, as responsabilidades administrativas e eram responsáveis por organizar seu tempo e o peso para cada atividade, hoje, os professores estão se tornando “trabalhadores acadêmicos” com o aumento do controle da instituição sobre suas atividades, com a pressão por resultados que impulsionam o desenvolvimento institucional ou nacional, com a introdução de incentivos para encorajar certos tipos de comportamento, etc. (MUSSELIN, 2013).

Nessa nova dinâmica, atividades que antes eram consideradas secundárias ou periféricas pelo professor de ensino superior hoje são reconhecidas por sua importância, notadamente as atividades de gestão. “Estas atividades não são mais algo que o professor pode fazer, mas sim que ele deve fazer” (ZABALZA, 2007, p. 3). Mudanças nas expectativas governamentais e da sociedade sobre a forma de operar o sistema de educação superior evidenciaram também o papel de professor-gestor, que será abordado a seguir.

O papel de professor-gestor (*academic manager*)

Uma clara distinção entre os papéis desempenhados por professores dificilmente pode ser encontrada, tendo em vista a proximidade e imbricamento entre eles. De fato, “não há separação fácil entre seus aspectos intelectual e administrativo. Valores acadêmicos e a prática gerencial foram mesclados em combinações inusitadas e volátil” (WHITCHURCH, 2007, p. 15).

Tome-se, por exemplo, a questão do desenvolvimento profissional, que pode ser visto como uma preocupação tanto do papel de gestor quanto do papel de professor ou de pesquisador. Ou, ainda, a busca por editais e fundos que pode ser tomada tanto como parte do papel de pesquisador quanto do de gestor. Assim, com a clássica divisão entre academia e administração tornando-se menos nítida, ganharam destaque alguns profissionais que transformaram as IES, e em especial as universidades, em organizações multiprofissionais (WHITCHURCH, 2012), dentre eles os professores-gestores (*academic managers*), aqueles professores que atuam em papéis de gestão.

Em termos amplos, o trabalho gerencial refere-se àquele que pessoas ou grupos executam em funções gerenciais e administrativas, incluindo atribuições e papéis (CAMPOS et al., 2008), o que envolve preocupar-se principalmente com a tomada de decisão; lidar com a imprevisibilidade, interação humana, o intuitivo, o irracional e o ilógico (MOTTA, 1997). Entretanto, no ambiente de IES, verificam-se, desde logo, algumas peculiaridades.

Primeiramente, pode-se afirmar que o trabalho gerencial em IES coloca os professores frente a desafios e ambivalências, como a escolha entre o trabalho acadêmico e o administrativo (ASKLING; HENKEL, 2000). Autores como Santiago et al. (2006) e Amaral (2008) parecem concordar que professores-gestores vivenciam ambivalência na medida em que, divididos entre as demandas gerenciais da administração central e os interesses locais de suas unidades, alguns deles veem essa situação como contraditória e como fonte de conflito de papel, uma vez que o lado acadêmico da gestão tem relevância na forma como os reitores descrevem suas tarefas e responsabilidades.

Por isso, alguns professores chegam a fazer distinção entre estar e ser dirigente, como se estivesse defendendo a si mesmos, já que os significados são muitos e estão associados a autoritarismo, coerção, falta de respeito com os acadêmicos, obsessão por eficiência, produtividade e custos. Em tal contexto, o papel de professor-gestor defronta-se com expectativas internas e externas, conflitos, demandas e ideologias que por vezes mostram-se incompatíveis ou contraditórios.

Outra demanda em IES direcionada ao professor-gestor refere-se ao alcance das expectativas de que esses indivíduos compreendam e aceitem novas responsabilidades

e atividades, e aprendam a lidar com os mais diversos desafios da atividade gerencial. No mundo acadêmico, em especial nas IES, é comum somarem-se às atividades de ensino, pesquisa e extensão as atividades de gestão universitária, e, portanto, muito raramente o professor abre mão de suas atividades tidas como principais para dedicar-se mais exclusivamente às funções de gestor (SILVA, 2012).

Na ótica de Silva e Cunha (2012), professores em cargos de dirigentes vivem um processo de passagem, deixando de serem responsáveis apenas por suas atividades e tarefas específicas e passando a exercer influência sobre as atividades de várias pessoas, possuindo uma agenda imprevisível e dependente de necessidades alheias (SILVA; CUNHA, 2012).

De fato, os professores-gestores desempenham papéis complexos e distintos nas instituições de ensino superior. Pode-se apontar alguns deles, tais como o de atender às necessidades de vários atores, incluindo estudantes, pares, sociedades, membros de colegiados, entre outros. Além disso, eles estão engajados no desenvolvimento da IES, alocação de recursos limitados, preparação de planos estratégicos e mediação de conflitos (CARROLL; WOLVERTON, 2004).

Tratando sobre papéis e habilidades esperados do professor-gestor no nível estratégico, para Land (2003), esse sujeito deve ter habilidades interpessoais para construir comunicação entre a IES e suas instâncias internas e externas; deve desempenhar o papel de mediador; deve possuir habilidades para construção de grupos; deve promover a missão e as estratégias operacionais da instituição.

No âmbito das instituições federais de ensino superior (IFES), o trabalho de Ésther (2007) mostrou que se espera que o reitor seja o representante da ideologia e dos valores da instituição, “uma espécie de guardião e gestor da filosofia e identidade institucionais” (p. 53), que deve atender interesses de vários grupos. Já a pesquisa de Campos et al. (2008), também realizada em uma IFES, descreve que a figura do pró-reitor está associada a dois papéis principais: o político e o gerencial. No caso do primeiro, inclui a manutenção de contatos de ligação, atuação como figura de proa e porta-voz com capacidade de relações públicas. No segundo, espera-se que ele seja administrador de conflitos, amigo, administrador das competências dos outros, líder na proposição de ideias, ser elo entre a sociedade e a IFES, além de ser suporte para os diretores de centro e departamentos acadêmicos. Essa multiplicidade de papéis já estava presente no trabalho de Kerr (1982), que descreve o reitor como uma personagem de muitas faces, que deve olhar em diversas direções, evitando excluir qualquer grupo importante.

No âmbito dos grupos de pesquisa, o estudo de Odellius et al. (2011) mostrou que seu funcionamento depende, principalmente, da forma como é feita a gestão e a cobrança das atividades a serem realizadas pelos diversos integrantes. Entretanto, além do desafio da integração entre os membros do grupo e do pouco ou insuficiente apoio por parte das IES, a posição de líderes dos grupos de pesquisa faz com que os professores-gestores tenham que lidar com a sobrecarga de trabalho a que estão sujeitos, na medida em que acumulam o papel de pesquisador – o que inclui desempenhar múltiplas atividades acadêmicas para além daquelas referentes à produção de conhecimentos – com o de orientador, em paralelo a tarefas administrativas como, por exemplo, prestação de contas, tomada de decisão sobre investimentos, entre outras.

Tomando-se como base essas descrições, percebe-se que o papel de gestor se caracteriza pela complexa tarefa de fomentar, incentivar e gerenciar os mecanismos de desenvolvimento organizacional, sem deixar de considerar as atividades relacionadas ao tripé ensino, pesquisa e extensão. Para tanto, tais gestores precisam não somente de formação técnica, mas também do desenvolvimento de competências gerenciais, visto que há diferença entre tarefas administrativas e tarefas docentes, e para ambas se fazem necessárias competências profissionais específicas.

Na seção seguinte, discute-se acerca dos estudos que vêm reforçando a importância das competências gerenciais para o desempenho do papel de professor-gestor.

Competências profissionais e gerenciais do professor de ensino superior

Considerando o professor de ensino superior um ator que representa papéis, em diferentes âmbitos, é factível supor que esse sujeito possa atuar como docente, gestor ou pesquisador. Em cada cenário específico, competências diferentes podem emergir, pois é provável que não se encontre uma competência única adequada à atuação em todos os contextos imagináveis. A presente seção discute acerca de competências profissionais, relacionando-as aos papéis desempenhados pelos professores de ensino superior, com ênfase naquelas relacionadas ao papel de gestor.

Convém ressaltar que as ambiguidades e singularidades da gerência “vão se refletir na competência gerencial, que traz consigo o saber fazer bem e fazê-lo de fato, e, dessa forma, cria uma relação técnica ligada à maneira de como o indivíduo executa ou como desenvolve seu papel” (PAIVA; FERREIRA, 2013). Nesse sentido, o trabalho de Quinn et al. (2003) merece destaque, ao promover a aproximação entre o construto papel e competência. Os autores propõem quatro modelos de gestão, com base na consideração de duas díades: foco interno e integração X foco externo e diferenciação; controle e estabilidade X autonomia e flexibilidade. Em cada modelo, dois papéis são primordiais ao gestor, quais sejam: mentor e facilitador no modelo de relações humanas (foco interno e integração, autonomia e flexibilidade); inovador e negociador no modelo de sistemas abertos (foco externo e diferenciação, autonomia e flexibilidade); produtor e diretor no modelo de metas racionais (foco externo e diferenciação, controle e estabilidade); e monitor e coordenador no modelo de processos internos (foco interno e integração, controle e estabilidade).

Desse modo, pode-se mapear pelo menos três grandes abordagens que tratam do conceito de competência individual (DUTRA, 2004): uma representada por autores americanos, outra de vertente francesa e uma terceira, que integra as duas anteriores. A primeira entende a competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa (como conhecimentos, habilidades e atitudes), que permitem a ela realizar um trabalho ou lidar com uma dada situação. Na abordagem francesa, evidencia-se o potencial do conceito multidimensional da competência com o seu desmembramento em “*savoir*” (saber), “*savoir faire*” (saber fazer) e “*savoir être*” (saber ser) (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001). A competência não está associada a atributos ou qualificações da pessoa, mas sim às realizações do indivíduo no trabalho (DUTRA, 2004).

A terceira tendência absorve inspiração da escola francesa, em especial nos trabalhos de Zarifian e Le Boterf, mas também incorpora à noção de competência o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que compõe as capacidades das pessoas para a entrega dos resultados desejados. Atribuindo caráter dinâmico e processual à competência, Le Boterf (2003) a diferencia de um estágio de qualificação ou um estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes aprendidos⁴. Assim, competência só pode ser reconhecida por meio de uma ação concreta, em uma situação real de atuação no trabalho e na relação com o desempenho esperado. Conforme o autor, conhecimentos e experiências não adquirem *status* de competência se não forem compartilhados.

Assim, na perspectiva dessa abordagem, competência é considerada mobilização de capacidades, como articulação e aplicação do saber (conhecimentos), do saber-fazer (habilidades) e do saber ser/agir (atitudes), para resolução de problemas ou superação de desafios. Sob essa ótica, competências podem ser entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, as quais agregam valor a pessoas e organizações (FREITAS; BRANDÃO, 2006).

⁴ Enquanto a qualificação corresponde a um estoque de conhecimentos possíveis de serem certificados pelo sistema educacional, a competência está mais relacionada às características do mundo de trabalho atual e se refere à capacidade de a pessoa assumir iniciativas para além das prescrições, conforme apontou Zarifian (2001).

Com suas características, a noção de competência liga-se à ausência de prescrição; de forma que “competência sofre os dois influxos: liberação e controle. Quanto menos prescrições, maior a competência; quanto mais prescrições, menor a competência” (OLIVEIRA; KILIMNIK; OLIVEIRA, 2013, p. 308). Partindo-se disso, entende-se que o professor de ensino superior é um profissional cujas competências vêm sustentadas de flexibilidade e adaptação ao contexto.

Concorda-se com Zarifian (2001) que o conceito de competência sinaliza uma mudança na percepção e no posicionamento frente ao trabalho, afastando-se do modelo taylorista que se apoiava na passividade do indivíduo aos requisitos de qualificação predefinidos e objetivados e aos quais deverá adaptar-se para parecer competente. Dessa forma, a noção de competência está inserida em um cenário de instabilidade econômica e baixa previsibilidade das relações da organização com o ambiente externo (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005), o que indica a passagem de uma noção de trabalho estável e previsível para outra mais predisposta à flexibilidade, maleabilidade e fluidez, revelando também o caráter contextual da competência.

Ao situar as competências nas transformações do trabalho, Perrenoud (2013) reforça seu caráter de dinamicidade mostrado por Le Boterf (2003), argumentando que a evolução delas passa a ser prioridade em relação às tradições, ao *status*, aos diplomas e às qualificações formais. Ainda de acordo com Perrenoud (2013), no atual mundo do trabalho, o desenvolvimento de competências não é uma escolha, mas uma condição, sendo cada vez mais raros setores nos quais se consegue sobreviver sem aprender.

Salienta-se também que o conceito de competência está associado a outro mais específico de uma dada área de estudo, seja ela das ciências humanas ou sociais. Significa dizer que esse “conceito está inserido em diferentes campos conceituais e se refere a diferentes problemáticas de diferentes disciplinas” (PERRENOUD, 2013, p. 45). Neste ensaio, o conceito de competência é tangenciado pelos campos disciplinares da gestão (universitária), da sociologia, da pedagogia, das políticas públicas e da psicologia social.

Assim, toma-se como referência o conceito de competência profissional, como proposto por Paiva e Melo (2008), segundo o qual se trata de “mobilização de forma particular pelo profissional na sua ação produtiva de um conjunto de saberes de naturezas diferenciadas (que formam as competências intelectuais, técnico-funcionais, comportamentais, éticas e políticas)”, que gera “resultados reconhecidos individual (pessoal), coletiva (profissional), econômica (organização) e socialmente (sociedade)” (p. 360). Nessa definição, percebe-se a natureza contextual, provisória e contingencial da competência, cujos resultados dependem das circunstâncias das entregas (DUTRA, 2004).

Importa ainda esclarecer que aqui se entende que competência pressupõe ação, comportamento efetivo e observável, e contextos permeados por variáveis específicas, semelhante ao que foi apontado por Resende (2000), segundo o qual se trata da “transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade etc. em resultados práticos” (p. 32).

Por essa perspectiva, a competência assume caráter coletivo (PAIVA et al., 2013). Sendo assim, observações individuais e de outros atores permitem ao sujeito refletir sobre como sua competência contribui para a efetividade do trabalho e como ela poderia ser aperfeiçoada; tratando-se de uma reflexão sobre e na ação nos moldes delineados por Schön (1983) e apropriados por Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2000). No caso de professores, tais competências e seus respectivos resultados são valiosos para eles próprios, para alunos, pares, pessoal de apoio, instituição, Estado, enfim, para os outros atores sociais com os quais interagem.

Nesse sentido, reforça-se que as recentes reformas educacionais brasileiras trouxeram novos conceitos e noções, formando um quadro de referências que norteiam as práticas de formação e de atuação docente (MURARI; HELAL, 2009). Dentre esses,

estão o reconhecimento do professor como profissional e os atributos que delineiam a nova profissionalidade docente, com destaque para a noção de competências profissionais (PAIVA; MELO, 2009).

Assim, acredita-se que o professor de ensino superior que almeja a aprendizagem do aluno, os resultados de pesquisa e extensão, a eficiência e eficácia na gestão organizacional, mobilizará competências profissionais diferenciadas e interdependentes em cada papel, dentre elas as competências gerenciais.

Observa-se que o tema de competências gerenciais tem transitado entre o ambiente acadêmico e os mais diversos ambientes organizacionais, dentre esses as IES. Sobre esse aspecto, Brandão (2009) ressalta que tais competências constituem uma categoria que tem despertado crescente interesse por parte de teóricos, profissionais de mercado e pesquisadores, na medida em que exercem influência sobre a atuação de equipes de trabalho e sobre os resultados organizacionais.

As competências gerenciais estão incluídas nas competências individuais e referem-se ao conjunto de capacidades desenvolvidas pelo gerente, que são articuladas e mobilizadas conforme diferentes situações, necessidades ou desafios, viabilizando o alcance das estratégias organizacionais. São "aquelas que se pretende que coloquem as propostas e projetos organizacionais e funcionais (áreas) em ação" (RUAS, 2005, p. 48).

No entanto, Dutra (2004) lembra que não basta o indivíduo possuir determinadas competências; é preciso averiguar também sua capacidade de entrega. Dessa forma, "competência gerencial deve ser pensada como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação" (RUAS, 2005, p. 49).

Além disso, as competências gerenciais têm de dar conta dos desafios enfrentados por gestores/gerentes, os quais incluem os problemas de ordem financeira, de infraestrutura e de falta de mão de obra (MELO; LOPES; RIBEIRO, 2013). Em se tratando das competências gerenciais específicas para docente de IES, é preciso compreender que elas não devem ser descoladas da lógica de funcionamento desse tipo de organização, a qual mistura elementos burocráticos e técnicos. Assim, pensar em competências gerenciais para professores do ensino superior demanda, por exemplo, compreender que esses indivíduos vivenciam atividades multifacetadas que imbricam pesquisa, ensino e extensão, além da gestão (PAIVA; MELO, 2009).

Em particular, no caso dos professores que ocupam cargos de reitor e pró-reitor nas universidades federais, a posse de competências gerenciais tem sido diretamente associada à capacidade dos professores-gestores para resolução de problemas, aproveitamento de oportunidades e atendimento de demandas sociais externas. Autores como Pereira e Silva (2011) e Silva (2003) argumentam que as competências gerenciais dos dirigentes podem ser entendidas como alternativa de enfrentamento das transições pelas quais vem passando as IES.

Para além dos moldes das instituições federais de ensino superior e considerando as competências associadas a dirigentes em diferentes modelos de gestão universitária, O'Connor e Carvalho (2014) apontam que as competências interpessoais, em especial a escuta e a capacidade de tomar decisões compartilhadas, alinham-se ao modelo colegiado. Já no gerencialismo, as figuras do reitor e demais gestores em nível estratégico aproximam-se dos *chief executive officers* (CEOs) e as competências privilegiam as capacidades de lidar com aspectos financeiros, se sobrepondo àquelas relacionadas às inter-relacionais (CARVALHO; MACHADO-TAYLOR, 2011).

Vários estudos sobre as competências gerenciais no âmbito das IES têm sido realizados, sendo alguns deles citados como referência na área e, como tal, vale destacar suas contribuições, conforme mostra o Quadro 1:

Quadro 1 – Estudos sobre as competências gerenciais no âmbito de IES.

| Autores | Temas | Principais contribuições |
|------------------------|--|---|
| Silva (2000) | Os processos de aprendizagem adotados por professores no exercício do cargo de diretores de 11 unidades universitárias da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). | <ul style="list-style-type: none"> · Os professores apresentam significativas diferenças nos processos de aprendizagem, todos os professores pesquisados narraram que o processo de aprendizagem se caracterizou pela informalidade e autodirecionamento. |
| Silva (2003) | Competências gerenciais dos coordenadores e orientadores do curso de Administração de Empresas. | <ul style="list-style-type: none"> · Na “<i>performance</i>” do coordenador, os resultados dependem da mobilização de recursos de competência, às vezes não disponibilizados pela instituição, ou não presentes na situação específica de trabalho, até por não fazer parte do “repertório” de recursos daquele sujeito no exercício da função, gerando resultados muito diferentes entre um núcleo/campus e outro. |
| Marra e Melo (2003) | As práticas de gestão de chefes de departamento e coordenadores de curso. | <ul style="list-style-type: none"> · As funções dos coordenadores de curso e chefes de departamento vão além das atividades tradicionais de planejamento, organização, direção e controle. · Às atividades dos gerentes universitários somam-se as de docente e pesquisador, o que acarreta uma sobrecarga de trabalho. |
| Campos (2007) | Competências gerenciais necessárias aos pró-reitores da Universidade Federal de Viçosa. | <ul style="list-style-type: none"> · Os atributos de comprometimento, necessidade de conhecer técnicas gerenciais e iniciativa compõem as competências gerenciais reconhecidas pela comunidade acadêmica e que garantem a permanência do indivíduo na função de pró-reitor. · Os aspectos políticos igualmente ligados a essa função alimentam a crença de que não há necessidade da criação de uma cultura de treinamento para os dirigentes na instituição. |
| Éster (2011) | Competências atribuídas aos reitores de universidades federais, pelos próprios gestores em Minas Gerais. | <ul style="list-style-type: none"> · Dentre as competências apontadas, a unanimidade se deu quanto à capacidade política, o que difere das competências prescritas para o gestor público em geral. · Sejam quais forem as competências desejadas e ideais para os gestores das universidades, a pesquisa deixou claro que não há nenhum tipo de preparação para que os indivíduos assumam seus cargos e desempenhem suas funções eficazmente. |
| Fleck e Pereira (2011) | O perfil de competências gerenciais dos coordenadores dos Programas de Pós-graduação das IFES do Rio Grande do Sul. | <ul style="list-style-type: none"> · Os coordenadores identificam, em suas atividades, exigências de um perfil gerencial, e observam, em sua forma de atuação, características desse perfil. |

continua

continuação

| Autores | Temas | Principais contribuições |
|-------------------------------------|---|---|
| Quintiere, Vieira e Oliveira (2012) | A maneira como reitores e ex-reitores de universidades fluminenses desenvolvem e percebem a formação de suas competências. | <ul style="list-style-type: none"> • Quase todos os entrevistados percebem que os aspectos pessoais, a trajetória acadêmica e profissional do candidato a reitor pode facilitar a condução ao cargo. • A formação profissional e experiência em funções gerenciais anteriores também foram destacadas como de suma importância e pré-requisito para os que almejam assumir a reitoria. • A experiência no cargo de reitor parece ser o maior desafio, pois, segundo a literatura e o discurso dos reitores, estes devem possuir muitos atributos, quase os qualificando como "super-heróis" ou "supergestores". |
| Gomes et al. (2013) | Os significados e as implicações da gestão universitária para os gestores universitários da alta administração de uma universidade federal de Minas Gerais. | <ul style="list-style-type: none"> • A maioria afirmou não ter formação nenhuma para atuação na administração. • Nas universidades não existe preparo para função de gestor público; os gestores são tirados do quadro de professores, que contam apenas com seus conhecimentos pedagógicos para a atuação administrativa. • Não foram preparados para assumir cargos e chefias, mas, sim, passaram por formação para ser professores e pesquisadores. • Na administração de uma instituição pública, há uma atuação concomitante da docência com a administração, comprometendo o desempenho dos gestores em ambos os papéis. • Quanto às competências gerenciais, segundo os autores, um bom gestor deve saber ouvir, ser conciliador, dialogar, ser responsável e ser dedicado. |
| Salles e Villardi (2014) | O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma IFES centenária. | <ul style="list-style-type: none"> • Embora a influência política seja importante para a escolha do gestor, a experiência acadêmica e de gestão são observadas como competências, assim como as competências identificadas no dia a dia. • Embora a maioria dos gestores não tenha participado de cursos de capacitação gerencial, a experiência como servidores públicos e na prática gerencial permitiu que eles desenvolvessem competências para a gestão da IFES. • As competências que envolvem aspectos intrínsecos ao gestor, denominadas interpessoais, desenvolvidas na prática gerencial, são preponderantes em relação às competências técnicas. • Revelou-se a necessidade de uma capacitação gerencial que permita elevar o nível de maturidade dessas competências e desenvolver as competências que ainda não foram manifestas nos gestores, denominado por um deles como a "arte de administrar", que se refere às competências técnicas. |

Fonte: Os autores, com base em Silva (2000), Silva (2003), Marra e Melo (2003), Campos (2007), Éster (2011), Fleck e Pereira (2011), Quintiere, Vieira e Oliveira (2012), Gomes et al. (2013) e Salles e Villardi (2014).

Diante desses estudos, percebe-se que os modelos de competências gerenciais são propostas que apresentam um amplo escopo de reflexões acerca da formação gerencial com base na realidade individual e na estratégia organizacional, fato esse que caracteriza uma visão processual (desenvolvimento de competência), diferenciando-se de construtos que priorizam a listagem de atributos que por si só não agregam valor à organização ou às pessoas (BITENCOURT, 2004).

Ancorado na realidade sociocultural brasileira, o Modelo de Competências Profissionais do Professor do Ensino Superior, proposto por Mendonça et al. (2012), baseou-se nos papéis atribuídos aos professores na docência, na pesquisa, na extensão, na orientação e na administração em instituições de ensino. Trata-se de um modelo analítico, que considera as implicações das especificidades do contexto educacional na definição de competências profissionais diferenciadas.

Mendonça et al. (2012) definiram conjuntos de saberes específicos para o professor de ensino superior, associados às componentes específicas do modelo de competências profissionais de Paiva (2007), sendo este último uma adaptação de Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2000) às contingências organizacionais. Os saberes previstos no modelo de Mendonça et al. (2012) podem ser descritos da seguinte forma:

1. Docência – domínio da cena na sala de aula (presencial e virtual); tradução dos conteúdos para a linguagem e cotidiano dos alunos. Componentes principais: cognitivo e funcional.
2. Pesquisa – domínio de abordagens, métodos e técnicas de pesquisa; respeito ao objeto de pesquisa. Componentes principais: cognitivo, funcional, comportamental e ético.
3. Extensão – promoção da aproximação da instituição de ensino em relação à sociedade ou parte dela focalizada nas ações extensionistas; mobilização de sujeitos. Componentes principais: funcional, comportamental e ético.
4. De gestão – mobilização de subordinados e pares rumo aos objetivos grupais e organizacionais; domínio de processos administrativos e burocráticos em nível meso e macro-organizacional. Componentes principais: cognitivo, comportamental, ético e político.
5. Avaliativos – domínio de critérios e processos em nível micro, meso e macro-organizacional; capacidade analítica frente a informações; domínio de mecanismos de *feedback*. Componentes principais: cognitivo, funcional, ético e político.
6. Interpessoais – trânsito nas relações em nível individual e grupal; capacidade de desenvolver e manter empatia. Componentes principais: comportamental, ético e político.
7. Tecnológicos – domínio das tecnologias disponíveis na organização; domínio de tecnologias de informação e comunicação (TICs). Componentes principais: cognitivo e funcional.

Um pressuposto caro ao modelo, sedimentado em Cheetham e Chivers (2000, 1998, 1996), é a noção de que, para ser considerado competente, o profissional age de tal forma que seus resultados sejam avaliados por si mesmo e por terceiros. Dependendo dessa avaliação, sua ação é legitimada como competente, o que pode não acontecer sempre, daí a natureza contextual da competência profissional. Em ambos os casos (julgado competente ou não), o profissional reflete sobre e na sua ação, de modo a melhorá-la ou adequá-la ao que é esperado por si próprio e pelos públicos com os quais ele lida. A legitimação das competências se dá *a posteriori*, ou seja, com base no desempenho que o professor apresenta, quer seja no ensino, na pesquisa, na extensão e/ou na gestão.

O Modelo de Mendonça et al. (2012) pode ser visualizado na Figura 1.

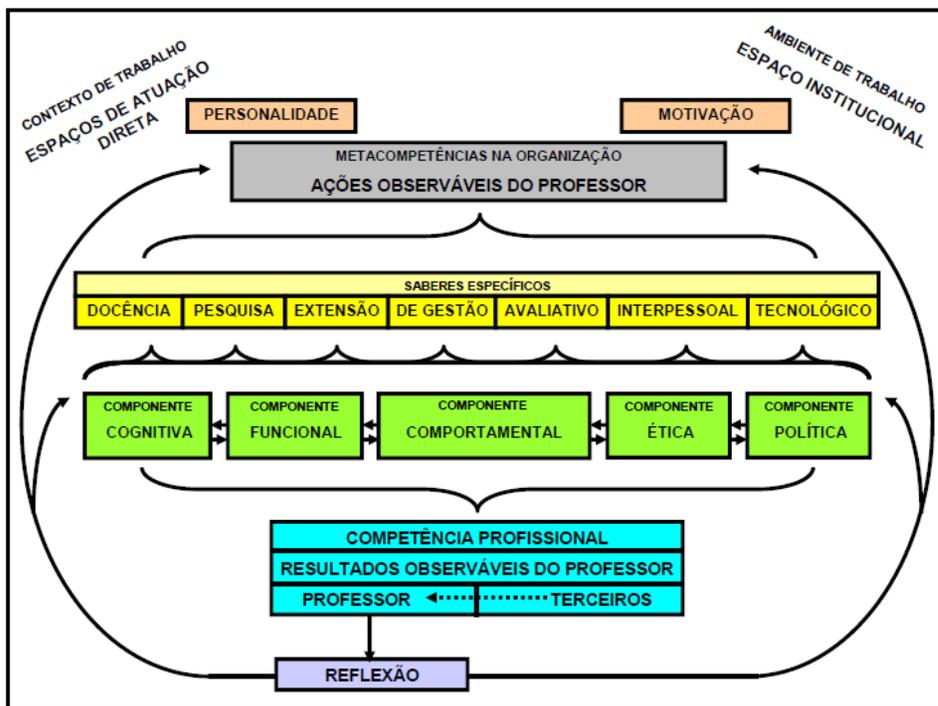


Figura 1 – Modelo de competências profissionais do professor de ensino superior.

Fonte: Mendonça et al. (2012, p. 12).

Ainda sobre as potencialidades do modelo proposto por Mendonça et al. (2012), saliente-se que ele leva em consideração os traços de personalidade e a motivação do professor, admitindo a presença desses elementos nos processos de exteriorização, legitimação e reflexão do indivíduo sobre suas competências profissionais. O modelo reconhece também que o contexto de trabalho do professor não se restringe à sala de aula, mas ultrapassa os limites da própria instituição de ensino, dependendo das atividades por ele realizadas, como é o caso dos professores-gestores.

Aproximações entre os construtos “papel social” e “competências gerenciais”

Os papéis atribuídos aos gestores comportam três aspectos do trabalho desses sujeitos: o que se espera que eles façam (definição do papel ou papel esperado), como eles interpretam e constroem o seu papel (papel percebido) e o que eles realmente fazem no decurso do seu trabalho (comportamento ou *performance* no papel – papel realizado) (HALES, 2005). Entende-se que essas três facetas mantêm aproximações e afastamentos. Por exemplo, o papel esperado tem relação com o papel percebido, visto que quando os papéis são bem definidos e percebidos claramente pelo indivíduo, facilitam o desempenho dos sujeitos, contribuindo, provavelmente, para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Vale ressaltar que o alinhamento exato entre esses três tipos é algo ideal, pertencente ao campo das ideias, dificilmente alcançado na realidade das organizações, havendo, provavelmente, hiatos entre o papel esperado, o papel percebido e o papel realizado, com possibilidade de conflito e frustração, resultante das diferenças nessas instâncias.

Posto isso, defendem-se algumas aproximações teóricas entre papéis sociais, competências gerenciais e papel de professor-gestor estabelecidos, baseados nas possibilidades de diálogo entre as teorias aportadas anteriormente, as quais tratam de fenômenos semelhantes sob óticas de diferentes disciplinas científicas:

1. O papel esperado comporta as competências gerenciais esperadas⁵ para indivíduos em determinadas posições sociais.
2. O papel percebido e as competências gerenciais percebidas emergem do julgamento do professor-gestor e de terceiros (seus pares, chefias, corpo discente e demais públicos com os quais ele lida no seu cotidiano laboral).
3. Associa-se neste trabalho o conceito de *performance* no papel (GOFFMAN, 2009), ao se tratar de "desempenho" no papel, considerando, entretanto, que a ideia de quantificação pode não necessariamente se relacionar à atuação no papel social, tendo em vista o tipo de atividade que o sujeito realiza.
4. Considera-se que o entendimento sobre desempenho no papel pode ultrapassar a ideia de linearidade que permeia os conceitos de eficiência e eficácia, principalmente ao se considerar que o trabalho do sujeito (professor-gestor) não depende apenas dele mesmo.
5. Ao desempenhar seu papel na função gerencial, o professor-gestor mobiliza várias competências gerenciais, as quais podem se integrar e alternar saberes dependendo das contingências⁶, haja vista o caráter contextual da competência. Assim, a competência só se efetiva quando aplicada, traduzida em ação, na prática profissional de cada pessoa, no desempenho do papel, e reconhecida pelo próprio sujeito e pelos terceiros, mencionados anteriormente.
6. A legitimação do desempenho esperado e do desempenho no papel (efetivamente percebido) se realiza por meio do processo comunicativo entre o sujeito e terceiros, que pode se dar por diversas mídias e é fundamental para o processo de gestão de sua competência, com base na reflexão na e sobre a ação.

A opção por refletir sobre o papel de gestor emergiu da necessidade de se estudar os professores de ensino superior para além das abordagens que tradicionalmente lhes atribuem os papéis de docente e de pesquisador (ENDERS; MUSSELIN, 2008). Visto que o terreno político e profissional das IES é muito mais complexo do que as tradicionais categorias de análise organizacional podem explicar, estudar organizações e atores do ensino superior como um tópico de gestão é uma avenida acadêmica promissora a ser explorada, sendo possível traçar algumas possibilidades de pesquisas futuras:

1. Estudos comparativos entre IES públicas e privadas; entre professores-gestores que atuam em níveis organizacionais diferentes em uma mesma IES, por exemplo, entre reitores e diretores de centro, entre diretores de faculdades e coordenadores de curso; entre reitores e líderes de grupo de pesquisa, podem evidenciar variações na dinâmica entre o papel de professor-gestor e competências gerenciais no interior de organizações de naturezas distintas.
2. Estudos de natureza quantitativa, com a adoção de modelos como o de Quinn et al. (2003), podem revelar perfis ideais e reais do papel de professor-gestor e das competências gerenciais a ele associadas.
3. Estudos de natureza qualitativa para ouvir os professores, seus pares e outros atores institucionais acerca do papel esperado e percebido de professor-gestor e respectivas competências gerenciais.

5 Correspondem ao que Paiva et al. (2014a, 2014b) referiram como competências ideais (ou exigidas).

6 Para Le Boterf (2003), a competência refere-se ao que se sabe em um dado contexto, que é marcado pelas contingências.

- Investigações com professores que atuam no papel de líder de grupo ou núcleo de pesquisa, tendo em vista as peculiaridades das atividades que envolvem esse sujeito, presentes no trabalho de Odellius et al. (2011). Trata-se de um raro ambiente de trabalho do professor-gestor em IES que não é eleito pelos pares, especialmente no caso de instituições públicas, mas constitui-se por sua ação direta, mediante seus interesses de pesquisa. Note-se que esse espaço é bem visto segundo os critérios de avaliação do professor, internos e externos às IES, mas também se caracteriza como parte de uma arena política mais ampla, que inclui aspectos simbólicos e materiais (prestígio sócio-acadêmico e acesso a recursos financeiros, respectivamente, por exemplo).

Convém ressaltar que este trabalho não teve a pretensão de esgotar a discussão em torno dos construtos e temáticas aqui tratados, mas dar contribuições para promover ensino, pesquisa, extensão e gestão em níveis de excelência nas IES, lançando luzes sobre os sujeitos que atuam no papel de professor-gestor e suas competências gerenciais.

Referências

- AMARAL, A. Transforming higher education. In: AMARAL, A.; BLEIKLIE, I.; MUSSELIN, C. *From governance to identity*. London: Springer, 2008. p. 81-94.
- ANDRADE, G. A.; KILIMNIK, Z. M.; PARDINI, D. J. Carreira tradicional versus carreira autodirigida ou proteana. *Revista de Ciência da Administração*, v. 13, n. 31, p. 58-80, 2011.
- ASKLING, B.; HENKEL, M. Higher education institutions. In: KOGAN, M. et al. *Transforming higher education*. London: Jessica Kingsley, 2000.
- AZIZ, S. et al. Understanding the training needs of department chairs. *Studies in Higher Education*, v. 30, n. 5, p. 571-59, 2005.
- BALBACHEVSKY, E. *A profissão acadêmica no Brasil*. Brasília: Funadesp, 1999.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 2005.
- BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004.
- BRANDÃO, H. P. *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho*. 2009. 363 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- BRASIL. Decreto n. 94.664, de 23 de julho de 1987. Aprova o plano único de classificação e retribuição de cargos e empregos de que trata a Lei n. 7.596, de 10 de abril de 1987. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D94664.htm>. Acesso em: 9 dez. 2015.
- BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 9 dez. 2015.
- BURKE, P. J.; STETS, J. E. *Identity theory*. New York: Oxford University Press, 2009.
- CAMPOS, D. C. S. *Competências gerenciais dos pró-reitores em uma instituição de ensino superior*. 2007. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, 2007.

- CAMPOS, D. C. S. et al. Competências gerenciais necessárias aos professores-gestores que atuam em pró-reitorias. In: EnANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- CARROLL, J. B.; GMELCH, W. H. A factor-analytic investigation of role types and profiles of higher education department chairs. *American Educational Research Association Annual Conference*, San Francisco, 1992. (mimeo)
- CARROLL, J. B.; WOLVERTON, M. Who becomes a chair? In: GMELCH, W.; SCHUH, J. H. (Ed.). *The life cycle of a department chair*, n. 126, p. 3-10, 2004.
- CARVALHO, T.; BRUCKMANN, S. Reforming Portuguese public sector. In: *Reforming Higher Education*. Series: Higher Education Dynamics, v. 41, p. 83-102, 2014.
- CARVALHO, T.; MACHADO-TAYLOR, M. L. Senior management in higher education. In: BAGILHOLE, B.; WHITE, K. (Ed.). *Gender, power and management*. Basingstoke: Palgrave Publishers, 2011. p. 90-109.
- CASTRO, D.; TOMÀS, M. Development of manager-academics at institutions of higher education in Catalonia. *Higher Education Quarterly*, v. 65, n. 3, p. 290-307, 2011.
- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. A new look at competent professional practice. *Journal of European Industrial Training*, v. 24, n. 7, p. 374-383, 2000.
- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. The reflective (and competent) practioner. *Journal of European Industrial Training*, v. 22, n. 7, p. 267-276, 1998.
- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, v. 20, n. 5, p. 20-30, 1996.
- DEAUX, K.; BURKE, P. Bridging identities. *Social Psychology Quarterly*, v. 20, n. 10, p. 1-5, 2010.
- DEEM, R.; HILLYARD, S.; REED, M. *Knowledge, higher education and the new managerialism*. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- DIERDORFF, E. C.; MORGESON, F. P. Consensus in work role requirements. *Journal of Applied Psychology*, v. 92, n. 5, p. 1.228-1.241, 2007.
- DUTRA, J. S. *Competências*. São Paulo: Atlas, 2004.
- EDGAR, A.; SEDGWICK, P. *Teoria cultural de A a Z*. São Paulo: Contexto, 2003.
- ENDERS, J.; MUSSELIN, C. Back to the future? The academic professions in the 21st century. In: *Higher education to 2030*. OECD Publishing, 2008. v. 1. p. 125-250.
- ÉSTHER, A. B. *A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das universidades federais em Minas Gerais*. 2007. 276 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.
- ÉSTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 9, p. 648-667, 2011.
- ÉSTHER, A. B.; MELO, M. C. O. L. A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração de universidades federais em Minas Gerais. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 6, n. 1, p. 1-17, 2008.
- FLECK, C. F.; PEREIRA, B. A. D. Professores e gestores: análise do perfil das competências gerenciais dos coordenadores de pós-graduação das instituições federais de ensino superior (IFES) do RS, BRASIL. *Organizações & Sociedade*, v. 18, n. 57, p. 285-301, 2011.

- FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 97-113.
- GOFFMAN, E. *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Vozes, 2009.
- GOFFMAN, E. *Ritual de interação*. Petrópolis: Vozes, 2011.
- GOMES, O. F. et al. Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. *Revista GUAL*, Florianópolis, v. 6, n. 4, p. 234-255, 2013. Ed. especial.
- HALES, C. Managerial roles. In: COOPER, C. L. *The blackwell encyclopedia of management*. Oxford: Blackwell Publishing, 2005.
- HALL, D. Career development comes of age. *Training & Development Journal*, v. 40, n. 11, p. 16-18, 1986.
- HILL, L. A. *Become a manager*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- HOGG, M. A.; RIDGEWAY, C. L. Social identity. *Social Psychology Quarterly*, v. 66, n. 2, p. 97-100, 2003.
- HOGG, M. A.; TERRY, D. J. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, v. 25, p. 121-140, 2000.
- HOGG, M. A.; TERRY, D. J.; WHITE, K. M. A tale of two theories. *Social Psychology Quarterly*, v. 58, p. 255-269, 1995.
- KERR, C. *Os usos da universidade*. Fortaleza: Edições UFC, 1982.
- KILIMNIK, Z.; CASTILHO, I.; SANT'ANNA, A. Carreiras em transformação. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v. 12, n. 2, p. 257-280, 2006.
- KYVIK, S. The academic researcher role. *High Education*, v. 65, p. 525-538, 2013.
- LAND, P. C. From the other side of the academy to academic leadership roles: crossing the great divide. *New Directions for Higher Education*, n. 124, p. 13-21, 2003.
- LE BOTERF, G. Avaliar a competência de um profissional: três dimensões a explorar. *Revista Pessoal*, n. 45, p. 60-63, jun. 2006.
- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. *Revista Katálysis*, n. especial, v. 10, p. 37-45, 2007.
- MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. L. Docente-gerente: o cotidiano dos chefes de departamento e coordenadores de curso em uma Universidade Federal. In: ENCONTRO DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003.
- MCCALL, G. J.; SIMMONS, J. L. *Identities and interactions*. New York: Free Press, 1978.
- MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M.; RIBEIRO, J. M. O cotidiano de gestores entre as estruturas acadêmica e administrativa de uma instituição de ensino superior federal de Minas Gerais. *Revista Organizações em Contexto*, v. 9, n. 17, p. 205-227, 2013.
- MENDONÇA, J. R. C. et al. Competências profissionais de professores do ensino superior no Brasil: proposta de um modelo integrado. In: FÓRUM DA GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR NOS PAÍSES E REGIÕES DE LÍNGUA PORTUGUESA, 2., 2012, Macau, China. *Anais...* Macau, China: Instituto Politécnico de Macau, 2012. Disponível em: <<http://www.aforges.org/wp-content/uploads/2017/03/Mendonca-Jose-et-al-Brasil.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

- MILLER, H. Academics and their labour process. In: SMITH, C.; KNIGHTS, D.; WILLMOTT, H. (Ed.). *White-collar work: the non-manual labour process*. London: Macmillan, 1991. p. 109-137.
- MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas, 2003.
- MINTZBERG, H. The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, p. 163-176, mar./abr. 1990.
- MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea*. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- MURARI; J. M. F.; HELAL, D. H. O estágio e a formação de competências profissionais em estudantes de administração. *Revista Gestão e Planejamento Salvador*, v. 10, n. 2, p. 262-280, 2009.
- MUSSELIN, C. European universities' evolving relationships: the state, the universities, the professoriate. *CHER Conference*, Reykjavik, 2011.
- MUSSELIN, C. Redefinition of the relationships between academics and their university. *High Education*, n. 65, p. 25-37, 2013.
- O'CONNOR, P.; CARVALHO, T. Different or similar: constructions of leadership by senior managers in Irish and Portuguese universities. *Studies in Higher Education*, p. 1-14, 2014.
- ODELIUS, C. C. et al. Processos de aprendizagem, competências aprendidas, funcionamento, compartilhamento e armazenagem de conhecimentos em grupos de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 9, n. 1, p. 199-220, 2011.
- OLIVEIRA, L. C. V.; KILIMNIK, Z. M.; OLIVEIRA, R. P. Da gerência para a docência: metáforas do discurso de transição. *Revista Eletrônica de Administração*, n. 2, v. 75, p. 301-329, 2013.
- PAIVA, K. C. M. *Gestão de competências e a profissão docente um estudo de caso em universidades no Estado de Minas Gerais*. 2007. 278 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil, 2007.
- PAIVA, K. C. M. et al. Competências docentes – ideais e reais – em educação a distância no curso de administração: um estudo em uma instituição brasileira. *Tourism & Management Studies*, v. 10, n. especial, p. 121-128, 2014a.
- PAIVA, K. C. M. et al. Competências e e-competências de professores de administração. *Pretexto*, v. 15, n. especial, p. 99-115, 2014b.
- PAIVA, K. C. M. et al. Percepções de alunos e professores do curso de administração a respeito da educação à distância. *Tourism & Management Studies – TMS*, v. 1, p. 354-366, 2013.
- PAIVA, K. C. M.; FERREIRA, L. S. Competências gerenciais na área de tecnologia de informação. *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 1, p. 205-229, jan./abr. 2013.
- PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 12, n. 2, p. 339-368, 2008.
- PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências profissionais docentes e sua gestão em universidades mineiras. In: EnGPR, 2., 2009, Curitiba. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.
- PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais em instituições federais de educação superior. *Cadernos EBAPE*, v. 9, p. 627-647, 2011.
- PERRENOUD, P. *Desenvolver competências ou ensinar?* Porto Alegre: Penso, 2013.
- QUINN, R. E. et al. *Competências gerenciais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

- QUINTIERE, R. C. B. C.; VIEIRA, F. O.; OLIVEIRA, R. T. Q. Competências gerenciais: à beira da perfeição? O discurso de reitores de universidades federais do Rio de Janeiro. In: EnANPAD, 36., Rio de Janeiro, 2012. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.
- RESENDE, E. *O livro das competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- RUAS, R. *Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- RUAS, R. L.; ANTONELLO, C.; BOFF, L. H. *Os novos horizontes da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SALLES, M. A. S. D.; VILLARDI, B. Q. O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma IFES centenária. In: EnAPG, 6., 2014, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: ANPAD, 2014.
- SANTIAGO, R.; CARVALHO, T. Mudança no conhecimento e na profissão acadêmica em Portugal. *Cadernos de Pesquisa*, v. 41, n. 143, p. 402-426, 2011.
- SANTIAGO, R. et al. Changing patterns in the middle management of higher education institutions: the case of Portugal. *Higher Education*, v. 52, p. 215-250, 2006.
- SCHÖN, D. A. *The reflective practitioner*. London: Maurice Temple Smith, 1983.
- SILVA, M. A. *A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias*. 2000. 268 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- SILVA, F. M. V. A transição para a gestão universitária: o significado das relações interpessoais. *Rev. Adm. FACES*, v. 11, n. 4, p. 72-91, 2012.
- SILVA, M. G. R. Gestão universitária, competências gerenciais e seus recursos: um estudo de caso. In: EnANPAD, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003.
- SILVA, F. M. V.; CUNHA, C. J. C. A. A transição de contribuidor individual para líder: a experiência vivida pelo professor universitário. *Revista GUAL*, v. 5, n. 1, p. 145-171, 2012.
- SIMPSON, B.; CARROLL, B. Re-viewing 'role' in processes of identity construction. *Organization*, v. 15, n. 1, p. 29-50, 2008.
- STETS, J. E.; BURKE, P. J. A sociological approach to self and identity. In: LEARY, M. R.; TANGNEY, J. P. (Ed.). *Handbook of self and identity*. New York: The Guilford Press, 2003. p. 128-152.
- STETS, J. E.; BURKE, P. J. Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, v. 63, n. 3, p. 224-237, 2000.
- TAJFEL, H. *Grupos humanos e categorias sociais*. Lisboa: Livros Horizonte, 1982. v. 1.
- WHITCHURCH, C. *Reconstructing identities in higher education*. London: Routledge, 2012.
- WHITCHURCH, C. The changing roles and identities of professional managers in UK higher education. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, v. 11, n. 2, p. 53-60, 2007.
- ZABALZA, M. *O ensino universitário*. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo competência*. São Paulo: Atlas, 2001.

Submissão: 10/12/2015
Aprovação: 25/05/2016

A VIDA ORGANIZADA DOS FÃS DE HARRY POTTER¹

Flávia Zimmerle da Nóbrega Costa*
André Luiz Maranhão de Souza Leão**

Resumo

A saga Harry Potter se tornou um dos principais produtos da indústria do entretenimento da história, tendo um enorme impacto cultural e sendo emblemática, com uma geração de fãs denominados potterheads. Surgiu em um contexto de globalização e de grande desenvolvimento tecnológico, que afetou sobremaneira os modos de sociabilidade. Esse cenário instaurou a cultura da convergência, resultante da aproximação entre a cultura, a comunicação e a convergência das mídias, que estabeleceu uma estreita e inédita rede relacional entre tecnologias, produtores midiáticos e comunidades de fãs. Nesse contexto, as práticas dessas comunidades estabelecem verdades, influenciam indivíduos, moldam relações sociais e promovem ativismos, mostrando-se um modo contemporâneo de estar organizado, cuja forma de vida é mantida pelo imbricamento com processos de gestão ordinária e espaços sociais. O presente trabalho investiga esses processos, partindo da seguinte questão de pesquisa: como os potterheads governam sua vida organizada? Baseados em um arquivo documental de práticas dos potterheads coletadas em mídias digitais, realizamos uma análise de discursos foucaultiana. A pesquisa revelou uma formação discursiva indicativa de relações de governo dadas com base no cuidado de si e do outro no interior do regime de um dispositivo, que legitima e ordena a forma como os potterheads se organizam, estabelecendo-se como um solo de subjetivação desses fãs. Nossa contribuição está em revelar como, na singularidade de um processo organizativo, a gestão se dá por estratégias de governo pautadas numa imbricada relação entre tecnologias de poder e tecnologias de si.

Palavras-chave: Vida organizada. Processo organizativo. Análise de discurso foucaultiana. Fãs. Potterheads.

THE ORGANIZED LIFE OF HARRY POTTER FANS

Abstract

The Harry Potter series has become one of the main products of the history of the entertainment industry, having a huge cultural impact and being emblematic of a generation of fans, called potterheads. It arose in a context of globalization and of great technological development, which greatly affected the modes of sociability. This scenario brought the culture of convergence, resulting from the approximation between culture, communication and media convergence, which established a close and unprecedented relational network between technology, media producers and fan communities. In this context, the practices of these communities establish truths, influence individuals shape social relations and promote activism, being a contemporary way of being organized, whose way of life is maintained by the imbrication with ordinary management processes and social spaces. This study investigates these processes starting from the following research question: how potterheads govern their life organized? From a documental archive of potterhead

¹ O presente artigo foi realizado com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que fomentou o projeto de pesquisa que deu origem a este trabalho.

*Doutora pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Professora do Núcleo de Design da Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: flavi Zimmerle@hotmail.com

**Doutor 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: aleao21@hotmail.com

practices collected in digital media, we conducted a Foucauldian Discourse Analysis. The research revealed a discursive formation indicative of government relations given from the care of the self and the other within of a *dispositif* system, which legitimizes and orders the way potterheads are organized, establishing it as a subjectivity ground for these fans. Our contribution is on revealing how, in the uniqueness of an organizational process, the management is given by strategies of government guided by an imbricated relationship between power technologies and self-technologies.

Keywords: Organized life. Organizational process. Foucauldian discourse analysis. Fans. Potterheads.

Introdução

Londres, meia noite e um minuto do dia 20 de julho de 2007. Em meio ao suspense promovido pelo sigilo que vinha ocorrendo nos últimos lançamentos da série e ao burburinho causado pelos ansiosos fãs, então ávidos para devorar o último episódio, nas livrarias são abertas as caixas contendo o sétimo exemplar da saga Harry Potter. O lançamento talvez mais aguardado da história literária foi marcado por uma contagem regressiva: cronômetros foram dispostos em avenidas importantes de várias cidades em todo o mundo, garantindo que todos os fãs tivessem acesso ao desfecho da narrativa ao mesmo tempo. O Museu de História Natural de Londres sediou o evento em que 1.700 pessoas foram selecionadas (entre 90 mil inscritas) para acompanhar o lançamento junto à autora: Joanne Kathleen Rowling (JK Rowling). A fila para a entrada se formou com dois dias de antecedência e, nas primeiras 24 horas que se seguiram, 2,6 milhões de livros foram adquiridos no Reino Unido e 8,3 milhões nos Estados Unidos, o que representou uma venda de mais de 7 mil cópias por minuto (RUNCIE, 2007). Considerado o livro de venda mais rápida da história, esse foi o desfecho de uma produção que durou 17 anos, foi traduzida para mais de 60 idiomas e que se tornou conhecida pela maioria das famílias ocidentais (STEPHEN; PATTERSON, 2010).

O sucesso da série, aliado à sua ampla distribuição, fez dessa quase que uma leitura obrigatória para uma geração inteira (ARCHER, 2015). Esse sucesso teve continuidade nos lançamentos cinematográficos, que também bateram recordes de bilheteria, consagrando Harry Potter como um dos negócios mais lucrativos dos últimos tempos. Considerada uma das mais potentes narrativas contemporâneas de mídia, Harry Potter tornou-se o símbolo de uma geração (BATISTA; DOMINGOS, 2011), e os potterheads – como são chamados os fãs da saga – se autodenominaram “geração Potter”.

Mesmo com o término dos lançamentos, os potterheads conservam o alto envolvimento com o universo, prezam e se orgulham da fidelidade que mantém a ele. Graças ao seu trabalho e dedicação, a comunidade mantém-se ativa. Cotidianamente a cultura Potter é construída, indicando perdurar por ser normatizada e normatizadora, praticada e ensinada nas recorrentes interações entre os fãs. *Posts* continuam sendo fartamente distribuídos nas redes sociais, contendo dicas sobre os passos necessários para ser um potterhead, os sinais que indicam o que é ou não um fã verdadeiro, listas de motivos para ser um fã, entre outros.

O interesse em um produto cultural é capaz de agregar fãs em comunidades (denominadas de *fandom*), um espaço social em que acontecem várias atividades (AMARAL; SOUZA; MONTEIRO, 2015). Graças à sua ligação afetiva com os produtos midiáticos, os fãs participam da construção de conteúdos, mas reivindicam o que acham que lhes compete por direito, são barulhentos e se mobilizam solidariamente, de forma mundial e imediata, ganhando visibilidade e fazendo-se respeitar (MURRAY, 2003). De modo geral, eles entendem a questão como um direito à liberdade de pensamento próprio de uma sociedade democrática e reivindicam sua posição de participante enquanto cidadãos (AMARAL; SOUZA; MONTEIRO, 2015; JENKINS, 2009; SPAAIJ; VIÑAS, 2013).

Jenkins (2009) analisa que o fã pertence a uma geração que está acostumada a buscar a solução comunitária para problemas utilizando os meios digitais, e a usar os conteúdos dos produtos culturais de modo criativo para construir seus mundos. Essa rede de relacionamento construída entre eles, as tecnologias e os produtores constituem o que Jenkins (2009) denomina de cultura da convergência. Conhecidos por geração *millennials*, esses jovens cresceram em meio à cultura das mídias, interagem por meio delas e dominam o uso das tecnologias (HOWE; STRAUSS, 2000). Esses novos modos de socialização e trocas econômicas e culturais tornaram-se comuns nas sociedades ligadas em rede, e as particularidades características desses jovens têm sido alvo de pesquisas em várias áreas, inclusive no contexto empresarial (OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012).

Se, historicamente, gostar de narrativas ficcionais já representou um perigo social – adentrar no mundo do ideal ilusório se afastando da racionalidade iluminista (FACINA, 2004; MOURA, 2010), hoje indica o pertencimento a um coletivo em que a atuação política é um trabalho formador (AMARAL; SOUZA; MONTEIRO, 2015; JENKINS, 2009) capaz de produzir sujeitos e verdades, indicando a constituição de novas subjetividades. Moura (2013) reforça que a geração *millennials* é formada por sujeitos ativos numa sociedade constituída simbolicamente pela comunicação; usam de modo intenso e ágil os dispositivos tecnológicos para ter acesso imediato a conteúdos, informações e interatividade. Tais experiências com as plataformas móveis possibilitam a esses jovens a construção de identidade e da própria realidade.

Essa breve contextualização acerca dos fãs em geral e dos potterheads como uma singularidade, de imediato, chama a atenção em três questões a serem aprofundadas: o fã é um consumidor produtivo; sua atuação se dá em um espaço organizado; e a liberdade pode ser conquistada por meio de práticas de consumo.

Em relação ao trabalho do consumidor, pesquisadores e gestores reconhecem amplamente sua importância; graças ao seu envolvimento, consumidores participam da cocriação de valores para produtos, contribuindo para o sucesso dos lançamentos (MATIAS; SILVEIRA; BRANDÃO, 2015). A indústria do entretenimento estabelece contato direto com esses agentes e distribui suas informações (CHIN, 2014), construindo com eles alianças estratégicas (CASTRO; SANTOS JÚNIOR, 2015). Nelas o grande desafio é prever a força com que se estabelecerá esse envolvimento afetivo, já que esse trabalho vai implicar em grande empenho e esforço por parte do consumidor (CORREA et al., 2015).

Quanto à comunidade de fãs, podemos entender que o *fandom* é construído e mantido por práticas organizadas. Tal espaço pode ser entendido como uma vida organizada, em que sujeitos e mundos são produzidos no imbricamento de espaços sociais, formas de vida e gestão ordinária. Para Carrieri (2014), a vida organizada é um tema cuja construção metodológica pautou-se na cultura ordinária de Michel Certeau e que não segue o modelo gerencialista. Interessa compreender os trajetos que as pessoas decidem percorrer, as ações que resolvem tomar para manter sua sobrevivência enquanto unidades afetivas e de negócios, considerando que os espaços sociais se interchangiam e constituem-se mutuamente na rede de relações tecidas pelos que lá vivem.

Analisar o *fandom* como organização num sentido amplo é assumir uma postura ontoepistemológica alternativa ao *mainstream*. Baseando-se numa abordagem pós-estruturalista, a noção de vida organizada é embasada em processos organizativos (ALCADIPANI; TURETA, 2009; COOPER; BURREL, 1988), em que sua complexidade, no interior da sociedade da informação, constitui-se de condições de transformação incertas, ambivalentes e abertas, por ter como características intrínsecas a própria fluidez e flexibilidade da rede de informação, por sua vez, constantemente articulada nas trocas frágeis e sutis dadas entre os conhecimentos e as práticas (JEFFCUTT; THOMAS, 1998).

Nesse sentido, Duarte e Alcadipani (2016) explicam que entender a organização como processo (*organizing*) é parte de uma postura política que se opõe à visão metateórica de organização. Nessa linha paradigmática, os autores entendem a organização como um fluxo contínuo de práticas heterogêneas, difusas, complexas e em

transformação. As práticas são descritas como ações organizadas, pois se ligam entre si pelo entendimento do como se deve executar tarefas, por um conjunto de regras e por uma estrutura teleafetiva ordenada, que acontece num contexto específico de arranjos materiais. O conjunto molda realidades organizacionais, pois processos dão forma a espaços praticados por sujeitos históricos e se realizam no desempenho da gestão (OLIVEIRA; CAVEDON, 2013), cujos modos de ação interessam aos estudos críticos em administração (TORCHIA, 2016). Nesse pensamento, o interesse se volta para o cotidiano e para práticas organizacionais alternativas (BARROS; CARRIERI, 2015), pois o viés descoloniza o olhar do pesquisador, permitindo compreender a gestão como um lugar de disputas permanentes (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014).

Por fim, em relação à liberdade de escolhas do consumidor, para Michel Foucault, desde a consolidação da sociedade moderna, o poder e a liberdade são conciliados por meio das práticas de governo, em que os indivíduos são regulados e não mais dominados, e o poder se exerce nos atos de escolha (BECKETT, 2012). Isso se deve ao entendimento de que a forma de poder que se aplica à vida cotidiana constitui sujeitos (FOUCAULT, 1995). O indivíduo “se sujeita” à identidade pelo autoconhecimento, pelo controle e dependência social. Para o filósofo, “sujeitar-se a” se estabelece pelos jogos de poder em relação estreita com o saber e também com a resistência, que desestabiliza recorrentemente o poder. Portanto, sujeitar-se não é ser dominado, pois essa não seria uma relação de poder nos termos foucaultianos. Já a prática do governo é entendida pelo pensador francês como uma conduta de condutas. Os jogos estratégicos de poder são característicos de interações humanas e significam a estruturação de um campo de ação em que o governo age de modo mais ou menos sistematizado, pois, regulado, segue uma forma de raciocínio, definindo a finalidade de sua ação e os meios para atingi-la (LEMKE, 2002).

Munro (2014) indica como a organização de movimentos sociais requer processos de autodisciplina, pois os exercícios éticos, a abnegação e o sacrifício pessoal são valores organizacionais importantes e constitutivos de subjetividades que embasam sua forma de existência. Skinner (2013) explica que a construção da subjetividade depende fundamentalmente dessa experiência de si, pressupõe a participação ativa e o engajamento; analisa ainda que, atualmente, as tecnologias de si operam por meio de uma relação com tecnologias de poder da governamentalidade moderna, fornecendo um conjunto de estratégias para o governo dos outros.

O termo foucaultiano governamentalidade se refere aos modos como o autocontrole se vincula às formas de poder político e exploração econômica (LEMKE, 2002). Souza (2013, p. 402) descreve que a “governamentalidade seria um esforço para criar sujeitos governáveis por meio de técnicas que controlam e moldam condutas”. Segundo a autora (SOUZA, 2013), apesar de gerir ser parte natural da ação humana, formas de governo existem hoje influenciadas por estilos de vida gerenciais e gerenciados, pois as formas de funcionamento do mercado se estenderam para estilo de vida e conduta cotidianos. Assim, esse agente autorreflexivo alinha-se naturalmente aos modos neoliberais de governo e se autogoverna. Por isso, o sucesso de regimes de governamentalidade pode ser atribuído ao grau com que os indivíduos venham a se reconhecer e se identificar em termos de identidade, produzindo sua forma de ação por meio dela (BECKETT, 2012).

Assim, o fã apresenta-se como um sujeito constituído em condições próprias dessa sociedade, em que relações estabelecidas nas experiências com textos culturais são também indicativas da condição de produzir-se produzindo o sistema. Afinal, o trabalho formador desse sujeito por meio do produto cultural tornou-se essencial para a reprodução e disseminação da cultura pop (JENKINS, 2009); a relação produtiva que constitui sujeitos, cultura, produtos e o sistema, ao mesmo tempo e ininterruptamente (TURK, 2014). Tomaz (2013) reforça que a própria adesão a um comportamento geracional envolve o compartilhamento cultural de códigos, competências e hábitos, permitindo ao indivíduo agir sobre si mesmo e a constituir-se sujeito.

Seguindo Foucault (2008), podemos entender este como um cenário biopolítico de existência próprio da forma social de controle, dirigido ao indivíduo enquanto “espécie humana”, envolvendo mecanismos de segurança que suscitam modos de

governar. A questão da biopolítica surge na obra de Foucault como uma tecnologia de poder aplicada à população, que controla sua vida com o intuito de assegurar a eficácia da gestão da força de trabalho. Revel (2005) analisa que a biopolítica em Foucault seja uma economia política da vida, pensada como um conjunto de biopoderes que pode localizar-se na linguagem, no corpo, nos afetos, nos desejos, etc. A biopolítica representa a passagem do político ao ético na tarefa contínua e inerente da existência social, em que se confrontam relações de poder e liberdade. Nesses modos de governo, os agentes e suas ações se legitimam sob a lógica produtivo-econômica do capital, fazendo funcionar os espaços organizados (PEREIRA; MUNIZ; LIMA, 2007).

Com base no pensamento foucaultiano, Carrieri (2014) avalia que processos organizativos podem ser entendidos como um tipo de dispositivo em que a gestão é uma ferramenta de poder. É a atuação de um dispositivo que institucionaliza e faz internalizar saberes por meio de poderes (CHIGNOLA, 2015), gerando a ordem necessária para a dinâmica organizativa (RAFFNSØE; GUDMAND-HØYER; THANING, 2014), sendo a gestão o trabalho político (CARRIERI, 2014) realizado para sua manutenção. Nesse trabalho, sujeitos são disciplinados e inseridos numa relação docilidade-productividade (LOPES; CARRIERI; SARAIVA, 2013).

Considerando que potterheads aderem voluntariamente ao corpo de saberes do cânone como ordem, a gestão desse espaço deve ser operada como um exercício disciplinar, mantenedor dessa ordem. A questão diz respeito ao que Foucault (2010b) entende como cuidado de si e envolve não apenas o plano de conhecer a si mesmo, mas uma aspiração ética. Para Foucault (2010a), o governo é a arte que integra tecnologias de coerção e tecnologias do si, constituindo formas de subjetivação que são matéria mesma da ética. Revel (2005) explica que cuidar do outro implica primeiro em cuidar de si mesmo, demonstrando tal aspiração ética em sua própria conduta.

Sendo o exercício de poder uma forma de ação sobre condutas (FOUCAULT, 2010b), com base na argumentação, lançamos a seguinte questão de pesquisa: *como os potterheads governam sua vida organizada?*

Os estudos críticos em organizações possuem uma linha embasada no pensamento foucaultiano que se interessa pelas dinâmicas de poder, sua relação constitutiva com o saber e os processos subjetivantes daí gerados (CARRIERI, 2014; MARSHAK; GRANT, 2008; SOUZA; BIANCO; MACHADO, 2006); nossa investigação corrobora esse entendimento. Esta pesquisa se justifica pelo fato de essa forma organizacional singular (ou seja, fãs) – que, desde os *millennials*, tem conquistado um espaço cada vez maior no cotidiano – ser pouco investigada, apesar da reconhecida relevância que a temática da subjetividade tem para a área, e de suas relações de saber-poder e poder-resistência serem fundamentais para a sua compreensão. Olhar para esse processo organizativo instigou a compreensão do gerir como parte das variadas atividades sociais. A contribuição desta investigação, portanto, está em revelar como, na singularidade de um processo organizativo, a gestão acontece por meio de estratégias de governo pautadas numa imbricada relação entre tecnologias de poder e tecnologias de si. A adoção de uma visão pragmática do pensamento de Michel Foucault (CAVALCANTI; ALCADIPANI, 2011) foi fundamental para o reconhecimento da diversidade de formas de gerir como modos políticos do organizar, contribuindo com compreensões situacionais possíveis na diversidade organizativa.

A geração millennials e a cultura da convergência: um contexto formador do fã enquanto sujeito

A existência de fãs como os potterheads organizados em comunidades e a recente popularidade conquistada pelos universos fantásticos diz algo sobre a sociedade em que vivemos. A plataforma de relações desenvolvida entre tecnologias, fãs, produtores e produções culturais aponta a profunda mudança que redesenhou a relação entre audiência e produção: ao invés de apresentar-se como tradicionalmente foi considerada – de “mão única” – ela mostra-se aberta e participativa, mudando as formas como os produtos culturais até então foram produzidos, distribuídos e

consumidos (JENKINS, 2009). O autor afirma que, na cultura da convergência, vivemos uma economia afetiva em que consumidores estão cada vez mais comprometidos e envolvidos com os produtos culturais, e que os produtores lutam para conquistar sua atenção por reconhecê-los integrantes importantes de uma eficiente e influente rede social.

Se observado num contexto mais amplo, tais mudanças pertencem a um fenômeno que advém de uma complexa conjuntura sócio-histórica; deve-se às influências mútuas estabelecidas na relação constitutiva entre o sobrenatural e o social e a um cenário pautado pela lógica econômica (FACINA, 2004). Nesse cenário, se o século XX nasceu marcado pela ampliação dos meios de comunicação (REGINA, 2013), nos anos 1950, para além da literatura, do rádio, do cinema e dos quadrinhos, a tecnologia possibilitou o surgimento da televisão colorida, e praticamente todos esses veículos se prestaram à distribuição de narrativas sobrenaturais (JARCEM, 2007). No período, com a explosão de ofertas e sua constante exibição, o fã descobre-se cercado de outros fãs que partilham os mesmos interesses, constrói relacionamentos por meio dos universos e aprende a cultuá-los, trocando informações e ideias acerca da própria vida, marcando o nascimento de uma forma de fã totalmente apaixonado pelo produto cultural.

Mas foi a partir das últimas décadas do século XX que a relação entre consumidor, sobrenatural e mercado se transformou ainda mais radicalmente. O mercado, visando atender a um gosto crescente pela realidade ficcionista, aprendeu a desdobrar seus produtos de forma inédita. Dois sucessos surpreendem os críticos jornalistas pela inovação: *As Bruxas de Blair* e *Matrix*, projetados para ter seu sentido apreendido em diferentes formatos (JENKINS, 2009). Para o autor, *Matrix* é um produto da nova era, faz uso de diferentes plataformas, é construído no formato que denomina de *Trans-media Storytelling*². Em 2004, *Lost*, o seriado americano desenvolvido para televisão, surge como um desdobramento do modelo; incentiva as práticas de um fã envolvido que retorna contribuindo com as sagas efetivamente, expandindo as narrativas e o próprio universo. Tal universo foi explorado por diversos veículos entre livros e jogos como: *The Lost Experience*, *Find 815* e *The Project* (LOST, 2014).

As mídias cada vez mais integradas possibilitaram que o fã se inserisse no contexto narrativo, lhe propiciaram voz e respeito, lhe envolvendo afetivamente. Esse consumidor passou a construir seus mundos a partir dessas relações, compartilha interesses, desenvolve redes interconectadas mundialmente, cria a cultura e institucionaliza comunidades, produzindo a inteligência afetiva vital para manter um envolvimento político e a própria atividade acontecendo nos *fandoms* (VAN ZOONEN, 2004). Produzir cultura popular a partir da cultura pop (JENKINS, 2009), bem como ler e cuidar dos textos canônicos, é parte do próprio processo de socialização desses espaços (BENNETT; 2014; BRONWEN, 2011). Tempo e esforços são investidos nas redes sociais; responsabilidades morais são assumidas perante o grupo, pois preservam sua integração, e perante o cânone (ou seja, saberes relacionados aos produtos midiáticos), quando assumem o papel de guardião de sua autenticidade e integridade. Sentimentos como solidariedade, gratidão e reciprocidade são lugar comum e nutrem laços afetivos com o cânone e entre os membros desse espaço social (BRONWEN, 2011; LEE, 2011; VAN ZOONEN, 2004).

O tipo de conduta tornou-se algo natural para uma geração que teve seu cotidiano marcado pela cultura da mídia; essa geração frui a cultura pop de uma forma única, pois foi exposta desde cedo a uma ampla plataforma de opções de entretenimento e comunicação, sobretudo com o advento da televisão via satélite e da internet. Howe e Strauss (2000) os nominam geração *millennials*, por entender que suas práticas, dadas graças ao amplo domínio tecnológico e à capacidade de se adaptar aos novos modos de interação e socialização, deram início a um momento histórico inédito. *Millennials*, ou Geração Y, são jovens que nasceram a partir dos anos 1980 praticamente já “plugados” nas redes comunicacionais mundiais (CHAVES, 2012), por isso dominam naturalmente o uso dos dispositivos que lhes dão acesso instantâneo à interatividade,

² Storytelling é um conceito antigo relacionado à capacidade de contar histórias e transmitir conhecimentos relevantes; a forma de transmissão propicia instaurar sentidos ao mundo, ensina valores e molda pensamentos (BATISTA; DOMINGOS, 2011).

aos conteúdos e às informações (MOURA, 2013). Se o fato de ser classificado como um fã já representou um adjetivo pejorativo no meio social, hoje a posse dessa qualidade consolida um entendimento do que seja um agente potencialmente transgressor de vários saberes tradicionais.

Hoje há uma insistência dos fãs em participar da construção de conteúdos: eles dão continuidade às sagas, exploram novas dimensões das narrativas, se antecipam à indústria nas traduções de obras, fazem adaptações de enredos, se divertem fazendo paródias, criam filmes e jogos a partir dos textos culturais, criam *blogs* e domínios onde disponibilizam conteúdos especializados. Com isso, o mercado precisou se reorganizar para lidar com um consumidor atípico: ativo, migratório no uso de mídias, conectado socialmente, barulhento e público. O trabalho formador capacitou o fã no ativismo político (VAN ZONEN, 2004).

Para Jenkins (2009), a convergência é um processo de aprendizado e uso tanto da esfera do consumidor como das corporações, e como envolve o modo de produzir e consumir os meios de comunicação. O processo ocorre modelando a forma do pensamento dos indivíduos e afetando seus modos de convivência, lembrança, imaginação, desejo e papéis sociais. Assim, a cultura dessa geração “[...] oferece um repertório de valores, crenças, práticas e condutas [...], hoje produzidas por relações sociais midiáticas, tornando-se um espaço estratégico para produção de sujeitos” (TOMAZ, 2013, p. 103). Tal espaço social é atravessado por relações de poder capazes de operar tipos singulares de subjetividades, como a dos *potterheads*, que constituem uma prática social ativa e subjetivadora do contemporâneo, com uma historicidade de apenas 19 anos, trata de como uma forma-sujeito se vê e coloca frente à relação de forças próprias do espaço social (PAIVA, 2000); diz respeito à prescrição de um modo de vida para si e de um cuidado com o outro, sendo parte da questão do que Foucault (2010b) chama de governo.

As práticas de governo no pensamento crítico de Michel Foucault

A teorização de Michel Foucault é muito ampla, se construiu por deslocamentos e seu pensamento crítico articulou, sem rupturas, três eixos: saber-verificação, poder-governo e si-subjetividades (VEIGA-NETO, 2009). Nosso trabalho faz um recorte de seu vasto e profundo pensamento e busca extrair, na breve apresentação que faz de cada fase, apenas os conceitos-chave que efetivamente nos ajudaram a entender as práticas do governo que mantêm a forma organizativa dos *potterheads*; são eles: saber-poder, poder-resistência e as tecnologias do cuidado de si.

Ao explorar o eixo do saber, o filósofo deslocou-se para as regras de verificação, buscando desvelar “os mecanismos, os procedimentos, as estratégias e as táticas de poder que atuavam na produção de discursos qualificados como verdadeiros” (FOUCAULT, 2010a, p. 17). Ele entende que essa relação é sócio-histórica e que todo regime de verdade se constitui um saber naturalizado, uma materialidade ou aleturgia, capaz de assumir uma posição de coação política ou de força de sujeição social (FOUCAULT, 2010a). Em seu segundo ciclo, a produção de verdade é fruto da submissão ao poder, que, por sua vez, só pode ser exercido por meio da produção de verdade, sendo a condição constatada em todo e qualquer arranjo social (FOUCAULT, 2009b). A partir desse ponto, evidencia-se o peculiar entendimento do autor acerca do poder: esse possui uma relação de coexistência com o saber – é sempre operado por meio dele e sua ação gera saberes, é microfísico e apenas operacionalizável, por isso, a importância está em como ele se exerce e não como ele se manifesta (FOUCAULT, 1995).

A relação do poder com o saber é de apoio e reforço mútuo. O saber não se refere a um conjunto de conhecimentos, mas a um conjunto de elementos e decorre de uma relação entre o visível e o enunciável. Contudo, como o pensamento social é comandado por questões de revolução (é relação de forças), não existe poder que não possibilite resistência. Nesse sentido, o autor entende que a resistência precisa ser tão inventiva, móvel e produtiva quanto o poder, sendo essa a possibilidade de

dinâmica do social (FOUCAULT, 2009b). Souza, Bianco e Machado (2006, p. 9) esclarecem: “resistência não significa contra poder, nem uma oposição ao poder instituído para ocupar o seu lugar”; essa pretende apenas abalar a estabilidade do poder, pois ao se estabelecer, qualquer que seja a estratégia, ela já é poder e não resistência.

O poder é assim exercido por todo o corpo social e operado nos menores níveis das relações, em pontos móveis e transitórios (FOUCAULT, 1999a). Em suas microrrelações, o poder se estabelece por meio de uma malha de dispositivos que atravessa o social. Mas, para Foucault (1999a, 1999b), é o dispositivo que contém uma rede de relações estabelecida entre elementos heterogêneos que propiciam o surgimento de mecanismos capazes de sustentar o exercício do saber-poder num determinado corpo social. É como se o dispositivo definisse a natureza de sentido dessa malha em um tempo e espaço, uma vez que possui, exatamente, a função estratégica de responder a uma determinada urgência ou acontecimento desse espaço. Assim, a condição do estabelecimento das verdades e a experiência do modo de pertencimento e de ação de sujeitos pauta-se na existência de dispositivos. Com esse entendimento, o exercício do poder é um modo de ação de uns sobre a ação de outros, um modo de governo de condutas, operado em um campo de possibilidades no qual é possível a inscrição de agências (FOUCAULT, 1995). Se, no interior de dispositivos, o social ganha sua existência por meio de matizes normativas de comportamento, o poder exercido como uma forma de governo revela um campo de procedimentos (FOUCAULT, 2010a).

Ao entender o poder como tática pertinente às práticas sociais, o segundo ciclo da teorização foucaultiana foi marcado por outro deslocamento que implicou em seu terceiro ciclo. Foucault (2009b) se deslocou das questões de soberania como um problema central do direito; seu interesse por questões do Estado e da soberania se destinaram a desenvolver o conceito de governamentalidade³ numa dimensão política. Tal deslocamento consistiu em “passar da análise da norma à análise dos exercícios do poder; e passar da análise do exercício do poder aos procedimentos, digamos, de governamentalidade” (FOUCAULT, 2010a, p. 17). Para Candiotti (2008), foi esse deslocamento que fez o entendimento da multiplicidade das forças germinais ser deslocado para a análise do poder soberano, fazendo desse uma sedimentação, um fim, inversamente ao que se entendia por poder – a fonte da qual brota a ordem e se legitima a autoridade. Segundo o pensador francês, estratégias de poder só funcionam porque se enraízam, se tornam (ou se apoiam em) sujeições (FOUCAULT, 2003). Assim, a ação de sujeitar-se ou de rebelar-se conduzindo a si e aos outros estão ligadas ao que o autor chama de governo (FOUCAULT, 2009a, 2010a). Para Candiotti (2008), a mesma estratégia – situar o poder em um plano de imanência – foi deslocada como possibilidade para tratar a constituição ética do sujeito, dada no governo de si e dos outros em seu terceiro ciclo.

Salientamos que tal interesse também marcou o desenvolvimento do conceito de biopoder, pois, se essas relações de governamentalidade indexaram verdade e subjetividade para produção de obediência no exercício de governo, isso indica que a própria conduta de si e dos outros foi produzida nessa, e produtora dessa, que é uma lógica pertinente ao capital e aos seus processos de razão. Na discussão desse conceito, o autor revelou que uma rede de forças investiu diretamente sobre os trabalhadores e desenvolveu um poder sobre suas vidas de duas formas: de um lado, considerou o corpo como máquina, uma anatomia a ser preparada para produção; de outro, agiu sobre o corpo biológico e controlou a natalidade, a saúde e a mortalidade com fins biopolíticos de prolongar a vida útil desse corpo. Assim, ao mesmo tempo, atuaram um biopoder e uma biopolítica, com fins de um controle de ordem econômica (FOUCAULT, 2005). Dessa forma, o biopoder, aliado a uma biopolítica, favoreceu a disseminação e hegemonia do modelo capitalista ao qual estamos vinculados. Para Foucault, a relação de controle entre o corpo e suas intensidades produziu uma experiência político-econômica com uma experiência subjetiva, e ambas se tornaram uma relação de imanência (DANZIATO, 2010).

³ Foucault (2010a) cunhou esse neologismo com o intuito de analisar o plano das racionalidades e tecnologias dadas em determinado regime de verdade (AVELINO, 2011; VEIGA-NETO, 2009); o termo refere-se à ligação semântica entre as palavras governar (*gouverner*) e modos de pensamento (mentalidades) (LEMKE, 2000).

Foucault (2010b) afirma que as relações mantidas consigo mesmo frente aos efeitos do saber-poder e do poder-resistência se referem ao cuidado de si. O cuidado de si é uma prática social que assumiu diferentes sentidos ao longo dos estudos de Foucault (BOLSONI, 2012). Contudo, esse cuidado é essencial para que se estabeleça o governo dos outros, pois a prática é um princípio dirigido aos outros, uma vez que diz respeito à prescrição de um modo de vida para si e um cuidado consigo e com o outro para que esse se estabeleça (FOUCAULT, 2010b). Como o autor entende o cuidado de si em uma unidade corpo-alma, “o cuidado de si revela-se no ocupar-se de si enquanto sujeito de ação”, pois o sujeito só existe por meio do corpo, por sua vez, determinado por uma maquinaria de poder (BOLSONI, 2012, p. 9).

Ao buscar analisar as formas de subjetivação por meio das tecnologias da relação de si, o autor desenvolveu o terceiro momento de sua teorização e tratou da constituição dos modos de ser sujeito. Seu entendimento de sujeito diz respeito àquele que ocupa uma posição de verdade e sua prática envolve um trabalho ético efetuado consigo mesmo e estendido para sua prática social com o outro. A resistência se revela uma luta ética em oposição ao conjunto de regras morais, pois se trata de se despojar de construções idealistas, produzindo possibilidades outras (FOUCAULT, 2010a). Os choques de intensidades que frequentemente ocorrem entre a vida e o poder se devem ao envolvimento de uma luta ética, que tende sempre a ser dinamizada, pois, na medida em que se interrogam as condições de existência do poder, ela surge constituindo a resistência, já que ambas são linhas de força imanente. Assim, o cuidado de si provém da escolha de um modo de vida, momento em que se elabora sobre si mesmo a constituição de um sujeito e se pratica essa escolha; trata-se de estilizar a vida, de decidir por viver uma vida moral, de determinar como será objeto dessa prática e de agir sobre si para assunção dessa posição (FOUCAULT, 2010b).

Então, o governo, como uma conduta de conduta, deve ser pensado como um direcionamento político operado nessa construção, uma arte de integrar tecnologias de coerção e tecnologias do si, que constituem formas de subjetivação e são matéria mesma da ética (FOUCAULT, 2010a). Dessa forma, “[...] as práticas de si não são nem individuais nem comunitárias: são relacionais e transversais” ao corpo social (FOUCAULT, 2010b, p. 492). O cuidado de si é um intensificador das relações sociais, pois termina por incitar o indivíduo ao agir correto, em conformidade com a moral que está sendo definida no coletivo. Como essas relações constituem um *ethos* que atua nos exercícios de poder e nas relações com a verdade (FOUCAULT, 2010a), a excelência política desse governo depende da condição de constituição ética do agente (FOUCAULT, 2011). Essa é a condição que autoriza agências e legitima verdades nesse meio (FOUCAULT, 2009c).

Desse modo, a ética diz respeito ao tipo de relação que se decide ter consigo mesmo e com o outro. É uma relação de conhecimento de si, mas também de constituição de si e requer um trabalho permanente: definir a parte de si que será objeto de uma prática moral, decidir sua posição em relação a essa condição, determinar o modo de realização moral que se quer para si e, por fim, trabalhar sobre si para assegurar a assunção dessa posição. Tal trabalho inclui conhecer-se, dominar-se, pôr-se à prova, aprimorar-se e transformar-se (FOUCAULT, 1984). Essas são práticas reflexivas voluntárias, em que estão sendo negociadas regras de conduta e critérios estilísticos; esse exercício é uma prática social de cuidado e governo que se torna a verdadeira vida (FOUCAULT, 2011).

Diante disso, as práticas de sujeitos têm a verdade por princípio e modelagem e o cuidado de si é um exercício ético de liberdade. Cuidar de si é uma prática social (FOUCAULT, 1984) subjetivadora e, por meio das práticas de si, sujeitos se constituem (FOUCAULT, 2010b), legitimam suas agências políticas no campo social e governam-se estabelecendo modos de vida (FOUCAULT, 2009c). Práticas de si são pontos de resistência aos modos de governar determinantes de formas de ser (GRABOIS, 2011). Assim, eticamente, o cuidado de si deve preceder ao governo, pois o que o fundamenta enquanto prática social é, exatamente, o cuidado com o outro (BOLSONI, 2012).

Organização e pensamento foucaultiano nos estudos organizacionais

Na década de 1980, as análises críticas nos estudos organizacionais adquiriram um novo fôlego, voltadas, principalmente, para investigações do poder e mudanças organizacionais (MARSHAK; GRANT, 2008). A disseminação do poder das organizações e sua lógica nas esferas da vida cotidiana tornou-se um interesse clássico de pesquisa (SEGNINI; ALCADIPANI, 2014), transformando o pensamento foucaultiano em uma das mais relevantes teorias em estudos organizacionais (CARTER, 2008). Assim, os estudos críticos na área, além das correntes marxistas e neomarxistas, possuem uma corrente especificamente pautada no pensamento foucaultiano (SOUZA et al., 2006).

Nessa vertente de pensamento, organizações são concebidas como espaços políticos em que os vários grupos lutam para estabelecer sentidos que convenham aos seus interesses pessoais (CARRIERI, 2006; MARSHAK; GRANT, 2008). Nesse sentido, a vida organizada é resultante das relações de saber-poder, exprime a rede de relações estabelecida entre os indivíduos para produzir sua existência em sociedade, revelando elementos objetivos e subjetivos por meio dos fragmentos advindos das muitas formas de organizar a vida (CARRIERI, 2014). O poder se manifesta em todas as práticas sociais (SOUZA et al., 2006), se apresentando um exercício fluido, móvel, instituído de várias formas, e veiculado por meio de dispositivos (CARRIERI, 2014). A gestão aqui pode ser entendida como um tipo de dispositivo constitutivo de subjetividades (CARRIERI, 2006; 2014). Nas relações entre saber e poder são produzidos sujeitos, verdades e a própria realidade. Assim, saber-poder e poder-resistência são conceitos que abrem espaço para teorização do presente (CHAN, 2000) e possibilitam a compreensão da complexidade que envolve a dinâmica organizativa (RAFFNSØE; GUDMAND-HØYER; THANING, 2014).

Nos estudos organizacionais, a interdependência do saber-poder, por exemplo, possibilitou a reflexão acerca dos modos de exercício do poder e o conceito de dispositivo apresentou um enorme potencial analítico (CARRIERI, 2014; RAFFNSØE; GUDMAND-HØYER; THANING, 2014). Da mesma forma, se mostraram poderosos recursos para o pensamento crítico as tecnologias de poder disciplinar e suas relações (CALDWELL, 2007; MANLEY; RODERICK; PARKER, 2016; VILLADSEN, 2014), as práticas de si e de governo (DORTANTS; KNOPPERS, 2016; KORNBERGER; CLEGG, 2011; SKINNER, 2013) e a formação ética (MURNO, 2014).

Fortalecedora de um novo movimento ontológico, a epistemologia foucaultiana instigou a investigação centrada em práticas e processos organizativos (CALDWELL, 2007). A organização enquanto processo não tem fronteiras definidas, não pertence apenas a grupos formais, só existindo como resultado do ininterrupto organizar. A noção de *organizing*, além de ser parte de uma afirmação política, é constitutiva de uma postura ontológica que não privilegia "indivíduos, (inter)ações, linguagem, sistemas de significado, instituições/funções ou estruturas, como se fossem fenômenos sociais básicos" (DUARTE; ALCADIPANI, 2016, p. 63). O social é entendido como formado por uma rede complexa de práticas e arranjos materiais, em que diferentes realidades organizativas são analisadas como resultados de um processo, portanto, compreendidas por meio das práticas que as moldam. Essa é uma ontologia "do vir a ser", e contrasta com a das abordagens dominantes embasadas em ontologias individualistas ou societistas, desenvolvidas com base em um compromisso com uma ontologia do Ser (DUARTE; ALCADIPANI, 2016).

O entendimento crítico do organizar por meio do pensamento foucaultiano tem por embasamento o movimento pós-estruturalista (SOUZA, 2012). Assumir essa postura é se distanciar da priorização geralmente dada aos padrões repetitivos, se interessando por seus desvios, rastreando os efeitos dos limites em que o conhecimento está mudando. Aqui os saberes do limite não são definidos por oposição aos do interior, mas como algo positivo em si mesmo (WILLIAMS, 2012). Em estudos críticos organizacionais, buscar os limites do conhecimento é se interessar por outras experiências de organização e de gestão para além das propiciadas pela visão gerencialista.

Fugir da visão hegemônica é se afastar da instrumentalização efetivada pelos jogos de saber-poder, analisando a gestão como um local de disputas (CARRIERI, 2014; CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014). Explorar o cotidiano torna-se uma oportunidade de entender como espaços organizados são produzidos e efetivamente utilizados, como negócios tomam forma e como significados e identidades são construídos (OLIVEIRA; CAVEDON, 2013). Tal aproximação abre possibilidades para se compreender como modos de fazer diversos, pertencentes a realidades complexas, podem reproduzir as estruturas sociais ou estabelecer grupos contra-hegemônicos (BARROS; CARRIERI, 2015). Como estratégia e táticas são permanentemente reconstruídas pelos atores, a ação desses grupos potencialmente transforma estruturas (SAMPAIO; FORTUNATO; BASTOS, 2013).

Várias investigações buscam analisar esse tipo de experiências organizativas. Torchia (2016) estuda a organização dos fãs de futebol, já que os esportes se efetivaram como uma prática social relevante. Vermeulen et al. (2016) indicam que tal prática envolve um arranjo de esforços coletivos, tratando de temas significativos como desempenho, táticas e estratégias. O próprio interesse crescente em atividades de lazer e suas várias experiências de transgressão é revelador de sua importância investigativa para os estudos organizacionais (WOOD, 2016). Ainda, é também imprescindível considerar como o uso das redes sociais potencializa hoje a organização de vários movimentos (MERCEA, 2013). Rose (1996) entende que o contexto foi constituído por novas territorializações de pensamento e de ação política, fazendo despertar o interesse por comunidades. Nesse sentido, Barcellos e Dellagnelo (2014) defendem que uma das tarefas mais respeitáveis dos estudos críticos em organizações é a possibilidade de refletir sobre o processo organizativo alternativo como o de lutas sociais, geralmente desprezado pelo olhar hegemônico.

Por sua vez, as construções dos jogos de saber-poder devem levar em conta que as relações são historicamente constituídas. Holanda (2010) indica como agrupamentos voluntários e sem fins lucrativos são impelidos a adotar a lógica capitalista e o modelo de mercado; nesse meio, as práticas cotidianas de agentes refletem, naturalmente, como a burocracia e sua razão estão legitimados como os únicos padrões concebíveis para se manter e para se pensar qualquer forma organizativa. A condição deve-se à atuação do que Foucault denomina de tecnologias disciplinares.

Oliveira e Cavedon (2013) utilizam a tecnologia de poder disciplinar para entender organizações como “espaços praticados”, trazendo o cotidiano como uma dimensão política e indicando suas práticas como modos de fazer organizados. As tecnologias disciplinares trabalham sempre em função da produção de uniformidade, buscando neutralizar possíveis diferenças (DORTANTS; KNOPPERS, 2016). Manley, Roderick e Parker (2016) apontam como o comportamento normativo influencia a recorrente reprodução de práticas, faz internalizar valores e regras e constrói identidades. Impactando subjetividades, as tecnologias de poder organizam populações (BARDON; JOSSERAND, 2011).

Villadsen (2014) salienta que o conceito de tecnologia foucaultiano não implica em quaisquer determinismos, seja no âmbito das práticas organizacionais ou mesmo das subjetividades. A questão envolve a forma como o sujeito se reconhece e age nos processos de objetivação e subjetivação que embasam as tecnologias de poder e tecnologias de si, possibilitando explorar a questão de agência na organização (CALDWELL, 2007). Skinner (2013) reforça que as tecnologias de si forneceram um mecanismo de intervenção para a ação de sujeitos, pois introduziram a contingência nos encontros cotidianos, quebrando o suposto efeito determinista das tecnologias de poder. O autor identifica que, por meio de tecnologias de si, o sujeito pensa, age e toma decisões, sendo a subjetivação um processo de interiorização que envolve a decisão de assumir ou não a posição de um tipo particular de sujeito. Como o processo de subjetivação-objetivação é um exercício sistemático no processo organizativo, Skinner (2013) mostra que cabe ao que Foucault denomina de cuidado de si alcançar o domínio sobre si mesmo para habilitar o sujeito a cuidar de outros em uma comunidade.

A transformação de si foi estudada por Munro (2014) para a compreensão da formação ética na organização de movimentos sociais. O autor indica que o sujeito ético mostrou-se responsável por sua autoprodução, a constituição de subjetividade foi essencial para a consistência da dissidência ético-política e a organização desenvolveu formas distintas de autodisciplina para desafiar o poder dominante, baseadas em formas peculiares de exercícios éticos. Munro (2014) avalia que a autodisciplina incluiu o sacrifício e o cuidado de si como valores organizacionais importantes e que tais exercícios éticos foram essenciais para ações de mobilização, sendo capazes de mudar o *status quo* e produzir novos modos organizativos.

Para Dortants e Knoppers (2016), numa organização, são as tecnologias de poder que apoiam as formas de racionalidade de governo, possibilitando gerenciar e regular a diversidade. As técnicas são exercidas em si e no outro, se embasam na interação do saber com a verdade, mas seu sucesso, segundo Beckett (2012), é determinado pelo reconhecimento ou não dos indivíduos com as identidades produzidas. Souza (2013) explica que os mecanismos de poder são operados por mentalidades que, cotidianamente reproduzidas, sujeitam os indivíduos a determinadas verdades. A racionalidade intrínseca à forma de governar é que possibilita a existência da própria comunidade (RAFFNSØE; STAUNAES, 2014). Krieken (2006) se baseia no conceito de governo foucaultiano para investigar a formação histórica de subjetividades organizacionais, e Kornberger e Clegg (2011) estudam como as estratégias organizacionais são ferramentas que moldam a vida cotidiana ao produzir condutas.

Alguns estudos analisam como as práticas de si e práticas de governo existem entrelaçadas para formar um espaço-pensamento denominado governamentalidade (SKINNER, 2013). Souza (2013) elucida como esse conceito ajuda a refletir sobre a forma como hoje somos governados: assumindo modos de ação empresarial como naturais, reproduzimos uma mentalidade que conduz nossa forma de vida. Dortants e Knoppers (2016) se apoiam no entendimento do conceito foucaultiano de governamentalidade proposto por Mitchell Dean, que o enxerga como uma arte de governar revelada nos modos de fazer e pensar de práticas organizativas. Nesse entendimento, os estudos de governamentalidade se preocupam com a forma de pensamento que opera nos nossos modos organizados de fazer as coisas, interligando racionalidades (pensamentos) e tecnologias (modos de fazer).

Procedimentos metodológicos

No feitiço desta pesquisa, privilegiamos a adoção de certo grau de indução que nos permitiu ir ao campo com uma postura aberta a descobertas (LEÃO; MELLO; VIEIRA, 2009; PAIVA JUNIOR; LEÃO; MELLO, 2011). Os dados direcionaram a produção das categorias analíticas do estudo; o processo que exigiu a reflexão sistemática e a constante volta aos dados até a produção dessas categorias. Ao mesmo tempo da feitura do campo houve um aprofundamento teórico, fundamentando os resultados do trabalho.

Na obra *A arqueologia do saber*, Foucault delinea uma teoria do discurso (DREYFUS; RABINOW, 1995). Tal analítica torna possível trazer à tona a condição de ordem interna discursiva, os modos de ser na ordem da própria experiência e sua rede de relações e razões internas capaz de institucionalizar saberes (FOUCAULT, 2009a). Adotamos a análise de discurso foucaultiana por método de pesquisa. Assim, as categorias discursivas aqui trabalhadas e suas relações encontram-se explicitamente desenvolvidas na obra *A arqueologia do saber*, responsável por sintetizar essa analítica em seu primeiro ciclo. Por sua vez, a organização do processo analítico pautou-se na concepção de Leão e colegas (CAMARGO; LEÃO, 2015a; 2015b; COSTA; LEÃO, 2011, 2012). Isso porque há uma diferença na aplicação – enquanto o primeiro ciclo analítico foucaultiano se refere a um método filosófico, aqui o empregamos como um método de pesquisa social. Entretanto, essa condição é amplamente praticada e aceita em pesquisas sociais (vide a interpretação e o uso das fenomenologias de Edmund Husserl e de Hans-Georg Gadamer). Salientamos ainda que, apesar do apoio em um pensamento filosófico e não formalista, buscamos ser sistemáticos na apresentação

dos resultados. Assim, seguimos aqui o exemplo do próprio filósofo, vide como as categorias analíticas são sistematicamente desvendadas em *A arqueologia do saber*; como os diagramas de poder são explorados em *Vigiar e punir*; ou ainda como as regras são pontualmente apresentadas nos tomos da *História da sexualidade*.

A realização da análise de discurso foucaultiana consiste em revelar as formações discursivas com base em um grupo de enunciados, que possuem certas funções e obedecem a certas regras (DREYFUS; RABINOW, 1995). Partimos da unidade discursiva: a identificação do grupo de enunciados. Entretanto, como todo enunciado revela uma verdade particular, ele é em si um feixe de relações. Buscamos encontrá-los como lugares de sujeitos, fragmentos de um saber, parte de um campo discursivo associado, ou uma materialidade indicativa das regularidades que claramente demarcam discontinuidades; saberes, portanto, transversais ao contexto discursivo. Contudo, o enunciado está sempre ligado a funções que pode exercer ou desempenhar nesse contexto. Revelar a função enunciativa é uma operação de decifração de como o enunciado pode ser moldado para se prestar a fazer parte de operações discursivas estratégicas (FOUCAULT, 2009a).

Para isso, perceber em determinado conjunto de dados como esses enunciados se relacionam entre si tornou-se uma etapa fundamental. Assim, procedemos primeiramente à identificação das possíveis relações entre si dos enunciados. Dois tipos de relações se apresentaram: as relações em que os enunciados se apoiam e se explicam mutuamente, as quais denominamos síncronas (na Figura 1, coluna dos enunciados, as representamos por linhas), e as relações entre enunciados em que um explica o outro, as quais chamamos incidentes (e representamos por setas na mesma Figura 1). Esse procedimento fez apurar nossa sensibilidade para elucidar as funções a eles ligadas.

Entretanto, o enunciado existe ligado à sua função enunciativa da mesma forma que a formação discursiva existe ligada às regras de formação. As regras regulam os atos discursivos, e são estabelecidas por meio da existência, permanência, modificação ou desaparecimento de elementos. Foucault (2009a) indica que a regra é formada a partir de quatro critérios: objeto, modalidade, conceito e estratégia. Assim, para cada enunciado ligado a uma função, identificamos: o *objeto* de que se tratava, uma vez que práticas diferentes formam objetos diferentes; o *conceito* no entendimento do que se falava sobre esse objeto, já que os conceitos emergem do próprio discurso como regularidades e coações; a *modalidade* a partir da qual e de que maneira se enuncia tal prática; e a *estratégia*, a compreensão da finalidade de falar de determinado objeto, por esse conceito e a partir desse *ethos*. As regras surgiram por meio da organização desses quatro critérios. Apesar de cada um desempenhar um papel para sua formação, a repetição entre os elementos gerou uma consistência capaz de formá-la (CAMARGO; LEÃO, 2015a; 2015b; COSTA; LEÃO, 2011, 2012).

Com o agrupamento de enunciados, funções e regras, a formação discursiva surgiu como uma regularidade “entre objetos, tipos de enunciação, os conceitos, as escolhas temáticas” e a regra de formação revelou-se a condição a que esses elementos estão submetidos na rede discursiva (FOUCAULT, 2009a, p. 43). As etapas aqui apresentadas encontram-se ilustradas na Figura 1.



Figura 1 – Etapas da análise.

Fonte: Os autores.

A análise pauta-se na construção de um arquivo, denominação de Foucault (2009a) para o conjunto de vestígios materiais acerca de um saber, encontrados em determinada cultura e período. O conceito de arquivo equivale, de certo modo, ao de *corpus* de uma pesquisa qualitativa, se consideradas suas diferenças conceituais: enquanto o *corpus* é formado por uma coleção finita de materiais determinada pelo pesquisador de forma arbitrária (BAUER; AARTS, 2010), no arquivo esse conjunto seria,

a priori, infinito, tendo em vista que conceitualmente ele comporta o saber; por isso, “o arquivo é, de início, a lei do que pode ser dito, o sistema que rege o aparecimento dos enunciados como acontecimentos singulares” (FOUCAULT, 2009a, p. 147) e, assim, pode ser formado por diferentes tipos de dados. Ichikawa e Mendes (2009) corroboram a ideia quando defendem que os discursos sociais incluem o dito e o não dito, sendo reveladores do contexto histórico articulador de posições de sujeitos possíveis.

Nosso arquivo foi formado por práticas de potterheads, uma vez que, no mundo material, são essas práticas institucionais e sociais que cristalizam os discursos, possibilitando revelar o saber nesse espaço social (FOUCAULT, 2009a). Os potterheads são emblemáticos da categoria fã no contemporâneo e, sujeitos desta pesquisa, foram participantes indiretos, uma vez que os acessamos por meio de suas interações virtuais dadas no *fandom*. Identificamos no campo 20 práticas cotidianas dessa forma organizativa (Quadro 1). Estabelecemos, para a organização do arquivo, que a seleção de documentos fosse catalogada e organizada utilizando o critério das práticas de potterheads que identificamos como sendo suas ações habituais nesse *fandom*. Os documentos foram provenientes das seguintes mídias sociais: Facebook, YouTube, Twitter, Tumblr, Instagram, Snapchat, Ask.fm, Yahoo Answer, Share Question, Qzone, Whisper, *blogs* e *websites*. A seleção de práticas e de mídias foi estabelecida após uma sondagem com potterheads. No decorrer da pesquisa, mantivemos durante dois anos o contato semanal com dois potterheads, cujos encontros nos informavam acerca do universo e suas peculiaridades. Ao fim, nosso arquivo foi formado por 593 documentos, em português e inglês.

Tendo isso em vista, para a construção do arquivo utilizamos a coleta de dados multifocais, ou seja, dados de formato diferentes puderam fazer jus à complexidade do objeto desta investigação (FLICK, 2009). Coletamos textos, imagens e vídeos dispostos nas redes sociais. Assim, o arquivo compreendeu produções de potterheads, tais como: imagens ou vídeos com cenas dos filmes ou desenhos, em geral contendo frases de efeito e/ou músicas de fundo; textos para sites especializados, *fanfics*, ou ainda textos contando experiências, fazendo crítica social, educando acerca da saga, contendo interações sobre temas ligados à saga, depoimentos sobre experiências, coleções, tatuagens, etc.; vídeos contendo partidas de quadribol, apresentação de *cosplay*, degustação de feijõezinhos, coleções, duelos, feitiços, etc.; por fim, textos e vídeos produzidos por terceiros, mas que continham a fala de potterheads.

Quadro 1 – Práticas de potterheads.

| Práticas | Descrição |
|--------------------------------|---|
| Acusar <i>poser</i> | Consiste em desmascarar falsos fãs em interações do grupo, condição que evidencia uma construção de subjetividade desestabilizadora de saberes socialmente consagrados, demarcando o projeto de identidade dos potterheads. |
| Adorar o universo | Diz respeito a declarações afetivas ao universo da saga feitas pelos fãs, indicando como os potterheads cuidam de si e do outro para legitimação de suas construções sociais (culturais e ideológicas) cotidianas. |
| Colecionar <i>merchandises</i> | Engloba as ações de pesquisar, indicar e adquirir produtos licenciados da marca, bem como de apresentar a coleção pessoal para o <i>fandom</i> , evidenciando uma das formas de educação política adotadas nesse espaço de exercício de poder, promovendo a reconstrução de valores. |
| Comparar livros e filmes | Tem por fim apontar os detalhes que não foram contemplados nos filmes da saga, demonstrando o domínio de conhecimentos acerca do cânone; essa condição é imperativa para participar do <i>fandom</i> e, se por um lado impõe procedimentos e rotinas para a construção de indivíduos aptos a assumir a posição de fã, por outro reconstrói constantemente os sentidos atribuídos à própria narrativa. |
| Depor acerca do universo | Contempla as declarações de como se dá a sua ligação com o cânone, revelando recordações de experiências e afinidades com os dogmas e costumes do <i>fandom</i> ; ao apresentar como se faz, não apenas se pretende dirigir a conduta do outro, como se está reconstruindo essa conduta e afetando as relações de poder nesse meio. |

continua

continuação

| Práticas | Descrição |
|--|---|
| Difundir o conteúdo da saga | Objetiva difundir o conteúdo da saga, para educar, mostrar o domínio de saberes e informar sobre as condições necessárias para se tornar um fã, produzindo relações de saber-poder, na medida em que se reconstrói os sentidos da narrativa para o <i>fandom</i> . |
| Participar da seleção de casas | Envolve as discussões, sentimentos e emoções presentes na participação compulsória da seleção de casas, que, a partir de então, define a identidade do fã no cânone; as relações intensas dadas nessa prática produzem resistências que rapidamente se tornam estratégias de poder. |
| Participar de encontro de fãs | Diz respeito à participação de fãs em encontros temáticos da saga; a oportunidade de encontros e trocas fortalece/atualiza a cultura do <i>fandom</i> . |
| Participar de estreias de filmes e lançamentos de livros | Consiste em declarar esforços, emoções e sentimentos ligados aos momentos de estreia de filmes e lançamentos de livros; para educar é preciso cuidar de si, uma prática que promove a reconstrução do que são os valores. |
| Reeditar/remixar conteúdos culturais | Revela a produção de filmes, músicas, cartazes e posts, feita a partir da junção de elementos da saga com outros produtos culturais ou com acontecimentos sociopolíticos e culturais, atualizando/reconstruindo o que se tem por verdades. |
| Tietar os artistas dos filmes e a autora da saga | Faz parte da admiração pelos ídolos e acontece por meio de dedicação de tempo e esforço para chegar perto, fotografar ou adquirir autógrafa da autora ou dos atores da saga cinematográfica, educando e compondo a percepção da realidade subjetiva e social nesse espaço. |
| Produzir <i>fan fictions</i> | Trata da produção textual efetuada pelo fã a partir das narrativas e personagens da saga, prática que ressignifica o cânone no <i>fandom</i> . |
| Produzir <i>fan arts</i> | Refere-se à produção de desenhos, pinturas e colagens que têm por tema passagens da saga e suas personagens, prática que ressignifica o cânone no <i>fandom</i> . |
| Escrever para meios digitais especializados | Consiste na dedicação efetuada para abastecer as mídias com informações atualizadas, promovendo discussões acerca de temas importantes no <i>fandom</i> , produzindo a cultura. |
| Jogar quadribol | Envolve as competições e a repercussão que acontecem por meio da prática desse esporte; a prática divulga ao mesmo tempo em que ressignifica as relações com o universo. |
| Duelar | Trata das encenações de duelos de feitiços e da participação em competições entre sagas, em que está em jogo dominar os saberes específicos da narrativa, bem como argumentar as vantagens de ser fã desta saga; a prática divulga ao mesmo tempo em que ressignifica as relações com o universo. |
| Degustar feijõezinhos de todos os sabores | Constitui-se de uma brincadeira: desafiar os amigos a comer os doces com sabores estranhos, um costume que veio dos alunos da trama da ficção; a prática divulga ao mesmo tempo em que ressignifica as relações com o universo. |
| Fazer tatuagens | Trata das ações de marcar definitivamente o corpo com símbolos do cânone, parte do projeto identitário, essa estratégia de poder gera resistência, cujas alternativas compõem novas estratégias de poder. |
| Fazer <i>cosplay</i> | Diz respeito a se vestir como uma personagem e encenar seus trejeitos durante encontros, concursos etc.; vivenciar é ressignificar os sentidos do universo. |
| Rever filmes e reler livros | Refere-se a matar saudades do conteúdo, fazendo parte, inclusive, da rotina de educação do fã em seus saberes; a prática possibilita o registro da obra e uma construção de cultura gerada a partir da troca de impressões. |

Fonte: Os autores.

Tivemos também cuidados para atender critérios de qualidade da pesquisa qualitativa (PAIVA JUNIOR; LEÃO; MELLO, 2011). Ao maximizar a variabilidade de dizeres na coleta, propiciamos uma riqueza de informações em relação ao objeto de investigação, atendendo à noção de *representatividade do corpus de pesquisa*. Por outro lado, utilizamo-nos de *triangulação* na análise de dados, por meio da validação

da análise de um dos autores pelo outro. A *reflexividade* aconteceu por meio dos constantes questionamentos inerentes ao processo analítico entre as evidências empíricas e sua interpretação frente aos conceitos teóricos. Por fim, apresentamos uma *descrição rica e detalhada* da pesquisa, ainda que restrita ao espaço disponível para elaboração do artigo.

Descrição dos resultados

Nesta seção, descrevemos os elementos da formação discursiva identificada e, baseados nisso, exploramos os feixes de relações que a revelaram, por meio de dados empíricos para ilustrar a análise, bem como da discussão dos conceitos teóricos que deram suporte a esse processo. Para tal finalidade, apoiamos-nos na organização analítica utilizada nos trabalhos de Leão e colegas (CAMARGO; LEÃO, 2015a, 2015b; COSTA; LEÃO, 2011, 2012). Para facilitar essa apresentação, dividimos a seção em duas partes: na primeira, trazemos os elementos identificados na análise; na segunda, descrevemos e ilustramos os feixes que culminaram com a formação discursiva identificada, com base em suas regras de formação.

Apresentação dos elementos constitutivos da formação discursiva

Foram identificados 19 enunciados (Quadro 2), nominados por meio de proposições afirmativas, visando elucidar seu sentido no contexto discursivo. Tais enunciados foram rastreados na estreiteza e singularidade de sua situação, produzem objetos, existem marcados por sua relação com os demais e não coincidem com uma frase, pois eles são, em si, uma função de existência de signos cujo conjunto próprio é capaz de constituir determinada formação discursiva (FOUCAULT, 2009a).

Quadro 2 – Enunciados.

| Enunciados | Descrição |
|--|--|
| Potterheads aplicam saberes do universo em suas vidas | Diz respeito à apropriação dos conhecimentos do cânone por fãs como uma fonte de verdade e, portanto, orientadora de conduta, tal como ter por certo que o cânone detém a verdade e, assim, sabe o que é melhor para o fã quando lhe indica a casa a qual deve pertencer; essa relação vai sendo reconstruída nas interações cotidianas, transformando os valores do universo. |
| Potterheads colecionam itens relacionados à saga | Refere-se ao hábito de colecionar produtos ligados à saga e aos cuidados dispensados à sua manutenção, tal como apresentar a posse de todos os livros da coleção, e apontar o desgaste de alguns deles causado pelas leituras constantes, bem como registrar o ciúme e cuidado com eles, por serem os seus preferidos da série; a relação é de educação e construção identitária do fã, e está sempre sendo atualizada por sua própria dinâmica. |
| Potterheads cultuam o cânone | Trata das ações de culto efetuadas para manutenção da condição de fã: comprovação da fé, estabelecimento de dogmas e organização de fãs por modelos identitários; por exemplo, ter fé é aceitar a casa para qual foi selecionado. As práticas do culto geram a oportunidade de atualização dos valores do universo. |
| Potterheads dedicam empenho às práticas do <i>fandom</i> | Envolve a valorização de esforços aplicados por fãs em práticas do <i>fandom</i> , como se dedicar dias seguidos à construção de um <i>cosplay</i> para ter um resultado à altura da personagem, ou passar horas em filas esperando para poder ver de perto um dos atores da saga; tal dedicação embasa a reconstrução identitária, atualizando-a. |
| Potterheads educam os novos fãs | Refere-se à condução de condutas dadas no <i>fandom</i> cotidianamente, tal como conscientizar acerca da importância de dominar os saberes do universo para ser considerado um verdadeiro fã. Sua prática moderniza o que se tem por verdade e valores. |

continua

continuação

| Enunciados | Descrição |
|---|--|
| Potterheads estabelecem identificações com integrantes do <i>fandom</i> | Diz respeito ao reconhecimento de semelhanças de gosto e comportamentos entre integrantes do <i>fandom</i> ; potterheads se reconhecem por possuir as mesmas afinidades e, ao fazê-lo, negociam tais singularidades reestabelecendo a identidade de fã. |
| Potterheads estabelecem vínculos no <i>fandom</i> | Refere-se às relações mútuas de apoio, de influências e de coerções dadas entre membros do <i>fandom</i> ; potterheads preservam sua cultura utilizando-se de persuasões dadas na troca constante de informações, conselhos e ações em que mostram como se faz, atualizando-a. |
| Potterheads expressam gratidão ao cânone | Diz respeito às declarações de agradecimento de fãs em reconhecimento pela importância do cânone em suas vidas; potterheads costumam agradecer pelos aprendizados sobre a vida conquistados por meio da saga (dizem que aprenderam: a se aceitar e a aceitar os outros, a amar, a rir, a ser justo, etc.), bem como exaltar a segurança do suporte que esse mundo paralelo lhes trouxe nesse sentido; tal "suporte" é negociado continuamente nessas trocas. |
| Potterheads se entregam às práticas do <i>fandom</i> | Trata das vontades impulsivas que os fãs têm em participar das práticas habituais do <i>fandom</i> , às quais se rendem prazerosamente, como, por exemplo, à produção de <i>fanfics</i> , mesmo sob o risco de punição jurídica, indicando como o exercício do poder-resistência é o exercício de liberdade. |
| Potterheads produzem cultura baseados no universo | Diz respeito à produção de fãs dada na vivência com o universo: fazer <i>cosplay</i> , participar de eventos e estreias, produzir <i>fan arts</i> , <i>fanfics</i> , reeditar/remixar, degustar feijõezinhos, duelar, jogar quadribol; a reinterpretção reconstrói continuamente o universo: tanto saberes assumidos como canônicos quanto os modos de relações dadas entre fãs. |
| Potterheads são afetuosos com o cânone | Trata do sentimento fraterno dos fãs pelo cânone, uma ligação afetiva que toma forma de declarações de amor, elogios carinhosos e incentivo a interações e depoimentos de fãs, sendo essa relação de direção e, ao mesmo tempo, de reconstrução de conduta. |
| Potterheads são nostálgicos em relação ao universo | Refere-se às lembranças saudosas de fãs que permeiam momentos marcantes de suas vidas e seu vínculo à saga; por terem crescido com os lançamentos, potterheads relacionam as lembranças de sua infância ao seu vínculo com o universo, e gostam de compartilhar as saudades que sentem dessa relação, conduzindo condutas e reconstruindo-as. |
| Potterheads se identificam com o cânone | Diz respeito às afinidades de fãs com o cânone; potterheads afirmam acreditar nos mesmos valores pregados pelo cânone, tais como justiça, amor, confiança, caráter (a cultura Potter) e a lutar por eles cotidianamente; as trocas atualizam tais princípios. |
| Potterheads se orgulham da condição de fã | Refere-se às demonstrações de orgulho em relação à condição de fã; potterheads afirmam ter um "estilo de vida" e poder fazer parte dele é motivo de se sentir virtuoso. Só o cuidado de si permite o cuidado com o outro e a troca estabelece/atualiza que estilo é esse. |
| Potterheads são precavidos em relação à lei de direitos autorais | Trata dos hábitos de cautela adotados por fãs em suas produções, tal como declarar nas <i>fics</i> que sabe que não detém os direitos autorais da obra, mas que a usa por não possuir fins lucrativos ao fazê-lo, revelando como a produção criativa (alternativa) acontece por meio da relação de poder-resistência. |
| Potterheads se profissionalizam por meio do universo | Diz respeito a vivências no <i>fandom</i> que desenvolveram competências na profissionalização de fãs; potterheads, por exemplo, aprenderam a gostar de ler e escrever em seus trabalhos habituais no <i>fandom</i> , o que levou muitos fãs a buscar profissões na área de Jornalismo e Letras. A competência não está apenas no hábito da escrita, mas em saber relacionar-se nesse meio, em estabelecer relações de poder-resistência adaptando-se às novas necessidades. |

continua

continuação

| Enunciados | Descrição |
|---|---|
| Potterheads trocam informações cotidianamente | Trata das interações intermitentes entre fãs nesse espaço social; essas mantêm os potterheads informados acerca de produtos e serviços, revigorando o <i>fandom</i> , bem como seus valores e verdades. |
| Potterheads usam os saberes do cânone para endossar seus dogmas | Diz respeito à apropriação, pelos fãs, de conteúdos do cânone, com o intuito de endossar suas crenças, como ocorre, por exemplo, na adoção dos conselhos de Dumbledore, o diretor da Escola de Magia, entendido como mentor. Tais conteúdos sofrem reinterpretções contínuas nas interações cotidianas. |
| Potterheads zelam pela autenticidade do cânone | Engloba as ações de fãs voltadas para proteção das características originais do cânone, tais como não apoiar as <i>fits</i> que desvirtuam a moral de certas personagens, ou ações que não condizem com a "cultura Potter", o que é considerado valor é transitório, transformando essa cultura. |

Fonte: Os autores.

Em relação às funções enunciativas, foram identificadas 12 (Quadro 3). Com o intuito de indicar a ação dos enunciados a que estão relacionadas, elas são iniciadas por verbos no infinitivo.

Quadro 3 – Funções enunciativas.

| Funções | Descrição |
|--|--|
| Atestar envolvimento com o universo de Harry Potter | Comprovar o envolvimento de fãs com o universo; assevera o cuidado de si ao mesmo tempo em que reinventa o que deve ser tal cuidado. |
| Demonstrar fé no cânone | Demonstra a fé de fãs no cânone do universo, garante o cuidado de si, atualizando-o. |
| Demonstrar transformações pessoais dos fãs | Trata-se de evidenciar as transformações pessoais de fãs; ao fazê-lo, fãs enaltecem o universo, ressignificando-o. |
| Enaltecer o cânone | Diz respeito a exaltar as qualidades do cânone, que são reinventadas. |
| Evidenciar identificações com o universo de Harry Potter | Trata-se de demonstrar a conformidade de fãs com o universo, valores que estão sempre em negociação. |
| Nutrir vínculos no <i>fandom</i> | Refere-se ao fortalecimento de vínculos de fãs no <i>fandom</i> , prática que reconstrói e fortalece a cultura. |
| Perpetuar o universo de Harry Potter | Diz respeito ao trabalho de continuidade do universo, um esforço em mantê-lo que o faz pela sua ressignificação. |
| Prover condição de fã | Trata da manutenção da condição de fã, renegociada nas diversas práticas. |
| Reconhecer benefícios da relação com o cânone | Admite o ganho de benefícios com a ligação com o cânone; ao fazê-lo, ressignifica-o. |
| Resguardar condição de produtor | Trata de salvaguardar a condição de fãs produtores, cujo trabalho criativo mantém vivo o universo. |
| Satisfazer vontade de práticas do <i>fandom</i> | Promoção da sensação de euforia e satisfação obtidas em práticas habituais do <i>fandom</i> , uma experiência que o transforma cotidianamente. |
| Valorar o universo de Harry Potter | Atribuição de valor ao universo, uma prática que elenca a importância de certos valores em detrimento de outros. |

Fonte: Os autores.

Para nominar as regras de formação utilizamos substantivos, seguindo a mesma lógica para objetos, conceitos e modalidades, e locuções substantivas para as estratégias. Identificamos dois *objetos*: conduta, que diz respeito ao modo de cuidar de si no interior da doutrina legitimada no *fandom*; e socialização, que se refere ao processo de interiorização das normas e valores da comunidade. *Conceitos* foram mais dois: condução, que diz respeito à forma de governar a si e aos outros no interior da doutrina legitimada no *fandom*; e legitimação, que trata da naturalização de normas e valores. Como pode ser observado, tratou-se de um conceito para cada objeto. Apesar disso, ambos se referem a mesma *modalidade*: moralidade, que indica um conjunto de princípios de conduta coletivamente aceitos. Esse *ethos*, por sua vez, fica expresso em duas *estratégias*, em linha com os objetos e conceitos: código moral, que demonstra o estabelecimento de um conjunto de regras orientadoras da conduta da comunidade; e solidariedade política, que indica a assunção de um compromisso moral entre seus integrantes.

Tais critérios nos levaram a duas regras de formação: *O cuidado de si e dos outros é exercitado em atividades do fandom com referência ao cânone*, indicativa de que a conduta e a produção dessa forma de vida se estabelecem mediante o esteio em saberes que orbitam o cânone e que são constituintes dessa subjetividade; e *O cuidado de si e dos outros fortalece os vínculos no fandom e com o cânone*, indicativa de que relações afetivas são fortalecidas entre os fãs e com o cânone, ao legitimar a forma de conduta de fãs. Em relação a como essas regras foram constituídas pelos critérios apresentados, enquanto a mesma modalidade (moralidade) deu sustentação a ambas, a primeira teve por objeto a conduta, por conceito a condução e por estratégia o código moral; a segunda, socialização, legitimação e solidariedade política. *Potterheads governam-se com base na relação de saber-poder com o cânone* foi o nome que demos à formação discursiva decorrente dos feixes de relações desses elementos (vide Figura 2). As funções foram evidenciadas com base nas relações estabelecidas entre os enunciados, que indicaram a existência de três grupos de significação.

O primeiro grupo envolveu as formas de cuidado de si mesmo (enunciados de 1 a 10). Os enunciados de 1 a 3 e de 5 a 10 estabeleceram uma relação incidente sobre o enunciado 4 (*Potterheads cultuam o cânone*), indicando que esses enunciados constituem os modos de efetuar essa prática. A centralidade desse enunciado é indicativa de que o cânone é uma linha de força do dispositivo que faz convergir uma cadeia de saberes de naturezas diferentes (FOUCAULT, 2009a). Na medida em que os saberes dos potterheads gravitam em torno do cânone, eles se relacionam entre si de diversas formas, e isso faz com que, como diz Foucault (2010a), o dispositivo propicie a produção de saberes, e em seus processos imanentes apareçam os sujeitos, os objetos e as verdades que ordenam essa forma de vida.

O segundo grupo de enunciados evidenciou o modo como se estabelece o cuidado com os outros (enunciados de 11 a 15). Os enunciados 11 e 13 a 15 apresentam uma relação incidente sobre o enunciado 12 (*Potterheads estabelecem vínculos no fandom*), explicando o modo como esses saberes acontecem. Considerando que a conduta de condutas é, para Foucault (1995, 2010a), um poder ou uma ação sobre a ação de outros que se exerce por meio de técnicas e procedimentos, o campo nos revelou que: educar, estabelecer identificações e trocar informações cotidianamente são mecanismos que se prestam para estabelecer vínculos (persuasões ou coerções), possibilitando o cuidado com os outros entre os potterheads.

Por fim, o terceiro grupo se referiu a como as relações de cuidado fortalecem os vínculos no *fandom*, criando condições ou ideias para que as forças afetivas se insturem nesse espaço (enunciados de 16 a 19). Tais vínculos são fortalecidos porque o cuidado de si incita o grupo a agir de determinada maneira, pois, sendo uma prática relacional, intensifica as relações sociais ao mesmo tempo em que estabelece a moral desse espaço social (FOUCAULT, 2010a, 2010b). Os enunciados 16, 18 e 19 estabelecem uma relação incidente sobre o enunciado 17 (*Potterheads produzem cultura a partir do universo*). O cuidado de si estabelecido na produção de cultura é caracterizado por atividades intensivas comuns aos potterheads, tais como a saudade do universo e a vontade de sentir o prazer ao experimentá-lo. Tais saberes têm por

função prover condição de fã, evidenciar identificações, nutrir vínculos, satisfazer vontades e perpetuar o universo. Por serem nostálgicos e produzir cultura, os potterheads se profissionalizam por meio do universo, sendo essa mais uma relação incidente nesse conjunto. Assim, três enunciados explicaram a produção de cultura e essa é o meio de fazer fluir os fluxos afetivos intensivos que fortalecem a relação entre os potterheads e deles com o universo.

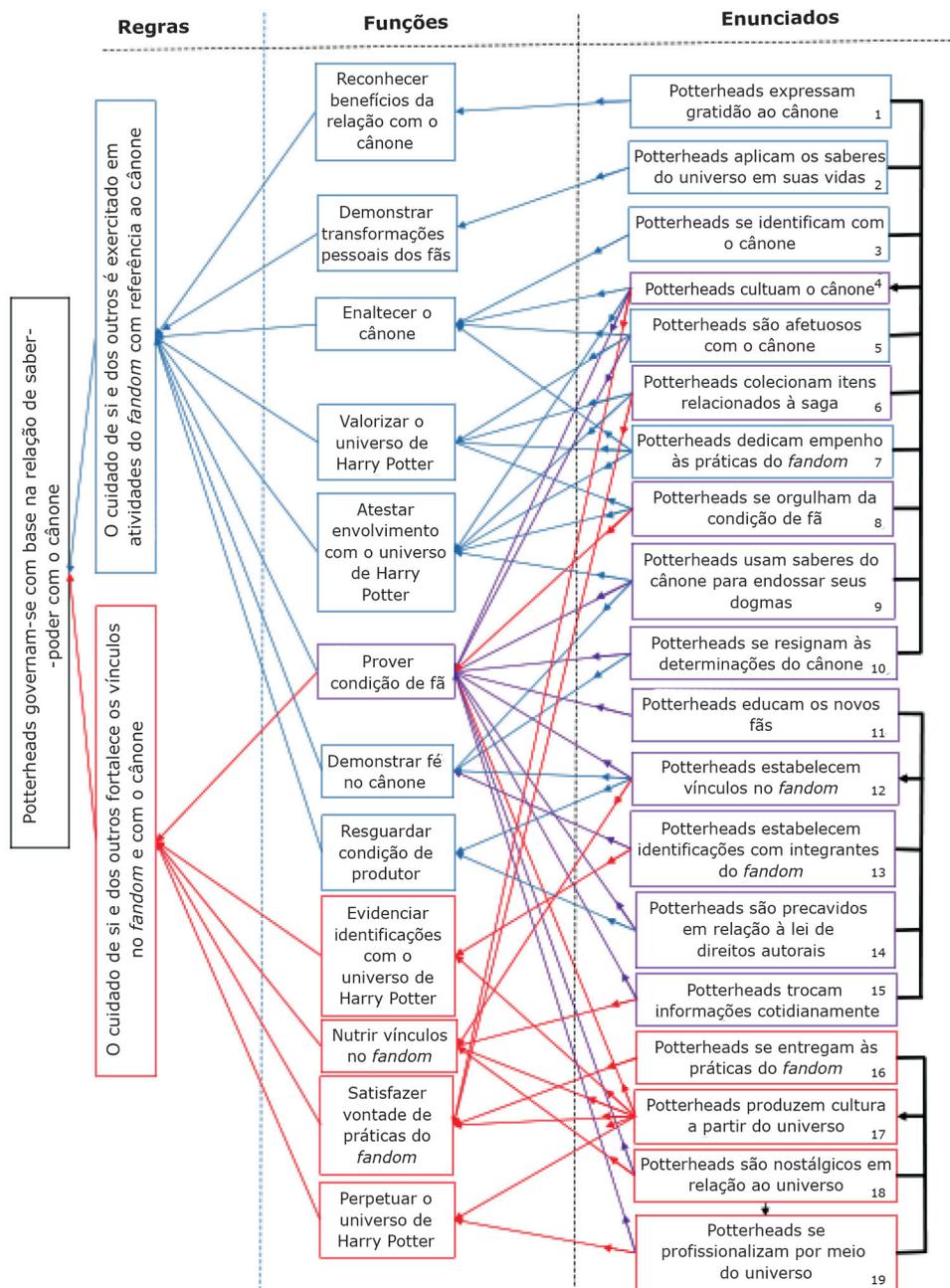


Figura 2 – Mapa das relações da formação discursiva.

Fonte: Os autores.

As relações que compõem a formação discursiva são indicativas de como a cultura dos potterheads é negociada e mantida por meio de relações de governo dadas entre participantes do *fandom*. A cultura vem sendo construída a partir do estabelecimento de matrizes normativas de comportamento formadoras do culto ao cânone e revelam-se nas práticas da doutrina, sendo o governo um exercício de poder (FOUCAULT, 1995). Esses procedimentos de governo se referem à conduta de condutas, que dependem do cuidado de si e dos outros (FOUCAULT, 2011) e são capazes de conformar a experiência organizativa dos potterheads.

Descrição dos feixes de relações constitutivas da formação discursiva

De forma a facilitar a presente descrição, optamos por apresentá-la pelas regras de formação identificadas.

O cuidado de si e dos outros é exercitado em atividades do *fandom* com referência ao cânone

Como diz Foucault (2010b), para governar é preciso cuidar de si e do outro e isso foi evidenciado quando essa regra da formação discursiva se referiu à prática social voluntária do cuidado de si. Praticar o culto ao cânone mostrou o que é decidir por viver determinada moral (é questão de opção e não imposição) no interior de um dispositivo (o universo Harry Potter, lastro dos saberes dessa subjetividade) e estilizar a vida para isso (FOUCAULT, 2010b). Cuidar de si foi um trabalho que se mostrou permanente, reflexivo e voluntário, e que incluiu tanto se conhecer como dominar-se e também transformar-se (FOUCAULT, 2005). Nesse exercício, negociaram-se as regras de conduta e os critérios de estilização (FOUCAULT, 2011), cujas práticas de governo tornaram realidade, ou ainda, formalizaram o modo de vida organizada.

Essa regra foi resultado da relação de oito funções e 17 enunciados, que desvelou como a doutrina estabelece uma ordem para o cuidado de si. A relação entre os saberes e funções aqui dispostos revelaram como se estabelecem e mantêm os modos de cuidar de si e dos outros, perpetuando a condição da experiência de vínculo com o universo. Desse modo, cuidar de si e dos outros assegura uma ordem de controle: a do *fandom*. Aqui se negociam as regras de convívio desse dispositivo, se estabelece uma moral e se trabalha por meio do cuidado de si e dos outros para que ela seja mantida. Isso porque cuidar de si e dos outros envolveu aprender e ensinar a cultivar o cânone e endossar seus dogmas, a valorar o universo, a evidenciar e se orgulhar desses vínculos e fazer certos sacrifícios, como dedicar empenho às práticas do *fandom* e, ainda, sujeitar-se às determinações do cânone, dando prova de fé e lealdade frente ao grupo. Contudo, as relações construídas entre os fãs são de saber-poder; no interior dessa subjetividade o cânone é um meio de operacionalizar saberes, pois essa é a função de um dispositivo.

O trecho de fala a seguir indica como os potterheads aplicam as tecnologias do si na questão de domínio dos saberes do cânone; ainda, como buscam conhecer e aprimorar, ao praticar o exercício da doutrina, um trabalho rotineiro e permanente, conforme indicaram Dortants e Knoppers (2016), Manley, Roderick e Parker (2016) e Bardon e Jossierand (2011).

[#1.5.ref. 1] "OBVIO. antes de me chamar de poser, presta atencao ok? eu gosto de harry potter a MUITO tempo, nao gosto pq é modinha (e HP nao é modinha, nenhuma modinha duraria tanto tempo) quando eu entrei no colégio eu ja gostava de harry potter, e ninguem gostava, mesmo assim eu tinha orgulho de falar q gostava de HP, eu gostava desde pequena pq meu irmao é um Potterhead e ele me obrigava a ver TODOS OS DIAS harry potter com ele, e desde que aprendi a ler ele me obrigou a ler TODOS OS LIVROS , e eu gostava, ainda gosto. acho q nenhuma poser, teria todos os DVD's e veria os filmes na Pré-Estrela, teria TODOS os livros, lidos, e todos os ingressos de filmes colados nas paredes do meu quarto, amaria Harry Potter como eu amo, entao SIM, se isso for poser, eu sou uma poser. mais acho q nao. TENHO ORGULHO DE SER POTTERHEAD".

Potterheads chamam de *poser* o falso fã, a pessoa que posa de fã para obter benefícios próprios da condição do fã, mas que não domina os saberes do cânone e, portanto, falha em praticar ações do culto; essa é uma condição indispensável para o verdadeiro fã. No exemplo, a pessoa buscou legitimar sua condição de fã utilizando seus exercícios essenciais do culto ao cânone: ela cita a leitura completa dos livros, a participação nas estreias, o contato cotidiano com a obra, a coleção, o amor, o orgulho, o tempo de ligação e ainda a existência de um mentor que lhe capacitou para adentrar nessa cultura. Desse modo, *Potterheads colecionam itens relacionados à saga, Potterheads dedicam empenho às práticas do fandom, Potterheads se orgulham da condição de fã, Potterheads são afetuosos com o cânone, Potterheads cultuam o cânone para Atestar envolvimento com o universo de Harry Potter*. A função de: colecionar, dedicar empenho e se orgulhar é também *valorar o universo de Harry Potter*. Por sua vez, a atuação persuasiva de um educador o inseriu na ordem do dispositivo, pois *Potterheads educam os novos fãs* e também *Potterheads estabelecem vínculos no fandom para Prover condição de fã*.

Como o cuidado de si é também uma relação de conhecimento de si, e é o cânone que contém o saber, isso aponta o porquê de ser tão importante que o fã domine esses saberes. Essa é a condição para que atue a maior parte das funções dessa regra (prover condição de fã, enaltecer o cânone, aplicar os saberes e mostrar seus benefícios, esclarecer características no *fandom*, etc.), porque essa é a condição fundamental para ser potterhead. Apesar de serem dadas por meio dos saberes assumidos como canônicos, suas práticas estão sempre confrontando outras práticas, ressignificando saberes por meio de poderes. Nesse caso, a prevenção “do outro” (não fã) – a alteridade – exercitada no *fandom* gera juízos, afeta subjetividades, pois reconstrói saberes socialmente consagrados. Assim, o conhecimento dos saberes do cânone consolida a moral nesse espaço. Conhecer é uma tecnologia e é também uma matéria de coação política capaz de produzir o espaço praticado (OLIVEIRA; CAVEDON, 2013).

Potterheads também se põem e são postos à prova constantemente e precisam se dominar e ajustar. Desse modo, resignar-se às determinações do culto ao cânone revela-se também um cuidado de si. Um exemplo pode estar na participação do processo de seleção de casas, uma das primeiras provas pelas quais passam os alunos novatos da escola de magia de Hogwarts, e também o fã no *fandom*. Na ficção, é um chapéu mágico que faz a seleção: ele lê a mente do aluno e indica a casa mais apropriada às suas características pessoais. A seleção define uma das quatro casas a que o aluno estará vinculado, e cada casa propicia ao iniciante mais que uma família, uma identidade frente ao grupo. Na seleção de casas, os vemos abdicar de suas identificações em prol de atestar frente ao grupo, sua fé:

[#12.3 ref.13] “Eu cai na Grifinória, sendo que eu pensava que eu seria selecionado para Corvinal ou Lufa-Lufa, que eram as casas que eu mais me identificava... hoje percebo que a minha verdadeira casa era a Grifinória, pois o Chapéu Seletor pode ver num bruxo o que ele próprio desconhece, como foi o caso do Neville... Acho que você fez mal em criar outra conta Nilsen”.

O exemplo da seleção de casas mostra como *Potterheads se resignam às determinações do cânone, Potterheads usam saberes do cânone para endossar seus dogmas* e ainda *Potterheads estabelecem vínculos no fandom para Demonstrar fé no cânone* e, desse modo, evitar conflitos, se autoconsolar e garantir sua posição no *fandom*. O fã afirma que, embora se identificasse com outras casas, o tempo lhe mostrou que o chapéu tinha razão e cita o caso de Neville (personagem que apresenta a característica de coragem pertinente à casa que pertence apenas ao fim da saga), ou seja, usa os saberes do cânone para endossar sua declaração. Tal argumento foi produzido para condenar a ação de outro fã, que quebrou a regra e fez outra seleção, e lhe convencer de que deveria acreditar no cânone, ou seja, o fã mostra que cuida de si para assim cuidar do outro, governando sua conduta. Petinelli-Souza, Oliveira e Silva (2015) analisam como discursos empresariais e religiosos circulam juntos numa organização, incitando valores e comportamentos; para os autores, os ritos colocam em prática o conjunto de crenças e a fé é compartilhada pelos seus

membros; o alto grau de envolvimento os faz preservar a imagem da organização e todos esses discursos produzem subjetividades.

Como as tecnologias de si surgem integradas a modos de coação, essa é também a forma de se transformar, como indicam Caldwell (2007) e Skinner (2013). O trecho a seguir pertence a um fã que tem um *vlog* (*blog* que publica predominantemente vídeos na internet) chamado Observatório Potter. O canal foi lançado em janeiro de 2013, possui 176.858 inscritos, 6.643.302 visualizações e veicula duas vezes na semana um programa para os fãs de Harry Potter, em que discute diversos temas ligados à saga e ao *fandom*. O espaço por trás do apresentador deixa ver sua coleção temática do universo, comprovando sua condição de fã (forma aletúrgica para Foucault), possui acima o endereço do *twitter* com a mensagem “segue lá” e abaixo um espaço que convida o fã a se inscrever no canal e receber atualizações, mostrando a gestão de lógica mercadológica do canal. O episódio desse programa trata da extensão da saga cinematográfica e, no trecho de fala a seguir, esse fã educa novos fãs para o futuro acontecimento:

[#10.29 ref.1] “E se vocês realmente querem que Animais Fantásticos e Onde Habitam seja uma trilogia, só depende de vocês mesmo: você tem que ir na estreia, tem que assistir mais de uma vez no cinema o filme, você tem que fazer esse filme ser um sucesso para eles terem certeza, no primeiro final de semana que o filme lucrar muito, que já vale a pena fazer uma continuação e assim é que esses filmes vão bombar, porque como vocês sabem é uma coisa que os fãs de HP não estão acostumados, vão ser filmes com novos personagens, as vezes até desconhecidos, não sei se vai ter aquele carisma que tinha... ai saudades que deu! Eu não sei se vai ter esse carisma, então só vai depender da gente para esses filmes serem um sucesso”.

O fã mentor é persuasivo e divide com os novos fãs a responsabilidade de continuação da série, previne acerca das diferenças previstas nesse lançamento, as quais provocam certa preocupação e certamente irão requerer adaptações dos potterheads. Por isso, solicita que eles façam o trabalho que os fãs da primeira geração, como ele, fizeram, e tornem sucesso o primeiro filme para que ele se transforme em trilogia e, assim, que se efetive a sonhada expansão do universo. Dessa forma, *Potterheads educam os novos fãs e Potterheads estabelecem vínculos no fandom para Prover condição de fã*. Fortemente, apresenta-se aqui a atuação biopolítica: o fã atrela a esperança de continuidade que os potterheads depositam nessa expansão à dependência do trabalho desses fãs em prol do lucro financeiro do produtor, apontando uma relação entre tecnologias de si e de poder da governamentalidade moderna (LEMKE, 2002; SKINNER, 2013).

O fã quer manter a vitalidade do *fandom* e trabalha para isso. O fã lembra constantemente no *fandom* a importância do cânone em suas vidas: *Potterheads aplicam saberes do universo em suas vidas para demonstrar transformações pessoais de fãs*, como no exemplo seguinte:

[# 6.40 Ref.1] “But mostly, I learned so much from the books, and simply for that, I am forever grateful that I was able to hang out with Harry and his cohorts for as long as I did. So, in honor of Harry’s birthday, here are the lessons that I (and probably all of you) held onto long after ‘all was well’”.

O título dessa postagem foi: “11 life lessons I learned after finally reading Harry Potter for the first time at age 30”, e o fã discorre acerca de sua ligação tardia, mas proveitosa com o cânone. Cultuar é reconhecer a importância do cânone e mostrar isso, é indicar que cuida de si no interior dessa moral. A ilustração a seguir reforça o entendimento do cuidado de si ordenado pelas práticas da doutrina. O que possibilita o cuidado de si e seus jogos de exercício de poder é o regime de verdade (dispositivo) que está sendo praticado (uma aleturgia) no *fandom*. Desse modo, cuidar de si é depor publicamente, é mostrar que dá valor e enaltece o cânone (vide MUNRO, 2014), por isso, *Potterheads são afetuosos com o cânone para Enaltecer o cânone* (vide Figura 3).

I ♥ HARRY POTTER.



Figura 3 – I love Harry Potter.

Fonte: Tumblr.⁴

Assim, o cuidado de si dá-se na arte de integrar tecnologias de coerção e tecnologias do si nesse meio. A questão é de ordem e de controle: o agente precisa antes Ser para depois conduzir. Tais práticas envolvem saber-poder, estão sempre em negociação: saberes são modificados pelo exercício do poder e geram novos saberes por meio da relação poder-resistência, mantendo essa forma de vida organizada.

O cuidado de si e dos outros fortalece os vínculos no *fandom* e com o cânone

O cuidado de si é um exercício de controle sobre si mesmo, pois cuidar de si é agir em conformidade com a moral que está sendo definida no coletivo (FOUCAULT, 1984, 1995), é trabalhar por essa moral permanentemente, pois ela está em constante construção. Mas conduzir condutas não requer apenas ter um direcionamento político, necessita de um ferramental que lhe dê suporte – precisa ser operada por tecnologias de coerção aliadas a tecnologias do si (FOUCAULT, 2010a). Dessa forma, se estabeleceu e legitimou essa forma de vida e, ao mesmo tempo, se intensificaram as relações afetivas nesse *fandom*. Ao estimular e conduzir ao agir correto, o culto socializou os participantes em conformidade com essa moral e, à medida que se praticou essa conduta, também se organizou o *ethos*, os valores e as verdades desse meio.

Essa regra foi desvelada com base em cinco funções e oito enunciados, cuja relação indicou como o cuidado de si e dos outros fortalece tais relações (vide Figura 1). Ela diz respeito aos laços afetivos que são fortalecidos ou estimulados pelas práticas do cuidado de si, um trabalho que fortalece a própria condição de fã, já que trata da socialização no *fandom*. Por isso, é um trabalho formador, é organizado nas práticas do culto, o legitima e faz internalizar seus processos; ainda, evidencia e fortalece identificações, pois os temas são de interesse comum. Esse trabalho perpetua as ligações com o universo, uma vez que esse cuidado recorrente se tornou um hábito, uma repetição material.

A prática ainda atrai e conquista novos fãs, principalmente porque também é efetuada por meio da produção de cultura e sua forma divertida de acontecer; tanto a produção carrega consigo o entusiasmo desse fã e os saberes do cânone como sua volumosa e rápida disseminação na rede faz dessa uma forte estratégia de comunicação. Por isso, a produção dos potterheads apresentou-se como um saber central nessa regra.

A forma como se realiza a produção de cultura é uma intensidade, ela reinventa o universo. Envolve um trabalho colaborativo que se expande para além do *fandom*: os fãs se apropriam uns dos trabalhos dos outros, desenvolvem um senso de responsabilidade nesse papel, produzem educando, discutem por meio dele vários valores sociais e nessa troca intensiva e imediata renegociam os valores dessa cultura; ainda, nesse trabalho desafiam as convenções, ampliam suas habilidades e também sua

⁴ Disponível em: <<http://wan-balqish.tumblr.com>>. Acesso em: 4 fev. 2015.

confiança para enfrentar os desafios cotidianos. Tal trabalho é típico da era da convergência midiática e da inteligência coletiva, e a cultura é produzida exatamente por essas trocas, em uma construção solidária (JENKINS, 2009) ou organização possível na sociedade da informação (JEFFCUTT; THOMAS, 1998), ou seja, estabelece uma rede de fluxos para que o afeto se instaure, indicando a gestão como ferramenta de poder (CARRIERI, 2014). Dessa forma, o cuidado de si e dos outros é uma intensidade, é um trabalho afetivamente poderoso, pois se estabelece nos moldes de uma economia política. Para Jenkins (2009), essa é uma “economia afetiva” – todos os participantes lucram, pois o trabalho coletivo implica na preocupação com a satisfação de todos os que se envolverem; a lógica do lucro, ou ainda, o modelo de mercado, marca essa organização cultural, indicando como tais construções são resultantes do processo histórico (vide HOLANDA, 2010).

Nas relações entre si dos enunciados, profissionalizar-se estabeleceu uma relação incidente com a nostalgia; um enunciado explica o outro, pois se profissionalizar é uma forma que potterheads encontram de manterem-se vinculados ao cânone, mesmo depois de adultos; Wood Junior e Paes de Paula (2002) analisaram como as fantasias infantis de poder permanecem orientando a vida dos adultos hoje expostos à fragmentação moderna do “eu”, instrumentalizando o modelo de contrato social. Se, por um lado, potterheads são saudosos, por outro desenvolvem habilidades a partir dos trabalhos no *fandom* e, por exemplo, passam a alimentar *blogs* e *sites* vinculados à saga, encontrando uma forma de manter-se ligados a ela: pesquisando, produzindo e educando. A nostalgia é um sentimento comum no *fandom* e matéria para o cuidado de si e dos outros. A produção de cultura não apenas trata recorrentemente de temas nostálgicos, como é utilizada como tecnologia de si e também de coação, pois as interações que ocorrem a partir dela possibilitam verificar quem compartilha a intensidade desse sentimento; afinal, a dor da saudade requer ter tido uma ligação longa e forte com o cânone.

Assim, o trabalho político da gestão insere a relação docilidade-productividade (LOPES; CARRIERI; SARAIVA, 2013). A nostalgia se refere ao término da saga e também à passagem para a vida adulta da maioria dos fãs, dos que efetivamente acompanharam-na, sendo esses acontecimentos recorrentemente vinculados. O enorme sentimento de tristeza que assolou o *fandom* ao término da saga é algo compartilhado pelo mundo inteiro; potterheads gostam de lembrar e reativar essa intensidade (vide Figura 4). Desde o último filme, as expressões de saudade e de tristeza ocupam o *fandom*; costuma-se ainda hoje comemorar na rede os aniversários de lançamentos de filmes e livros, dos atores, das personagens, da autora. Cada vez que o fazem, são também compartilhadas lembranças dos vínculos com o cânone. Mesmo que achem insano, como aqui afirmam, eles prometem: esse vínculo será para sempre. A promessa de vínculo eterna é muito significativa, encontra embasamento na própria narrativa e tornou-se o lema dos potterheads.

Em uma passagem próxima ao final da narrativa, quando o castelo está ameaçado por forças do mal, Dumbledore (diretor da escola de Hogwarts) pergunta a Snape (professor e um dos personagens centrais da trama) acerca de seu amor pela mãe de Harry Potter: “After all this time?” A resposta de Snape foi: “Always” (ROWLING, 2007, p. 501). Snape é uma personagem muito forte na trama, simboliza o amor verdadeiro, a coragem, a fidelidade e o sacrifício pelo outro; desde os 9 anos Snape se apaixonou por Lílian (mãe de Potter), com quem manteve uma estreita amizade; ao entrar na Escola, sua amizade foi estremecida, pois Lílian se uniu ao grupo que o vitimou de *bullying*, mas Snape manteve secretamente seu amor por ela. Em respeito à memória de Lílian, morta por Voldemort (o grande vilão da trama), o inconsolável Snape assegura a proteção de Harry em várias situações, mas o faz sem que ele, e nem o leitor, tenham ciência disso; sob uma máscara de professor rígido e pouco paciente, só se revela verdadeiramente ao fim da trama, e torna-se uma das personagens mais amadas pelos potterheads, que adotaram por lema as suas palavras, e “Always” tornou-se tatuagem, estampa de camisa, pingentes, título de espaço na rede. O termo, tal como representou o amor e fidelidade de Snape a Lílian, representa o amor

e a fidelidade dos fãs ao cânone, é considerado uma prova da força desse vínculo e ostenta uma espécie de jura dos potterheads, indicando como a estrutura do conto ajuda na construção do self (WOOD JUNIOR; PAES DE PAULA, 2002).

When Harry Potter is over forever

After the movie at bed at night:



The morning after when your mum hugs you:



One week later:



Three weeks later:



One month later:



Four months later:



Two years later:



One decade later:



Until the very end:



The truth behind this is insane!

IT WILL NEVER BE OVER AS LONG AS THERE ARE THOSE WHO STILL BELIEVE.

Figura 4 – When Harry Potter is over.

Fonte: Tumblr.⁵

Tal promessa de vínculo duradouro os fez cuidar de si e dos outros, e assim manter vivo o *fandom*. Portanto, *Potterheads produzem cultura a partir do universo, Potterheads estabelecem vínculos no fandom, Potterheads trocam informações cotidianamente e Potterheads são nostálgicos em relação ao universo para Nutrir vínculos no fandom*. E também: *Potterheads se profissionalizam para Perpetuar o universo de Harry Potter, bem como Potterheads produzem cultura a partir do universo para Prover condição de fã e Perpetuar o universo de Harry Potter*. Esse se revelou o processo de um trabalho organizativo, uma ação coletiva cuja gestão se pauta em uma vontade ética, uma vez que se estiliza a vida em prol dessa moral, e envolve o espaço relacional afetivo do *fandom*, posto que se busca governar a si e aos outros para assunção dessa posição ética. A produção de cultura indica como esse tipo de relação propicia o despertar de identificações e como desenvolve solidariedade política, fortalecendo tanto o cânone como o *fandom*. Assim, a cada compartilhamento, os potterheads são

⁵ Disponível em: <<http://potter-generation.tumblr.com/post/2931693857/when-harry-potter-is-over-forever>>. Acesso em: 10 jun. 2015.

produzidos e constituídos pelas relações saber-poder; e, para animação e transformação dos fluxos do poder, tão importante quanto o papel do dispositivo (*lôcus* dos saberes) são os movimentos de resistência (SOUZA et al., 2006). Portanto, *O cuidado de si e dos outros fortalece relações no fandom* e, sendo mediados por tecnologias desenvolvidas para isso (constituintes de subjetividade), *Os potterheads governam-se com base nos saberes do cânone*, numa forma social de controle.

Considerações finais

O mundo globalizado e interligado por tecnologias instaurou a cultura da convergência, capaz de produzir sujeitos que promovem a si mesmos e ao sistema. Deslocando-nos dos contextos legitimados, efetuamos uma análise crítica foucaultiana do processo organizativo ordinário dos potterheads no cotidiano do *fandom*, uma forma de organização produzida e mantida por decisões de fãs no interior de uma "economia afetiva". A nossa questão de pesquisa buscou desvelar como os potterheads governam sua vida organizada. Trata-se de um fenômeno contemporâneo que tem apenas 19 anos de existência, portanto, investigamos uma singularidade na história do presente. Os documentos do arquivo desvelaram uma formação discursiva que tratou dos processos de gestão dessa experiência no *fandom*: *Os potterheads governam-se com base na relação de saber-poder com o cânone*. As duas regras que levaram a essa formação indicaram a existência de um cuidado de si que organiza as práticas do *fandom*, cuja ação estabelece e fortalece relações entre seus membros e com o cânone. Desse modo, o processo organizativo dessa forma de vida formalizou-a por meio de práticas de governo que se deram a partir do cuidado de si e do outro, endossando um regime de controle (FOUCAULT, 2011).

Em suas relações no *fandom*, potterheads estabeleceram um regime de verdade e desenvolveram tecnologias de coação aliadas a tecnologias de si, que mantêm e atualizam um sistema de ordem, ou seja, indicam como se estabelece e atualiza a formalização dessa forma organizativa. Praticar o culto ao cânone foi uma atividade central para essa construção. A prática mostrou-se um trabalho efetuado antes em si mesmo, um trabalho que autoriza o fã a cuidar do outro, um trabalho ético que integra essas duas formas de tecnologias. Assim, a construção e a manutenção dessa cultura e suas matrizes normativas puderam ser dadas por ações de governo. O governo de condutas assegurou que a ordem de controle fosse mantida, e suas práticas buscaram legitimar essa racionalidade moral. Aqui se pôde ver a persuasão e o hábito entrelaçados para compor um saber nesse dispositivo. Assim, foi o governo de condutas que permitiu a consistência e a permanência dessa forma organizativa, assegurou o processo e a ação de sujeitos no meio social.

Potterheads cuidaram de si e dos outros para estabelecer um trabalho moral por meio de regras coercitivas aplicadas em si, por si mesmo e pelos outros no hábito de suas atividades de culto; mas o mesmo só ocorreu porque um trabalho ético estabelecido por regras facultativas se estabeleceu antes – querer estar para sempre vinculado ao cânone. Tais relações de cuidado intensificam relações afetivas no *fandom*, cuja socialização é feita pela internalização dos hábitos do culto, ou seja, uma institucionalização. O cuidado de si estabeleceu e legitimou esses hábitos. Por sua vez, as tecnologias de si e de coerção foram dadas por meio de intensidades, como saudade e prazer; tais intensidades são forças que apoiam e fortalecem a dinamicidade do espaço relacional dos potterheads.

O olhar sobre o processo organizativo e sua complexidade fez os potterheads aparecerem como sujeitos nos regimes de luz do dispositivo. A dupla ação desse dispositivo, portanto, está na sujeição voluntária do fã (docilização) aliada à assunção de um conjunto de técnicas e de experiências que são por ele mesmo elaboradas para transformar-se (exercício de disciplina), conduzindo a si mesmo e ao outro em prol da ordem estabelecida. O cânone foi um solo para subjetivação, e propiciou as formas serializadas que os regula, classifica, enfim, ordena seu mundo mágico; a condição representa uma ruptura das serializações tradicionais e dos discursos hegemônicos de

ordem: é uma criação, representa outra dimensão espacial. Uma moral foi produzida e mantida por meio da prática de uma conduta, um trabalho de gestão efetuado por meio das longas práticas de estabelecimentos de vínculos, de apropriação dos saberes, de aprendizagem e também de ensino.

Esse conjunto de princípios, que incluem a fidelidade aliada a um trabalho permanente pela cultura Potter, foram colocados em prática em um cuidado consigo mesmo e submetidos às constantes trocas de controle efetuadas pelo governo de condutas no *fandom*. A elaboração do trabalho ético, a dobra da força, aconteceu na medida em que os potterheads buscaram se transformar em sujeitos de sua própria conduta nesse espaço, organizando suas ações políticas e mantendo-se enquanto grupo. Porém, o trabalho ético nessa forma organizativa se revelou como uma dobra que utilizou o instrumental e a racionalidade do mercado como ordem natural, em uma produção biopolítica de controle que fortalece o sistema capitalista, uma condição que permeia os cenários sociais contemporâneos.

Os potterheads são emblemáticos da categoria fãs e constituem práticas subjetivadoras do contemporâneo de nossos meios sociais. Pertencendo à geração *millennials*, esses jovens indicam como essa geração age de modo colaborativo e conectado às redes sociais, dominando o uso dos meios tecnológicos; por seu envolvimento e comprometimento emocional, produzem cultura e identidade por meio da cultura pop, construindo seus mundos, tornando-se sujeitos e gerando lucratividade para a indústria. Esses novos modos de interação e socialização marcam um momento histórico inédito, em que a indústria precisou adaptar sua conduta e o consumidor não pode mais ser entendido como submisso, passivo e, portanto, impotente; as práticas produtivas de fãs mudaram as formas como os produtos culturais até então foram produzidos, distribuídos e consumidos e a indústria cresceu tanto em velocidade de produção como em variedade de produtos. Porém, o organizar desse modo de vida como processo e estrutura mostrou-se completamente adaptado à lógica produtiva-econômica do capital; a parceria estabelecida entre os trabalhos do fã e da indústria reforçam e legitimam as condições históricas do cenário biopolítico de existência numa forma social de controle.

A contribuição do nosso trabalho para os estudos organizacionais encontra-se no desvelar desse processo organizativo particular que existe vinculado a um cenário econômico em crescimento (o das indústrias do entretenimento), ilustrando como a imbricada relação entre tecnologias de poder e tecnologias de si constituem estratégias de governo em procedimentos de gestão e revelando como subjetividades são constituídas na era da convergência midiática. Entendemos que nossa contribuição esteja ainda na proposta de sistematização da análise de discurso foucaultiana, que se fez necessária para a adaptação do método filosófico de Michel Foucault para um método de investigação em pesquisa social.

Referências

- ALCADIPANI, R.; TURETA, C. Teoria ator-rede e análise organizacional: contribuições e possibilidades de pesquisa no Brasil. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 16, n. 51, p. 647-664, 2009.
- AMARAL, A.; SOUZA, R. V.; MONTEIRO, C. "De *westeros* no #vempraruá à *shippagem* do beijo gay na TV brasileira". Ativismo de fãs: conceitos, resistências e práticas na cultura digital. *Galáxia*, São Paulo, n. 29, p. 141-154, 2015.
- ARCHER, D. Harry Potter and control: an inherent power narrative in the Wizarding World. *Conversations: a Graduate Journal of the Humanities, Social Sciences, and Technology*, v. 2, n. 1, p. 1-18, 2015.
- AVELINO, N. Governamentalidade e democracia liberal: novas abordagens em teoria política. *Revista Brasileira de Ciência Política*, n. 5. p. 81-107, 2011.
- BARCELLOS, R. M. R.; DELLAGNELO, E. H. L. A teoria do discurso como abordagem para o estudo das organizações de resistência: reflexões sobre o caso do Circuito Fora do Eixo. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 21, n. 70, p. 405-424, 2014.

- BARDON, T.; JOSSERAND, E. A Nietzschean reading of Foucauldian thinking: constructing a project of the self within an ontology of becoming. *Organization*, v. 18, n. 4, p. 497-515, 2011.
- BARROS, A.; CARRIERI, A. de P. O cotidiano e a história: construindo novos olhares na Administração. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 55, n. 2, p. 151-161, 2015.
- BATISTA, J.; DOMINGOS, A. A. Storytelling e Transtorytelling na saga de Harry Potter. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE – INTERCOM, 16., 2011, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2011. p. 1-12.
- BAUER, M.; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M.; GASKEL, G. (Ed.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2010.
- BECKETT, A. Governing the consumer: technologies of Consumption. *Consumption Markets & Culture*, v. 15, n. 1, p. 1-18, 2012.
- BENNETT, L. Tracing textual poachers: reflections on the development of fan studies and digital fandom. *Journal of Fandom Studies*, v. 2, n. 1, p. 5-20, 2014.
- BOLSONI, B. V. O cuidado de si e o corpo em Michel Foucault: perspectivas para uma educação corporal não instrumentalizadora. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO DA REGIÃO SUL, 9., 2012, Caxias do Sul. *Anais...* Caxias do Sul, 2012.
- BRONWEN, Thomas. What is fanfiction and why are people saying such nice things about it? *Journal of Narrative Studies*, v. 3, p. 1-24, 2011.
- CALDWELL, R. Agency and change: re-evaluating Foucault's legacy. *Organization*, v. 14, n. 6, p. 769-791, 2007.
- CAMARGO, T. I.; LEÃO, A. L. M. S. Pulando a cerca ponto com: a opinião pública sobre a mercantilização do adultério. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 22, p. 443-463, 2015a.
- CAMARGO, T. I.; LEÃO, A. L. M. S. Pague e pegue: uma arqueologia do discurso do adultério mercadorizado. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 19, n. 6, p. 732-811, 2015b.
- CANDIOTTO, C. Subjetividade e verdade no último Foucault. *Trans/Form/Ação*, São Paulo, v. 31, n. 1, p. 87-103, 2008.
- CARRIERI, A. P. As gestões e as sociedades. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 18-57, 2014.
- CARRIERI, A. P. Núcleo de Estudos Organizacionais e Simbolismos – NEOS. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2006, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: ANPAD, 2006. p. 1-18.
- CARRIERI, A. P.; PERDIGÃO, D. A.; AGUIAR, A. R. C. A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 698-713, 2014.
- CARTER, C. A curiously british story: Foucault goes to business school. *International Studies of Management & Organization*, v. 38, n. 1, p. 13-29, 2008.
- CASTRO, I. V.; SANTOS JÚNIOR, C. D. "O que gerencio e de quem dependo?": Determinantes da ação de blogueiros. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, art. 4, p. 486-507, 2015.
- CAVALCANTI, M. F. R.; ALCADIPANI, R. Em defesa de uma crítica organizacional pós-estruturalista: recuperando o pragmatismo foucaultiano-deleuziano. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 12, n. 4, p. 557-582, 2011.
- CHAN, A. Redirecting critique in postmodern organization studies: the perspective of Foucault. *Organization Studies*, v. 21, n. 6, p. 1.059-1.075, 2000.

- CHAVES, S. N. História da ciência através do cinema: dispositivo pedagógico na formação de professores de ciências. *Alexandria: Revista de Educação em Ciência e Tecnologia*, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 83-93, 2012.
- CHIGNOLA, S. A vida, o trabalho, a linguagem: biopolítica e biocapitalismo. *Caderno IHU Ideias*, v. 13, n. 228, p. 1-19, 2015.
- CHIN, B. Sherlockology and Galactica.tv: fan sites as gifts or exploited labor? *Transformative Works and Cultures*, v. 15, 2014.
- COOPER, R.; BURREL, G. Modernism, postmodernism and organizational analysis: an introduction. *Organization Studies*, v. 9, n. 1, p. 91-112, 1988.
- CORREA, C. P. M. et al. Gamers inovadores e comprometidos: relações entre personalidade do consumidor, seu comprometimento com a marca e sua propensão a colaborar em processos de inovação. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 26-48, 2015.
- COSTA, F. Z. N.; LEÃO, A. L. M. S. Desvelamento do limiar discursivo de uma marca global em uma cultura local. *Cadernos EBAPE*, v. 9, n. 2, p. 299-332, 2011.
- COSTA, F. Z. N.; LEÃO, A. L. M. S. Formações discursivas de uma marca global num contexto local: um estudo inspirado no método arqueológico de Michel Foucault. *Organização & Sociedade*, Salvador, v. 19, n. 62, p. 453-469, 2012.
- DANZIATO, L. J. B. O dispositivo do gozo na sociedade do controle. *Psicologia & Sociedade*, Florianópolis, v. 22, n. 3, p. 430-437, 2010.
- DORTANTS, M.; KNOPPERS, A. The organization of diversity in a boxing club: governmentality and entangled rationalities. *Culture and Organization*, v. 22, n. 3, p. 245-261, 2016.
- DREYFUS, H. L.; RABINOW, P. *Michel Foucault: uma trajetória filosófica para além do estruturalismo e da hermenêutica*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.
- DUARTE, M. F.; ALCADIPANI, R. Contribuições do organizar (*organizing*) para os estudos organizacionais. *Organização & Sociedade*, Salvador, v. 23, n. 76, p. 57-72, 2016.
- FACINA, A. *Literatura e sociedade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.
- FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman; Artmed, 2009.
- FOUCAULT, M. *A coragem da verdade: o governo de si e dos outros II*. Curso no Collège de France (1983-1984). São Paulo: WMF Martins Fontes, 2011.
- FOUCAULT, M. *O governo de si e dos outros*. Curso no Collège de France (1982-1983). São Paulo: Martins Fontes, 2010a.
- FOUCAULT, M. *A hermenêutica do sujeito: curso dado no Collège de France (1981-1982)*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2010b.
- FOUCAULT, M. *A arqueologia do saber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2009a.
- FOUCAULT, M. Soberania e disciplina. In: FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 2009b.
- FOUCAULT, M. *Do governo dos vivos*. Curso no Collège de France (1979-1980). Tradução de Nildo Avelino. São Paulo: Centro de Cultura Social, 2009c.
- FOUCAULT, M. *Nascimento da biopolítica: curso dado no Collège de France (1978-1979)*. São Paulo: Martins Fontes, 2008.
- FOUCAULT, M. *História da sexualidade III: o cuidado de si*. Rio de Janeiro: Graal, 2005.
- FOUCAULT, M. Poder e saber. In: FOUCAULT, M. *Ditos e escritos IV*. Estratégia, poder-saber. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.
- FOUCAULT, M. *História da sexualidade 1: a vontade do saber*. Rio de Janeiro: Graal, 1999a.

- FOUCAULT, M. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Petrópolis: Vozes, 1999b.
- FOUCAULT, M. O sujeito e o poder. In: DREYFUS, H. L.; RABINOW, P. *Michel Foucault, uma trajetória filosófica para além do estruturalismo e da hermenêutica*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.
- FOUCAULT, M. *História da sexualidade II: o uso dos prazeres*. Rio de Janeiro: Graal, 1984.
- GRABOIS, P. Sobre a articulação entre o cuidado de si e cuidado dos outros no último Foucault: um recuo histórico à Antiguidade. *Ensaio Filosófico*, v. 3, p. 105-120, abr. 2011.
- HOLANDA, L. A. Resistência ao management em organizações da cultura popular. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 6., maio 2010, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis, SC: EnEO, 2010.
- HOWE, N.; STRAUSS, W. *Millennials rising: the next great generation*. New York: Vintage Books, 2000.
- ICHIKAWA, E. Y.; MENDES, L. O sujeito moderno sob o olhar "pós-moderno": as contribuições da análise de discurso produzida no contexto francês para os estudos organizacionais. In: CARRIERI, et. al. (Org.). *Análise do discurso em estudos organizacionais*. Curitiba: Juruá, 2009.
- JARCEM, R. G. R. História das histórias em quadrinhos. *História, Imagem e Narrativas*, Marília, SP, v. 3, n. 5, p. 1-9, 2007.
- JEFFCUTT, P.; THOMAS, M. Order, disorder and the unmanageability of boundaries in organized life. In: CHIA, R. C. H. *In the realm of organization*. London: Routledge, 1998.
- JENKINS, H. *Cultura da convergência: a colisão entre os velhos e os novos meios de comunicação*. São Paulo: Aleph, 2009.
- KORNBERGER, M.; CLEGG, S. Strategy as performative practice: the case of "Sydney 2030". *Strategic Organization*, v. 9, n. 2, p. 136-162, 2011.
- KRIEKEN, R. V. Proto-governmentalization and the historical formation of organizational subjectivity. *Economy and Society*, v. 25, n. 2, p. 195-221, 2006.
- LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B.; VIEIRA, R. S. G. O papel da teoria no método de pesquisa em Administração. *Organizações em Contexto*, v. 5, n. 10, p. 1-16, 2009.
- LEE, H. Participatory media fandom: a case study of anime fansibbing. *Media, Culture & Society*, v. 33, n. 8, p. 1.131-1.147, 2011.
- LEMKE, T. Foucault, governmentality, and critique. In: RETHINKING MARXISM CONFERENCE, 2000, Amherst. *Anais...* Amherst, set. 2000. p. 21-24.
- LEMKE, T. Foucault, governmentality, and critique. *Rethinking marxism. A Journal of Economics, Culture & Society*, v. 14, n. 3, p. 49-64, 2002.
- LOPES, F. T.; CARRIERI, A.; SARAIVA, L. A. S. Relações entre poder e subjetividade em uma organização familiar. *Organização & Sociedade*, Salvador, v. 20, n. 65, p. 225-238, 2013.
- LOST. *Lostpedia*. Disponível em: <<http://pt.lost.wikia.com/wiki/LOST>>. Acesso em: 29 maio 2014.
- MANLEY, A.; RODERICK, M.; PARKER, A. Disciplinary mechanisms and the discourse of identity: the creation of 'silence' in an elite sports academy. *Culture and Organization*, v. 22, n. 3, p. 221-244, 2016.
- MARSHAK, R. J.; GRANT, D. Organizational discourse and new organization development practices. *British Journal of Management*, v.19, p. S7-S19, 2008.

- MATIAS, A. P.; SILVEIRA, R. B.; BRANDÃO, M. M. Envolvimento do consumidor no processo de desenvolvimento de produtos como medida de sucesso: um estudo com empresas participantes dos prêmios FINEP e Nacional de Inovação. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 174-200, 2015.
- MERCEA, D. Facebook use for the organizational form of social movement organizations. *Information, Communication & Society*, v. 16, n. 8, p. 1.306-1.327, 2013.
- MOURA, A. de A. A relativização da verdade: da Idade Média à contemporaneidade. In: GARCIA, F. (Org.). *A banalização do insólito: questões de gênero literário, mecanismos de construção de narrativa*. Rio de Janeiro: Dialogarts, 2010.
- MOURA, D. C. Abordagens no campo da comunicação e o desafio contemporâneo da mobilidade: jovens e o smartphone. *Razón y Palabra*, on-line, n. 84, p. 1-13, 2013.
- MUNRO, L. Organizational ethics and Foucault's 'art of living': lessons from social movement organizations. *Organization Studies*, v. 35, n. 8, p. 1.127-1.148, 2014.
- MURRAY, J. H. *Hamlet no Holodeck: o futuro da narrativa no ciberespaço*. São Paulo: Itaú Cultural; Unesp, 2003.
- OLIVEIRA, J. S.; CAVEDON, N. R. Micropolíticas das práticas cotidianas: etnografando uma organização circense. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n. 2, p. 156-168, 2013.
- OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C.; BITENCOURT, B. M. Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? *Organização & Sociedade*, Salvador, v. 19, n. 62, p. 551-558, 2012.
- PAIVA, A. C. S. *Sujeito e laço social: a produção de subjetividade na arqueogenealogia de Michel Foucault*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2000.
- PAIVA JUNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. *Revista de Ciências da Administração*, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.
- PEREIRA, M. C.; MUNIZ, M. M. J.; LIMA, J. B. Foucault e estudos organizacionais: ampliando as possibilidades de análise. *Revista de Ciências da Administração - RCA*, Florianópolis, v. 9, n. 17, p. 1-19, 2007.
- PETINELLI-SOUZA, S.; OLIVEIRA, M. E. C.; SILVA, P. O. M. A produção de discursos em uma empresa de cosméticos: um sonho rosa. *Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, Belo Horizonte, v. 2, n. 3, p. 10-67, 2015.
- RAFFNSØE, S.; GUDMAND-HØYER, M.; THANING, M. S. What is a dispositive? Foucault's historical mappings of the networks of social reality. *Organization*, v. 23, n. 2, p. 272-298, 2014.
- RAFFNSØE, S.; STAUNAES, D. Learning to stay ahead of time: moving leadership experiences experimentally. *Management & Organizational History*, v. 9, n. 2, p. 184-201, 2014.
- REGINA, F. A. *Imaginário midiático na ficção científica: pós-humano no seriado televisivo Star Trek - New Generation*. 2013. 106 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Cultura Midiática) - Universidade Paulista, São Paulo, 2013.
- REVEL, J. *Michel Foucault: conceitos essenciais*. São Carlos: Claraluz, 2005.
- ROSE, N. The death of the social? Re-figuring the territory of government. *Economy and Society*, v. 25, n. 3, p. 327-356, 1996.
- ROWLING, J. K. *Harry Potter e as relíquias da morte*. Rio de Janeiro: Rocco, 2007.
- RUNCIE, J. *Um ano na vida de Rowling*. 2007. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=FEDFyZSVZVU>>. Acesso em: 9 jun. 2013.

- SAMPAIO, I. C.; FORTUNATO, G.; BASTOS, S. A. A estratégia como prática social: o pensar e o agir em um programa social governamental. *Organização & Sociedade*, Salvador, v. 20, n. 66, p. 479-500, jul./set. 2013.
- SEGNINI, L.; ALCADIPANI, R. Poder e resistência nas organizações: a propósito das contribuições de Fernando C. Prestes Motta. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 54, n. 3, p. 341-347, 2014.
- SKINNER, D. Foucault, subjectivity and ethics: towards a self-forming subject. *Organization*, v. 20, n. 6, p. 904-923, 2013.
- SOUZA, E. M. Pós-modernidade nos estudos organizacionais: equívocos, antagonismos e dilemas. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 270-283, 2012.
- SOUZA, E. M. et al. A analítica de Foucault e suas implicações nos estudos organizacionais sobre o poder. *Organizações & Sociedade*, v. 13, n. 36, p. 12- 25, 2006.
- SOUZA, S. P. Governamentalidade empresarial e saberes ADM. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n. 4, p. 400-407, 2013.
- SOUZA, E. M.; BIANCO, M. F.; MACHADO, L. D. Análises sobre poder: comparativo entre a perspectiva foucaultiana e a funcionalista. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006. p. 1-16.
- SPAAIJ, R.; VIÑAS, C. Political ideology and activism in football fan culture in Spain: a view from the far left. *Soccer & Society*, v. 14, n. 2, p. 183-200, 2013.
- STEPHEN, B.; PATTERSON, A. Selling stories: Harry Potter and the marketing plot. *Psychology & Marketing*, v. 27, n. 6, p. 541-556, 2010.
- TOMAZ, R. A geração dos millennials e as novas possibilidades de subjetivação. *Revista Comunicare: revista de pesquisa*. Centro Interdisciplinar de Pesquisa, Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 99-110, 2013.
- TORCHIA, D. An alternative football club in a liquid modernity: FC United of Manchester. *Culture and Organization*, v. 22, n. 3, p. 203-220, 2016.
- TURK, T. Fan work: labor, worth, and participation in fandom's gift economy. *Transformative Works and Cultures*, n. 15, 2014.
- VAN ZOONEN, L. Imagining the fan democracy. *European Journal of Communication*, v. 19, n. 1, p. 39-52, 2004.
- VEIGA-NETO, A. Teoria e métodos em Michel Foucault (im)possibilidades. In: CADERNOS DE EDUCAÇÃO, FaE/PPGE/UFPel, 2009, Pelotas. *Anais...* Pelotas: set./dez. 2009. p. 83-94.
- VERMEULEN, J. et al. Play and work: an introduction to sport and organization. *Culture and Organization*, v. 22, n. 3, p. 199-202, 2016.
- VILLADSEN, K. Tecnologias versus ação: uma falsa oposição atribuída a Foucault nos estudos organizacionais. *Organização & Sociedade*, Salvador, v. 21, n. 71, p. 643-660, 2014.
- WILLIAMS, J. *Pós-estruturalismo*. Petrópolis: Vozes, 2012.
- WOOD, M. On norms and their transgression in serious leisure: two case studies from rock climbing. *Culture and Organization*, v. 22, n. 3, p. 262-282, 2016.
- WOOD JUNIOR, T.; PAES de PAULA, A. P. Pop-management: contos de paixão, lucro e poder. *Organização & Sociedade*, Salvador, v. 9, n. 24, p. 39-51, 2002.

Submissão: 11/12/2015

Aprovação: 10/01/2018

ACCOUNTABILITY EM PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS:
ESPAÇOS PARA AVANÇOS EM UNIDADES HOSPITALARES
SOB GESTÃO DIRETA E EM REGIME DE PARCERIA

Francisco Marton Gleuson Pinheiro*
José Antonio Gomes de Pinho**
Adriano Leal Bruni***

Resumo

Este trabalho buscou identificar diferenças entre as práticas promotoras de *accountability* adotadas no âmbito de uma secretaria estadual de saúde (SES) para uma unidade hospitalar em regime de parceria público-privada (PPP) e para uma unidade hospitalar da administração direta (UHAD). Estudou-se o caso de uma PPP do setor de saúde em comparação com uma UHAD mediante a aplicação de entrevistas, consultas a documentos de domínio público e análise de conteúdo. Destacam-se como diferenças as relacionadas à implantação da PPP, caracterizada por avanços diante da fixação de metas, do monitoramento contínuo e da promoção da transparência externa, embora tais avanços apontem para a *accountability* de resultado; e o fato da governança PPP ter implicado no aumento de instrumentos promotores de *accountability*, porém, apresentando carência em termos de promoção da transparência pública. O estudo contribui no sentido de apresentar a relevância da *accountability* em projetos de parceria e as oportunidades de avanços. Para estudos futuros, apontam-se oportunidades voltadas à identificação de práticas de *accountability* promovidas por meio de PPPs nos diferentes setores da economia, numa perspectiva comparativa, objetivando identificar os setores mais sensíveis em termos de promoção da *accountability*.

Palavras-chave: *Accountability*. Parceria público-privada. Modelo de gestão burocrática. Hospital público. Governança pública.

ACCOUNTABILITY IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS:
SCOPE FOR ADVANCES IN HOSPITALS UNDER DIRECT
MANAGEMENT AND IN A PARTNERSHIP

Abstract

This study sought to identify differences between the practices that promote *accountability* adopted by a state department of health for a hospital unit on a public-private partnership (PPP) and a hospital unit for the direct administration (UHAD). He studied the case of a PPP health sector compared to a UHAD using interviews, consultations with public domain documents and content analysis. Standing out as the differences related to the implementation of the PPP, are characterized by the advances in front of goal setting, ongoing monitoring and the promotion of external transparency, although such advances point to the *accountability* of results; and the fact of PPP governance have implicated in the increase in *accountability*, but promoters instruments showing lack in terms of promoting transparency. The study helps in the sense that it shows the relevance of *accountability* in partnership projects and opportunities for advancement. In future studies, point

*Doutorando em Administração na Universidade Federal da Bahia. Mestre em Contabilidade pela Universidade Federal da Bahia. Professor-assistente da Universidade do Estado da Bahia. E-mail: fpinheiro@uneb.br

**Doutor em Regional Planning pela LSE - University of London. Professor titular do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia. E-mail: jagp@ufba.br

***Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo. Professor titular do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia. E-mail: albruni@ufba.br

opportunities aimed at identifying practices of accountability promoted through PPPs in different sectors of the economy, in a comparative perspective, in order to identify the most sensitive sectors in terms of improving accountability.

Keywords: Accountability. Bureaucratic management model. Public-private partnership (PPP). Public hospital. Public governance.

Introdução

A adoção de diferentes modelos de governança, como o hierárquico e o híbrido, pode resultar em diferentes práticas promotoras de *accountability*. Neste estudo, buscou-se identificar diferenças entre as práticas promotoras de *accountability* adotadas no âmbito de uma secretaria estadual de saúde (SES) para uma unidade hospitalar em regime de PPP e para uma unidade hospitalar da administração direta (UHAD) em um estado da federação.

A unidade hospitalar em regime de PPP do estudo resultou de um contrato de concessão administrativa em que coube ao Estado, mediante a SES, fornecer a estrutura predial hospitalar e financiar a parceria de acordo com o cumprimento das metas estabelecidas, e, à Concessionária, manter e operacionalizar o hospital, com a compra de equipamentos e a contratação dos profissionais de serviços assistenciais de saúde e não assistenciais. Assim, caracterizando-se numa forma mais suave de PPP, conforme Ménard (2012), com menor risco para o parceiro privado diante do menor comprometimento de recursos no projeto, por não ter arcado com a construção predial.

O modelo de governança híbrido, caracterizado pela celebração de parcerias entre os setores público e privado, coaduna-se com os pressupostos do movimento denominado Nova Gestão Pública (NGP) ou *New Public Management* (NPM), inicialmente adotado no Brasil a partir da década de 1990. Para Abrucio (2012), as PPPs estão diretamente ligadas à NGP, movimento pautado na gestão por resultados, no modelo de governança flexível e na melhoria da *accountability* mediante a instituição de indicadores que possibilitem o controle dos resultados, caracterizando-se pela perda de foco nas normas e procedimentos em busca da prestação de serviços oportunos e com qualidade para os cidadãos. Com base no autor, a melhoria do desempenho não deve resultar em negligência às questões de natureza legal diante do enfoque da NGP para os resultados com maior flexibilização dos procedimentos.

Na busca pela melhoria da gestão pública, a *accountability* ganha relevância quando relacionada a um ambiente em que o setor público alia-se ao setor privado para a provisão de serviços públicos, resultando em PPPs, organismos híbridos (MÉNARD, 2011, 2012) que são implantados sob o anúncio da ampliação do real significado do termo *accountability*, sofrendo diversas críticas na literatura, conforme apontado por Andon (2012), por concentrar atenção na *accountability* de resultados. Para Willems (2014), quando se trata de parcerias entre os setores público e privado, existe uma tensão entre eficiência e mecanismos burocráticos de abertura e de natureza democrática.

Os organismos híbridos surgem justamente diante da solução ao problema *make or buy*, tratado pela Nova Economia Institucional (WILLIAMSON, 2012), sendo que se deve levar em consideração os custos de transação envolvidos diante das especificidades dos ativos, das incertezas de natureza comportamental e ambiental e da frequência das transações.

Registra-se que o conceito de PPP adotado neste estudo é aquele previsto na Lei Federal n. 11.079 (BRASIL, 2004), para concessão administrativa, que resulta num contrato de prestação de serviços em que a administração pública seja a usuária direta ou indireta, ainda que envolva execução de obra ou fornecimento e instalação de bens por parte do Estado.

Diante da adoção da nova forma de governança por meio de PPP representar esforço do Estado na busca pela eficiência dos recursos públicos, por meio da participação do setor privado na promoção direta de serviços de saúde, e da NGP apresentar como uma de suas justificativas, além da melhoria do desempenho, a melhoria

da *accountability*, indaga-se: *quais as diferenças entre as práticas promotoras de accountability pública adotadas no âmbito de uma secretaria estadual de saúde (SES) para uma unidade hospitalar em regime de PPP e uma unidade hospitalar da administração direta (UHAD)?*

O estudo se justifica por considerar o ambiente da Nova Economia Institucional (NEI), tratado pela teoria da firma, que defende as hipóteses da racionalidade limitada e a possibilidade de práticas oportunistas dos agentes (COASE, 1996; WILLIAMSON, 2012), bem como os problemas de agência, diante da separação entre propriedade e controle, resultando num ambiente de assimetria informacional, em que os agentes precisam ser controlados e monitorados pelos principais (JENSEN; MECKLING, 1976).

Pesquisas têm demonstrado carência de estudos tratando sobre práticas de *accountability* em PPPs, que operam na interface entre o setor público e o setor privado (BRENNAN; SOLOMON, 2008; SHAOUL; STAFFORD; STAPLETON, 2012). Com base em Hodge e Greve (2013), existem questões cruciais relacionadas com a governança PPP, sendo motivo de discussão a *accountability* de projetos PPPs.

Para Shaoul, Stafford e Stapleton (2012), as PPPs não promovem os níveis de *accountability* esperados. Por sua vez, Willems e Van Dooren (2011) constataram um paradoxo em termos de *accountability* em Flanders, na Bélgica, pois a implantação de PPP, de um lado, resultou no aumento dos mecanismos de *accountability* e, de outro, na redução das práticas de *accountability* de natureza constitucional e democrática em virtude da redução da participação dos principais *players* da arena política. Conforme Willems (2014), as PPPs representam oportunidade de avanços em termos de *accountability*, pois têm resultado na ampliação do número de fóruns em comparação com os regimes de contratação tradicional.

O atual contexto do setor de saúde pública brasileiro também justifica o esforço de pesquisa diante de diversas denúncias envolvendo a má gestão de recursos, apresentadas pela imprensa e órgãos de controle. Destaca-se, ainda, o estudo de Thamer e Lazzarini (2015), que constataram que níveis moderados de corrupção, num primeiro momento, aumentam a probabilidade de avanço dos projetos de PPPs, porém, esse avanço tem um limite, pois o transcorrer do tempo aumenta a probabilidade da influência negativa no andamento dos projetos. Constataram, ainda, que a existência de agências de governo especializadas no modelo de PPP trazem maior transparência e eficiência ao processo.

Como contribuição, registra-se que por meio do estudo foram identificadas oportunidades de melhoria em termos da promoção da *accountability* mediante PPPs, em comparação com o modelo de governança hierárquico, em especial, em relação à melhora do *enforcement* e à adoção de novos instrumentos de controle e monitoramento, resultado da instituição pelo setor público de práticas de governança corporativa. Verificou-se, também, a relevância da *accountability* na instituição de projetos de PPPs.

O estudo contempla sete seções, incluindo a introdução. As demais seções tratam de revisar o conceito de *accountability*; da *accountability* no contexto das organizações híbridas; da celebração de PPPs no setor de saúde e a promoção da *accountability*; dos procedimentos metodológicos; da apresentação e análise dos resultados; e das considerações finais.

Revisitando a *accountability*

No contexto internacional, não existe consenso acerca do significado de *accountability*. Para Willems e Van Dooren (2011), a *accountability* é fundamental para a compreensão da governança democrática, pelo fato de manter o poder do governo em *check* e o público informado. Segundo esses autores, cobrar a prestação de contas dos governos tem sido uma questão recorrente ao longo da história, significado que tem evoluído basicamente da contabilidade financeira para uma concepção muito mais abrangente de boa governança.

Com base em Mainwaring (2003), a obrigação de um agente público ter que prestar contas na forma legal a outro ator é entendida como *accountability*, sendo objeto de

análise em três dimensões: transparência (ou *answerability*), quando resultante de mera divulgação de informações; *responsividade* (ou *responsiveness*), quando requer pedidos de explicação e responsabilização pelos atos praticados, resultando em obrigação legal e institucional de munir os interlocutores das informações solicitadas e responder aos questionamentos apresentados; e capacidade de sanção ou coerção (ou *enforcement*), que resulta em fazer valer a obrigação, seja diante de penalidades ou de incentivos.

Bovens (2006, p. 9) entende que a *accountability* representa “[...] uma relação entre um ator e um fórum, em que o ator tem a obrigação de explicar e justificar a sua conduta, o fórum pode fazer perguntas e julgar, e com isso o ator pode enfrentar consequências”. Defende que a *accountability* pública se apresenta em muitas formas, em que são requeridas das instituições públicas prestações de contas de suas condutas em vários fóruns e de diversas maneiras. Para o autor, diversos instrumentos fiscalizando ao mesmo tempo uma determinada instituição e em diversas perspectivas, bem como diversos envolvidos na execução de um determinado recurso, pode prejudicar a identificação dos responsáveis.

Para Schillemans e Bovens (2010), as diversas perspectivas relacionadas à *accountability* têm gerado expectativas negativas, podendo resultar numa *accountability* simbólica, indiferente. Destacam-se como relevantes: as expectativas conflitantes das agências terem que garantir práticas de *accountability* em diferentes fóruns; e os custos de transação e de oportunidade, diante do aumento do número e dos tipos de *accountability*.

No caso do Brasil, o problema se inicia com a tradução do termo *accountability* para o português brasileiro, que não tem sido tarefa fácil, conforme apontado por Campos (1990) há mais de duas décadas e confirmado por Pinho e Sacramento (2009), para quem a *accountability* tem relação com a necessidade de prestação de contas, responsabilização e transparência por aqueles a quem são confiados recursos.

Campos (1990) entende que o termo tem forte relação com os países desenvolvidos, com avançada democracia. Para a autora, no contexto burocrático, não é possível garantir práticas adequadas de *accountability*, limitando-se aos mecanismos de controle interno do Estado, modelo de *accountability* ascendente (*upward accountability*), pois, ainda que os mecanismos de controle estejam aperfeiçoados, eles estarão limitados aos valores burocráticos tradicionais, como eficiência, honestidade, observância das regras, que são importantes, mas não consideram “justiça na distribuição de benefícios, como também na distribuição dos custos econômicos, sociais e políticos dos serviços e bens produzidos; grau de adequação dos resultados dos programas às necessidades das clientelas” (CAMPOS, 1990, p. 5).

Pinho e Sacramento (2009) verificaram progressos importantes no Brasil na construção da *accountability*, embora os avanços ainda não tenham alcançado o real significado do termo. Para os autores, os principais avanços estão relacionados à adoção de conselhos, orçamento participativo, plebiscito, exigência de publicidade e transparência dos atos públicos e controle social, fortalecido pela instituição do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, na busca de substituir o paradigma da administração burocrática pela administração gerencial. Ainda segundo os autores, o significado de *accountability* apresenta traduções diferentes, mesmo que os termos produzidos estejam próximos ou convergentes, tais como: responsabilidade, responsabilização, controle de poder e transparência.

Para Olivieri et al. (2013), também houve avanços importantes em termos de *accountability* com a redemocratização nacional no Brasil e a aprovação da Constituição de 1988, tais como a realização de eleições justas para os representantes do povo, vinculados a diversos partidos políticos, no âmbito dos poderes Legislativos e Executivos; a proliferação de uma imprensa livre; o surgimento do controle social por meio dos diversos conselhos e conferências em diversas áreas, como saúde, educação e assistência social; e o fortalecimento de instituições promotoras da *accountability*. Em termos de mecanismos de controle público, Abrucio (2011) também identificou avanços importantes no Brasil, principalmente em relação à Controladoria Geral da União, Tribunais de Contas e o Ministério Público, embora reconheça fragilidade em termos de *accountability*.

Em se tratando de modelo de governança, hierárquico ou híbrido, menciona-se Rocha (2011), para quem existe uma relação entre *accountability* e os modelos de gestão adotados. Em seu estudo, o autor apresentou os três modelos teóricos da administração pública (Administração Pública Tradicional – APT, Nova Gestão Pública – NGP e Novo Serviço Público – NSP), em que a *accountability* assume características específicas de acordo com o modelo de gestão adotado. O modelo clássico de gestão ou Administração Pública Tradicional (APT) tem relação com a burocracia weberiana, em que o controle volta-se para os processos, ao passo que na NGP o foco é o controle voltado para os resultados, para o desempenho. Já o NSP entende que a condução do governo não pode ser compreendida no âmbito de um negócio, mas da democracia.

Por fim, diante do multifacetado significado de *accountability*, para o presente estudo interessou práticas promotoras de *accountability* de natureza interna, que dizem respeito às ações de controle, monitoramento e responsabilização adotadas internamente no âmbito de uma secretaria estadual de saúde. Por sua vez, as práticas de *accountability* de natureza externa, que têm relação com a prestação de contas, a apresentação de orçamento anual, o controle externo e o canal com o público foram explorados com base no estudo de Smith, Mathur e Skelcher (2006).

Diante do exposto, a próxima seção trata do papel da *accountability* no contexto de organizações híbridas que atuam na provisão de serviços públicos.

Accountability e organizações híbridas

Para Williamson (1991), além das estruturas de governança de mercado e hierarquia, existem mecanismos de governança alternativos presentes na gestão das relações interorganizacionais, como a governança híbrida. Ménard (2011) entende que as organizações híbridas resultam da combinação de esforços conjuntos com objetivos concorrentes, que continuamente criam tensões entre os parceiros que pretendem manter uma cooperação frutífera, objetivando assegurar o valor de seus próprios ativos. Assim, entende como relevante adotar mecanismos com o propósito de alinhar os interesses das partes.

Conforme Ménard (2012), as PPPs envolvem investimentos conjuntos entre parceiros autônomos, o que exige dispositivos específicos de coordenação para monitorar os recursos compartilhados. O autor aponta para a necessidade de implementação de mecanismos adequados de controle de forma a garantir a exata entrega dos bens e serviços previstos. Assim, espera-se como objetivo da relação entre a PPP e o Estado a prestação de serviços de saúde com qualidade e eficiência. O objetivo do parceiro privado é o lucro e a legitimidade da parceria perante a sociedade e o mercado, ao passo que o objetivo do Estado é o reconhecimento dos cidadãos e a promoção da saúde e do bem-estar.

Com os distintos objetivos dos parceiros, quando tratados individualmente, podem surgir práticas de oportunismo envolvendo híbridos. Uma dessas práticas se relaciona com a assimetria de informação, presente nos diversos modos de organização. No caso de híbridos, a necessidade de informações é maior para a tomada de decisões dos parceiros diante do compartilhamento de ativos e direitos voltados para a criação de novos ativos e direitos, com dificuldade para atribuir as contribuições específicas de cada parceiro (MÉNARD, 2011).

Segundo Ménard (2011), atores internos e externos monitoram o híbrido. Porém, defende que existem limitações para a atuação de atores externos, resultando em problemas de verificabilidade. Nesse sentido, as práticas de *accountability* relacionadas às PPPs são importantes, pois permitem a prestação de contas, a transparência e a responsabilidade dos envolvidos nas diversas fases do projeto, desde a concepção até a conclusão.

Apesar das diversas críticas relacionadas à *accountability* de PPPs, o estudo de Willems (2014) demonstrou, ao comparar uma estrutura de governança tradicional com uma estrutura de governança por meio de PPPs, maior quantidade de atores e fóruns envolvidos; que os atores e fóruns se comportam de forma

mais ativa e dinâmica em relação à PPP; e que existem melhorias em termos de *accountability*. Para o autor, a estrutura de governança PPP proporciona diversos espaços para todos os tipos de valores requeridos em termos de *accountability*, embora a incidência não recaia igualmente para as dimensões democrática, constitucional e do desempenho.

É possível relacionar o entendimento de Schillemans e Bovens (2010) acerca da *accountability* simbólica diante da existência de diversos fóruns com os resultados do estudo de Willems (2014), para quem a multiplicidade e redundância de *accountability* podem ser observadas tanto nos casos tradicionais de contratação como nas modalidades de PPPs. Porém, Willems (2014) verificou que nas PPPs a *accountability* é mais difusa, ativa e visível.

Tratando da transparência de projetos PPP na Holanda, Reynaers e Grimmelikhuijsen (2015), considerando a transparência da entrada (relacionada às informações da fase do projeto, com a tomada de decisão), a transparência do processo (acerca do monitoramento do desempenho e das despesas) e a transparência da saída (visibilidade e inferibilidade relacionadas às especificações de saída referentes ao nível de desempenho esperado), nas perspectivas institucional, cognitiva e estratégica, concluíram que a transparência da entrada é alta, porém, a transparência do processo e da saída é baixa. Salienta-se que, para Michener e Bersch (2011), a inferibilidade é a capacidade de a informação visível permitir inferência, conclusão.

De acordo com Reynaers e Grimmelikhuijsen (2015), na perspectiva institucional, a definição e as regras no ambiente das organizações afetam a transparência e estabelecem normas para ela, sendo que essas normas também podem ser alteradas por causa da transparência ou na falta dela. Na perspectiva estratégica, a transparência é afetada pelos políticos e por atores relevantes. Como exemplo, tem-se a possibilidade da informação favorável a uma das partes ser divulgada para reforçar a legitimidade e o poder do partido. Por fim, tem-se a perspectiva cognitiva, que considera os vários aspectos da transparência, como capacidade de organização, a incerteza cognitiva sobre a informação e o enquadramento de informações. Nessa perspectiva, a transparência pode ser afetada na existência de um elevado grau de incerteza sobre o significado da informação ou acerca de como a informação deve ser interpretada.

Dentre os principais achados do estudo, que comparou quatro diferentes projetos de PPP na Holanda (Rodovia/infraestrutura; Centro de Detenção/construção e serviços; Projeto Águas Residuais/infraestrutura; e Ministério das Finanças/construção e serviços), destacam-se os seguintes: o grau de incerteza acerca dos parâmetros financeiros e do nível de serviço aumenta após o fechamento do contrato diante da sobrecarga de informação e da gestão inadequada de informações (transparência de entrada/cognitiva); a imprecisão das medições, a imprecisão dos relatórios de desempenho e a aplicação indevida de sistemas de monitoramento levam a conflitos relativos à transparência do processo, situação mais intensa para projetos de construção e prestação de serviços de utilidade em comparação com os projetos de infraestrutura (transparência de processo/estratégica); maior ambiguidade da norma de saída gera maior incerteza acerca do significado exato das especificações de saída e os padrões de saída em infraestrutura PPP levam à menor incerteza cognitiva sobre a informação de saída em comparação com PPP na construção e prestação de serviços de utilidade, que é dependente do usuário (transparência de saída/cognitiva).

De acordo com os resultados, o tipo de PPP celebrado é relevante para a promoção da *accountability*, pois projetos de PPPs em setores com desenvolvido nível de regulação, que façam parte da infraestrutura, são mais promissores em termos da promoção da *accountability* nas três perspectivas abordadas. Ainda com base em Reynaers e Grimmelikhuijsen (2015), existe uma dificuldade de especificar as saídas (ponto forte para NGP); é muito complexo avaliar a qualidade de PPPs ligadas à construção e prestação de serviços; e a transparência não está garantida quando se envolve contratos de longo prazo.

Por fim, menciona-se que a participação do setor privado no setor público, resultando em híbridos, não deve ser abandonada diante dos riscos de oportunismo dos envolvidos, mas deve ser celebrada com a presença de instrumentos promotores de *accountability* adequados, que permitam a supervisão do parceiro privado pelo parceiro público, como apontado no estudo de Cabral, Lazzarini e Azevedo (2013).

Celebração de PPPs no setor de saúde e a promoção da *accountability*

O estudo de Gragnolati, Lindelow e Couttolenc (2013), em relação ao Brasil, aponta a ineficiência do SUS e dos hospitais públicos do país, bem como suas causas, e relata que houve aumento no nível de recursos para a saúde no Brasil, embora menor do que em outros países de renda média e alta. Para os autores, seria possível fazer mais com o volume de recursos aportados, mas para isso seria necessária a “[...] introdução de técnicas gerenciais e mecanismos de monitoramento sistemático das atividades, para que um esforço dessa natureza não resulte em agravamento dos indicadores de ineficiência do sistema” (GRAGNOLATI; LINDELOW; COUTTOLENC, 2013, p. 13). Contudo, os autores reconhecem avanços do SUS nos últimos 20 anos, como o aumento da expectativa de vida e reduções drásticas nos indicadores da mortalidade infantil.

Para Malik et al. (2014, p. 12), as principais causas do aumento dos gastos com saúde resultam da introdução de novas tecnologias de saúde; do aumento da inflação de natureza sanitária acima da inflação geral; da maior utilização dos serviços de saúde pela população, por múltiplas razões, como a mudança do padrão de morbidade, dos hábitos de vida menos saudáveis e da menor tolerância à doença, mudança do conceito de qualidade de vida e medicalização de problemas que antes não eram considerados de saúde, multiplicação das solicitações segundo opiniões médicas ou a judicialização; e ineficiências sistêmicas do modelo de atenção à saúde, como a escassa integração entre os níveis assistenciais, a variabilidade clínica e os custos crescentes de administração e coordenação.

A instituição de programas de parceria tem ocorrido na União, nos estados e em municípios brasileiros, recaindo na opção por um modelo de governança híbrido. A modelagem adotada nos projetos contempla, em sua maior parte, investimentos de implantação e a operacionalização de serviços não assistenciais, conhecida como a bata cinza, composta por pessoal de apoio como vigilantes, maqueiros, agentes de higienização e limpeza, pessoal de manutenção predial e de equipamentos. Portanto, ficando para o Estado, com exceções, a operacionalização de serviços assistenciais, a bata branca, composta por profissionais de saúde a serem concursados, como médicos, enfermeiros, entre outros.

Essa situação se coaduna com o estudo de Ménard (2012), que prevê a crescente instituição de formas suaves de PPPs, com maior foco nos contratos de gestão e serviços, resultando em esforços no sentido de limitar a arbitrariedade política e a possibilidade de oportunismos de terceiros, na busca de uma adaptação mais eficiente.

Porém, críticas às PPPs no setor de saúde têm sido apresentadas, como as contidas no Relatório n. 84 da Association of Chartered Certified Accountants, elaborado por Edwards et al. (2004), que aponta diversos problemas em projetos *private finance initiative* (PFI)/PPP no setor de saúde do Reino Unido e da Austrália. O relatório destaca como principais pontos contrários à implantação das PFI/PPP a dificuldade em se dimensionar os gastos destinados aos projetos relacionados, bem como a dificuldade de avaliar os contratos celebrados na perspectiva do *Value for Money*, pois, para os autores, os projetos ao longo do tempo não garantem vantagens em relação às formas de contratação tradicionais. Por sua vez, o estudo de Araújo e Silvestre (2014) demonstra a relação desvantajosa de contratos PPPs no setor de rodovias e os resultados negativos para as finanças públicas de Portugal.

No entanto, Barbosa e Malik (2015) mencionam que no Reino Unido houve considerável avanço de projetos de parceria na modalidade PFI. A implantação de projetos de PPPs no setor de saúde tem sido identificada em diversos países e em diferentes

continentes. No caso brasileiro, 24 projetos de PPPs foram deflagrados no período de 2010 a 2014, embora os diversos projetos se encontrassem em diferentes fases: em consulta pública, em licitação/licitado, suspensos e em implantação/implantados.

No que se refere à implantação dos projetos PFI/PPPs, Edwards et al. (2004) defendem que recorrer ao setor privado resulta em maiores custos, pois na captação de recursos pelo parceiro privado são incorridos juros em percentual maior do que os captados pelo setor público, numa aquisição convencional; a captação de recursos pelo setor privado é inflada por encargos de financiamento, como honorários; e os custos de transação associados à preparação da proposta e negociações de contratos são normalmente elevados.

Em relação às práticas de *accountability*, Edwards et al. (2004) afirmam que no contexto da despesa pública relacionada aos serviços públicos essenciais, como saúde, devem resultar na tomada de conhecimento de como os recursos são aplicados por um amplo corpo da sociedade e que esses recursos devem ser aplicados com justiça social. No entanto, existem dificuldades para conhecimento a respeito da aplicação desses recursos, pois a obtenção, a análise e a interpretação das demonstrações financeiras (DFs) das partes envolvidas não garantem que pacientes, contribuintes e demais cidadãos vejam como os recursos são aplicados. No que se refere à justiça social, entendem que os projetos PFI/PPPs são caros e que por isso a despesa pública tem limites, o que resulta em cortes de gastos ou em aumento da arrecadação, assim incorrendo em corte do salário social. Para esses autores, os projetos PFI/PPPs não passam no teste de prestação de contas.

Mesmo diante da complexidade relacionada à instituição de PPPs, sem pacificação de entendimento acerca de sua pertinência, diversos entes públicos têm considerado como oportuno o modelo de governança híbrido por meio de PPPs para o setor de saúde pública, conforme demonstrado por Barbosa e Malik (2015). Como principais justificativas podem ser apontadas a necessidade de ampliação da assistência à saúde, a busca pela prestação de serviços de saúde com eficiência e a escassez de recursos do SUS.

Procedimentos metodológicos

Em pesquisas envolvendo as diversas famílias de parcerias organizacionais, diversas metodologias têm sido adotadas, como observado por Andon (2012), Shaoul, Stafford e Stapleton (2012), Brennan e Solomon (2008). Por exemplo, Willems e Van Dooren (2011) realizaram estudo de caso tratando de PPP em Flanders, na Bélgica, em que buscaram identificar por meio de entrevistas os efeitos da mudança de paradigma da *accountability* na relação público-privada. Podem ser mencionados, ainda, os estudos comparativos desenvolvidos por Willems (2014) e Reynaers e Grimme-likhuijsen (2015), que recorreram à análise documental e à realização de entrevistas com os principais envolvidos em projetos de PPPs. Na presente pesquisa, utilizou-se de documentos e realizou-se entrevistas semiestruturadas, com posterior análise dos dados por meio da técnica análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

A coleta de dados abrangeu dados primários, bibliográficos e secundários. Os dados primários foram recolhidos diretamente da fonte por meio de entrevistas semiestruturadas com os representantes de instrumentos promotores de *accountability* vinculados a uma SES e com um representante de uma unidade hospitalar em regime de PPP. Os dados secundários foram obtidos mediante análise de documentos e informações oriundas de sites oficiais que possuíam relação com as unidades e instrumentos de *accountability* envolvidos na pesquisa.

A pesquisa foi autorizada pelo gestor da SES, sendo que a participação se deu de forma livre. Na oportunidade, os participantes foram informados sobre o objeto do estudo e acerca do caráter sigiloso dos dados, dos nomes dos entrevistados e dos órgãos participantes. O universo da pesquisa considerou os anos de 2011 e 2012, período de execução de Contrato de Concessão Administrativa de uma unidade hospitalar em regime de PPP, sendo o mesmo período avaliado para uma unidade da Administração Direta, diante do efeito comparativo, sendo que para a análise de atas

do Instrumento Colegiado de Controle Social (ICCS) foram considerados os relatos das reuniões realizadas no período de 2010 a 2012.

No propósito de se identificar as práticas dos instrumentos promotores de *accountability* pública, adotadas no âmbito de uma SES para uma PPP e para uma UHAD, recorreu-se ao estudo de Timmers (2000), para quem a promoção da *accountability* não se dá de forma isolada. Para o autor, a gestão, o controle, a supervisão e a *accountability* são elementos de governança, em que as práticas adotadas pelos três primeiros promovem a *accountability*, sendo fundamental a integração de cada um, objetivando a melhoria da governança pública. Nesse sentido, realizou-se levantamento prévio numa SES para identificar instrumentos potencialmente promotores de *accountability*, sendo consideradas as informações de domínio público disponibilizadas em sites vinculados à SES.

Para a primeira parte da pesquisa, além do estudo de Timmers (2000), utilizou-se do estudo de Cruz (2010, p. 2) para identificar os instrumentos potencialmente promotores de *accountability*, sendo identificado na SES o total de oito, conforme descrito no Quadro 1:

Quadro 1 – Instrumentos potencialmente promotores de *accountability*.

| Instrumento | Motivo da escolha |
|---|---|
| 1. Instrumento de Regulação Sanitária (IRS) | Por atuar objetivando a segurança sanitária nas duas unidades hospitalares do estudo. |
| 2. Instrumento de Canal com o Público (ICP) | Por atuar objetivando permitir a aproximação e a participação dos cidadãos no processo de gestão das unidades. |
| 3. Instrumento de Auditoria Interna (IAI) | Por fiscalizar e controlar os atos e fatos de natureza assistencial, econômica, financeira e patrimonial no SUS. |
| 4. Instrumento de Controle Interno (ICI) | Por fiscalizar e controlar os atos e fatos de natureza econômica, financeira e patrimonial no SUS. |
| 5. Instrumento de Gestão da Administração Direta (IGAD) | Por realizar ações de gestão direcionadas às unidades da rede própria sob gestão direta da SES. |
| 6. Instrumento de Gestão da Administração Indireta (IGAI) | Por realizar ações direcionadas às unidades da rede própria sob gestão indireta, como OS e PPP. |
| 7. Instrumento de Regulação da Demanda (IRD) | Por atuar objetivando garantir justiça no acesso democrático da demanda existente às ações e serviços de saúde, em especial de natureza hospitalar. |
| 8. Instrumento Colegiado de Controle Social (ICCS) | Por estar previsto legalmente como um dos pilares do controle social do SUS. |

Fonte: Os autores (2016).

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os representantes de seis instrumentos, bem como foram analisadas informações e documentos produzidos e disponibilizados, não sendo realizadas entrevistas com os responsáveis pelo Instrumento de Gestão da Administração Direta e do Instrumento Colegiado de Controle Social. Registra-se que, após diversas tentativas, não se conseguiu realizar entrevista com o representante do Instrumento de Gestão da Administração Direta, optando-se por pesquisar no site da SES informações relacionadas a práticas promotoras de *accountability* possivelmente desenvolvidas pelo mencionado instrumento, tais como: relatórios de acompanhamento da unidade sob gestão direta, fixação de metas para a UHAD, agenda de trabalho e produção relacionada com a UHAD.

Em relação ao Instrumento Colegiado de Controle Social, optou-se pela análise do conteúdo das 34 atas do período de 2010 a 2012, disponibilizadas na íntegra em seu site. Na realização da análise de conteúdo das atas, foram identificadas categorias abertas que apontavam relação com a adoção, execução e prestação de contas da política pública instituidora da PPP e em relação à UHAD. Assim sendo, foram definidas as seguintes categorias para a comparação da PPP com a UHAD: "prestação de contas", "incidência", "resultado", "processo" e "transparência (do próprio mecanismo)".

Para os demais instrumentos, foram aplicadas perguntas para cada representante de forma a possibilitar a dimensão comparativa, bem como se realizou pesquisa pretendendo identificar relatórios de acompanhamento e atas divulgadas no site e agenda de cada um dos instrumentos. As categorias consideradas para cada um dos seis instrumentos foram as seguintes: “objetivo”, “programação da atividade”, “regularização”, “alcance”, “produto final”, “responsabilização” e “transparência”.

Em seguida, realizou-se entrevista semiestruturada com o representante da PPP para identificar a percepção acerca da ação de cada instrumento e o possível impacto, resultando numa triangulação de informações, diante do objetivo de validar as informações colhidas.

Menciona-se que não foi realizada entrevista com o representante da UHAD, apesar de diversas tentativas, embora esse tenha concordado em conceder entrevista para a realização do estudo. Diante disso, recorreu-se às informações divulgadas eletronicamente na internet, no Diário Oficial do Estado (DOE), dos anos de 2011 e 2012, bem como se realizou pesquisa no site da UHAD, objetivando identificar documentos e informações relacionadas à fixação de metas, relação de servidores lotados na unidade e recursos orçamentários previstos.

Para a realização da pesquisa no DOE, utilizou-se o nome da unidade e sua sigla, em que se identificaram diversas publicações relacionadas à aquisição de bens e serviços, bem como relacionadas à gestão pública de recursos humanos lotados na UHAD. Para a entrevista semiestruturada com o representante da PPP e análise das informações e dos documentos disponibilizados, os critérios norteadores e categorias utilizadas estão expostos no Quadro 2.

Quadro 2 – Critérios para avaliação de governança.

| PPP | UHAD | Categoria |
|--|---|---------------------|
| <i>Accountability externa</i> | <i>Accountability externa</i> | |
| A parceria tem que elaborar um relatório de gestão anual? Se afirmativo, esse relatório é de livre acesso para conhecimento da população? | A unidade tem que elaborar um relatório de gestão anual? Se afirmativo, esse relatório é de livre acesso para conhecimento da população? | Prestação de contas |
| A parceria tem que preparar o orçamento anual? Se afirmativo, a participação é garantida aos seus membros? | A unidade tem que preparar o orçamento anual? Se afirmativo, a participação é garantida aos seus membros? | Orçamento anual |
| A parceria tem que elaborar a prestação de contas anualmente? Se afirmativo, essa prestação de contas é de livre acesso para conhecimento da população? | A unidade tem que elaborar a prestação de contas anualmente? Se afirmativo, essa prestação de contas é de livre acesso para conhecimento da população? | Prestação de contas |
| A parceria está sujeita à auditoria externa (verificador independente)? | A unidade está sujeita à auditoria externa (verificador independente)? | Controle externo |
| A parceria está sujeita à inspeção externa? | A unidade está sujeita à inspeção externa? | Controle externo |
| Existe um canal próprio de reclamação à disposição dos cidadãos ou usuários dos serviços prestados? | Existe um canal próprio de reclamação à disposição dos cidadãos ou usuários dos serviços prestados? | Canal com o público |
| É exigido da parceria o cumprimento das metas acordadas? Se afirmativo, qual a sanção pelo não atingimento? | É exigido da unidade o cumprimento de metas? Se afirmativo, qual a sanção pelo não atingimento? | Fixação de metas |

Fonte: Os autores, com base em Smith, Mathur e Skelcher (2006).

O estudo realizado por Smith, Mathur e Skelcher (2006) explorou as implicações do trabalho colaborativo mediante acordos de parceria no setor público para a prática democrática, sendo consideradas quatro ferramentas de avaliação de governança no Reino Unido: acesso público, governança interna, conduta dos membros e *accountability* externa. O presente trabalho considerou os critérios referentes à *accountability* externa. O Quadro 3 apresenta o modelo da análise adotado, considerando a primeira e a segunda parte da pesquisa. Na primeira e segunda colunas constam os questionamentos ajustados com base em Smith, Mathur e Skelcher (2006) para a PPP e a UHAD, respectivamente. A última coluna contém as categorias consideradas na análise de conteúdo.

Quadro 3 – Modelo de análise.

| Em relação aos instrumentos promotores de <i>accountability</i> e suas práticas (primeira parte) | | | |
|--|--|---|--|
| Descrição | Categorias | | |
| | Em relação à UHAD | Em relação à PPP | Em relação ao próprio instrumento |
| Instrumentos com características de gestão (IGAD, IGAI e IRD). Instrumentos com características de controle (IAI, ICI e IRS). Instrumentos com características de supervisão* (ICP). | Objetivo Programação da atividade Alcance Regularização Produto final Responsabilização | | Transparência |
| Em relação às práticas promotoras de <i>accountability</i> externa (segunda parte) | | | |
| Descrição | Categorias | | |
| | Em relação à UHAD | Em relação à PPP | |
| Questões levantadas com base em Smith, Mathur e Skelcher (2006). | | Prestação de contas Orçamento anual Controle externo Canal com o público Fixação de metas | |

*Para o ICCS utilizou-se as categorias definidas com base na análise das atas, como mencionado anteriormente.

Fonte: Os autores (2016).

Apresentação e análise dos resultados

Neste tópico serão apresentados os resultados e as análises para cada uma das partes do presente estudo, sendo que a primeira trata dos instrumentos promotores de *accountability*, ao passo que a segunda aborda as práticas promotoras de *accountability* de natureza externa.

Dos instrumentos promotores de *accountability*

Identificou-se a existência de diversos fóruns de *accountability* (BOVENS, 2006), no entanto, com abordagens distintas, em que a *accountability* promovida apresenta abordagem para o resultado quando relacionada à PPP e abordagem para o processo quando relacionada à UHAD, conforme tratado por Rocha (2011). Para esse autor, a abordagem da *accountability* de resultado apresenta *deficit* de *accountability* social (sobre a decisão discricionária) e institucional (sobre a conformidade), enquanto que a abordagem voltada para o processo apresenta *deficit* de *accountability* sobre os resultados.

Três representantes de instrumentos promotores de *accountability* mencionaram a agilidade do parceiro privado em cumprir com as determinações emanadas, quando comparado com a UHAD. Isso demonstra maior *enforcement* às determinações internas realizadas pela SES, sendo que essa situação tem relação com a autonomia da gestão e da disponibilidade de recursos do parceiro privado, o que não ocorre com a UHAD, que deve cumprir todo o ordenamento jurídico inerente ao setor público, tanto para o processo de gestão como para o desembolso financeiro (maior esforço de coordenação).

Verificou-se que, dos oito instrumentos, quatro atuaram tanto na PPP como na UHAD, mesmo que sendo de forma indireta, como no caso do ICCS; um não atuou na PPP e está distante da UHAD (ICI); dois instrumentos devem atuar especificamente na UHAD (IGAD e ICP) e um instrumento atua especificamente na PPP (IGAI). O Quadro 4 apresenta os principais achados relacionados à primeira parte da pesquisa.

Quadro 4 – Principais achados da primeira parte da pesquisa.

| Instrumentos | PPP | UHAD |
|---------------------|---|--|
| IGAD | Não atua. | Não se verificou sua atuação. |
| IGAI | Existência de comissão de monitoramento e acompanhamento apoiada por verificador independente na apuração das metas trimestrais. | Não atua. |
| IRD | Tem limitação de atendimento regulado; maior capacidade de resposta na solução de problemas; menor relação paciente/leito; maior <i>enforcement</i> ; influência do contrato de PPP no processo de regulação da demanda. | Não tem restrição quanto à quantidade de pacientes a serem atendidos; menor capacidade de respostas na solução de problemas; maior relação paciente/leito; menor <i>enforcement</i> ; influência das normas burocráticas na regulação. |
| IAI | Verifica se o contrato está sendo cumprido conforme o previsto, focando a qualidade do serviço e o quantitativo previsto, os riscos do contrato; auditoria prevista no mínimo anualmente; responsabilização do parceiro privado é mais rápida, bem como as respostas às não conformidades (maior <i>enforcement</i>); existe a fixação clara de penalidades. | Analisa a qualidade da assistência, os riscos aos usuários, os custos de produção, se as normas são seguidas; não foca o risco relacionado à quantidade de procedimentos produzidos; auditoria realizada por solicitação da gestão/ planejamento ou por demanda externa; maior complexidade na responsabilização e respostas morosas às não conformidades (menor <i>enforcement</i>). |
| ICI | Está distante da UHAD; sua atuação nas unidades de saúde sob gestão direta tem um caráter mais voltado para a promoção da <i>accountability</i> de processo. | Não atua. |
| IRS | Realizou ações em 2011 e 2012; com relação à regularização de pendências, atende às demandas com maior agilidade, pois não tem que fazer licitação e a suspensão do serviço poderá comprometer as metas. A <i>accountability</i> de resultado contribui para a melhoria do <i>enforcement</i> sanitário. | Realizou ação em 2011; com relação à regularização de pendências, as respostas são morosas, pois as solicitações muitas vezes demandam disponibilidade de recursos, realização de licitação e contratação de profissionais por meio de concurso público. |

continua

continuação

| Instrumentos | PPP | UHAD |
|--------------|---|---|
| ICP | Não atua na PPP por ser de responsabilidade do IGAI. | Tinha cinco profissionais atuando na UHAD, lotados na unidade, o que pode comprometer a autonomia, conforme se depreende de Cruz (2010); com relação à responsabilização, afirmou-se que recomenda aos cidadãos procurarem o Ministério Público; publica seus relatórios na internet. |
| ICCS | Representantes do governo defenderam as parcerias para garantir assistência à saúde de qualidade e a construção de novas unidades e cumprir os limites de gasto com pessoal e de endividamento (LRF); conselheiros ligados aos prestadores privados entendem que os usuários de saúde não estão preocupados com a natureza jurídica e a forma de contratação, mas com o atendimento oportuno e de qualidade; o modelo de PPP estaria solucionando esse problema com a autonomia do parceiro privado em contratar e demitir; a atuação do ICCS em relação à PPP se deu de forma mais intensa do que em relação às unidades em regime de gestão direta, contudo, não resultou na deliberação desse instrumento acerca da adoção da modalidade de governança por meio de PPP para a SES, conforme apontado em ata. | Membros dos sindicatos das diversas categorias profissionais de saúde e conselhos de classe não defenderam o modelo de governança híbrido (PPP, OS e terceirizações), pois entendem que resultam na precarização da mão de obra dos trabalhadores e no repasse de recursos públicos para atender a interesses privados; para um membro é difícil a execução das políticas de saúde por meio de unidades da administração direta diante das leis de licitação e das relacionadas à contratação de servidores públicos; no que se refere à regulação das unidades pela SES, foram identificados depoimentos criticando dificuldades de encaminhamento de pacientes regulados para a unidade PPP, o que não acontecia em relação à UHAD. |

Fonte: Os autores (2016).

No tocante à promoção da *accountability*, o Instrumento de Gestão da Administração Indireta atua voltado para identificar se as metas foram atingidas, se o contrato celebrado está sendo cumprido. Para o representante do Instrumento de Auditoria Interna, nos contratos com Organizações Sociais (OS) e PPP, por exemplo, o objetivo principal da ação realizada é verificar se o contrato está sendo cumprido conforme o previsto, focando a qualidade do serviço e o quantitativo do serviço previsto naquele contrato. Ao passo que em relação às unidades hospitalares da administração direta, foca-se a avaliação da qualidade da assistência, os custos de produção dos serviços e o cumprimento das normas de controle pela UHAD.

Na entrevista com o representante do Instrumento de Regulação da Demanda, que atua tanto na PPP como na UHAD, constatou-se forte influência do contrato de PPP no processo de regulação da assistência, tendo em vista as metas fixadas, as penalidades previstas e a eficiência requerida na PPP. Já em relação à UHAD, o representante tratou sobre o processo burocrático relacionado à gestão da unidade, sobre a prática de intervenção no giro de leitos, sobre a absorção da demanda além da capacidade instalada e sobre a dificuldade na reposição de equipamentos, demonstrando a influência do processo burocrático na regulação.

Para o representante do Instrumento de Regulação Sanitária, em relação à regularização das pendências apontadas nos relatórios de inspeção, a PPP atende às demandas com maior agilidade tendo em vista não ter que fazer licitação e o fato de que a suspensão do serviço poderá comprometer as metas a serem cumpridas. No caso da UHAD, a resposta é morosa, pois as solicitações muitas vezes demandam disponibilidade de recursos, realização de licitação e contratação de profissionais por meio de concurso público. Nesse sentido, pode-se afirmar que a PPP apresenta maior possibilidade de *enforcement* diante do atendimento das recomendações realizadas com base nas normas, sob pena de incorrer em sanção ou coerção, bem como não atingir as metas fixadas, o que não foi identificado para a UHAD. Portanto, resultando na promoção da *accountability*, tendo em vista o defendido por Mainwaring (2003), embora com foco para o resultado.

Salienta-se que apenas o Instrumento Colegiado de Controle Social e Instrumento de Canal com o Público, dois dos oito instrumentos promotores de *accountability* estudados, têm disponibilizado na internet documentos como relatórios e atas relacionados às suas ações. Os demais, apesar de terem estrutura com sites e disporem de tecnologia mínima necessária, não promovem a transparência de suas ações. Uma constatação relacionada com o achado de Loureiro, Teixeira e Prado (2008), que mencionaram sobre o desalinhamento entre o nível de desenvolvimento e o nível de transparência, e com Pinho (2008), para quem existe muita tecnologia e pouca democracia.

No que diz respeito ao Instrumento Colegiado de Controle Social, identificou-se que sua atuação em relação à PPP se deu de forma mais intensa do que em relação às unidades em regime de gestão direta. A incidência de debates em torno da celebração da parceria no período considerado, contudo, não resultou na deliberação do mencionado instrumento sobre a proposta de adoção da modalidade de governança por meio de PPP para a SES, sendo exclusivamente comunicado e convidado a participar de eventos relacionados à implantação da PPP, uma situação que demonstra fragilidade em termos de *accountability* democrática.

Com relação à prestação de contas ao Instrumento Colegiado de Controle Social, verificou-se ainda que, além dos debates travados, de natureza ideológica ou não, a prestação de contas apreciada pelo instrumento não tende a se concentrar nos resultados quantitativos e qualitativos obtidos pelas unidades hospitalares com seus respectivos modelos de governança, mas no quanto foi destinado de recursos para as unidades sob gestão direta e indireta. Identificou-se, ainda, nas atas analisadas, maior intensidade de debates do ICCS em torno da PPP, possivelmente em virtude do período de implantação da PPP. Salienta-se, no entanto, que os debates travados não foram acompanhados de dados que comprovassem efetivamente a vantagem em termos de eficiência de um modelo de governança em relação ao outro, PPP *versus* gestão direta.

No que se refere à frequência das ações realizadas, constatou-se que existe uma programação fixada para a PPP, com a atuação do Instrumento de Gestão da Administração Indireta a ser apoiado continuamente pelo Verificador Independente, bem como do Instrumento de Auditoria Interna, com a previsão de realização de auditoria pelo menos uma vez ao ano. Porém, para a UHAD, não existe fixação de prazo para a atuação de instrumentos.

Em relação às características da promoção de *accountability*, menciona-se que o Instrumento de Gestão da Administração Indireta volta-se especificamente para as unidades contratualizadas, com foco no monitoramento das metas fixadas, ao passo que o Instrumento de Auditoria Interna direciona suas ações considerando o modelo de governança adotado.

Já o Instrumento de Canal com o Público e o Instrumento Colegiado de Controle Social apresentaram características de promoção da *accountability* com tendência democrática, tendo em vista o fato de permitir a participação de membros externos no processo de gestão das mencionadas unidades de saúde, sendo que a participação externa por parte do ICP se dá por meio do canal aberto com o público, em que se pode solicitar, reclamar, denunciar, informar, sugerir e elogiar. No ICCS, a tendência de

natureza democrática ocorre diante da participação de instituições representantes dos usuários, bem como pelo espaço da promoção de debates com a participação aberta aos membros do controle externo. Porém, o mencionado instrumento não participou ativamente das decisões relacionadas à implantação da PPP.

Pelos resultados apresentados nesta primeira parte, é possível identificar, em relação à PPP e à UHAD, diversidade de instrumentos promotores de *accountability* atuando (BOVENS, 2006), embora a atuação voltada para a PPP seja de natureza mais programática, com maior intensidade dos instrumentos agindo nela (WILLEMS, 2014), apresenta melhores resultados em termos de *enforcement* (MAINWARING, 2003) e melhor dinâmica no que diz respeito à *accountability*, pois se verificou maior intensidade em termos de monitoramento e de possibilidade de sanção em relação à parceria.

Das práticas promotoras de *accountability* de natureza externa

O representante da PPP informou que a Sociedade de Propósito Específico (SPE) criada para a implantação da PPP tem suas demonstrações financeiras (DFs) auditadas por auditoria independente, de reconhecida reputação no mercado, além da atuação mais próxima de outros instrumentos promotores de *accountability*. Segundo o entrevistado, existem muitos olhos verificando a todo tempo o desenvolvimento da PPP.

Diante da atuação da fiscalização por órgãos públicos, o representante da PPP entende que os órgãos de controle são inerentes à atividade pública. Porém, defende que poderia haver maior integração entre os mecanismos de fiscalização de forma a não resultar num retrabalho, já que o objetivo da fiscalização tem sido verificar se a prestação de serviços está adequada ao previsto no contrato. Segundo Willems (2014), a multiplicidade e a redundância de fóruns de *accountability* permite a promoção de comportamento mais ativo e dinâmico na *accountability* em PPPs em comparação com o modelo de contratação tradicional.

Ademais, relatou que toda a produção do hospital está disponibilizada num site da SPE, constando de metas quantitativas (70%) e qualitativas (30%), e que as DFs anuais, acompanhadas do relatório de administração, são publicadas no DOE, sendo que a SES recebe as DFs trimestrais auditadas, acompanhadas com o respectivo relatório parcial. Acrescentou que a unidade hospitalar conta com uma ouvidoria permanente, que poderá ser solicitada sobre a necessidade de disponibilizar informações, bem como mencionou que o índice de satisfação dos usuários, medido por força contratual, estava entre 92% a 96%.

Na análise do relatório de administração publicado no DOE, identificou-se que a PPP acumulou prejuízo no período analisado e que solicitou por duas vezes a recomposição do equilíbrio do contrato de concessão. A alegação dos pedidos deu-se em virtude da demanda pelos serviços prestados ter sido maior que a prevista para o início do projeto. Diante disso, práticas de *accountability* são indispensáveis no intuito de resguardar a Administração Pública de possíveis práticas de oportunismo na alteração do contrato. Com base em Reynaers e Grimmelikhuisen (2015), pode-se mencionar que, por se tratar de contrato de longa duração, a *accountability* pode ficar comprometida diante do elevado grau de incerteza quanto ao seguimento do projeto.

Em relação à elaboração do orçamento, mencionou a dificuldade de realizar previsão orçamentária para uma unidade hospitalar de saúde por se tratar de uma unidade recente, que faz parte de um setor complexo, em que devem ser consideradas questões epidemiológicas e de caráter sazonal, como, por exemplo, o surto de dengue. Essa situação demonstra as incertezas relacionadas aos contratos de construção e prestação de serviços, por exemplo, no setor de saúde, que sofrem a pressão direta dos cidadãos, em comparação com contratos de PPPs para infraestrutura, corroborando com o achado de Reynaers e Grimmelikhuisen (2015).

No que diz respeito à administração da SPE, informou que existe um conselho de administração constituído por acionistas e diretores, no total de cinco conselheiros, que se reúne para tratar da direção da unidade, analisar e aprovar as DFs e de

outras situações. Mencionou, ainda, que a PPP adota diversas práticas promotoras de *accountability* de natureza externa, merecendo destaque a disponibilização de informações no site da SPE acerca das metas de produção fixadas, qualitativas e quantitativas, e o seu grau de atingimento, e a publicação no DOE das DFs da SPE, auditadas por auditores independentes, acompanhadas de relatório da administração. Isso resulta na transferência de práticas de governança corporativa adotadas pelo setor privado para o setor público, conforme tratado no estudo de Willems e Van Dooren (2011).

Porém, verificou-se que todas as informações divulgadas são exigidas pelo Contrato de Concessão Administrativa, resultando em práticas promotoras de *accountability* de caráter não voluntário. Registra-se, ainda, que as informações divulgadas são de natureza técnica, não sendo de fácil compreensão, bem como não estão integradas num mesmo site da PPP/SPE. Outra situação diz respeito aos relatórios de acompanhamento e monitoramento da PPP, que não são disponibilizados para o público, o que possibilitaria a realização de comparações entre unidades públicas e privadas nas duas diversas perspectivas.

Entende-se que a divulgação das DFs da SPE, acompanhadas do relatório de administração, seja relevante para o conhecimento do público, pois apresentam a situação contábil-financeira em que se encontra a SPE para o atendimento das cláusulas contratuais, principalmente as relacionadas ao cumprimento das metas, bem como apontam sobre as perspectivas futuras do contrato. A análise dessas informações é fundamental para a verificação do montante de recursos destinados pelo Estado para a parceria e se o lucro auferido pela SPE está dentro dos limites aceitáveis da Taxa Interna de Retorno ou se, na ocorrência de prejuízos apurados, a continuidade do contrato pode ser comprometida. Porém, aponta-se como limitação o fato de essas informações técnicas não serem de fácil compreensão e de não estarem disponibilizadas no site da SPE de forma a facilitar o seu acesso.

Em relação à UHAD, como não foi possível realizar entrevista com um representante da unidade de saúde, realizou-se pesquisa no seu site, no DOE e foram consideradas informações disponibilizadas pelos instrumentos promotores de *accountability* mencionados no âmbito da pesquisa. Constatou-se que a unidade de saúde não tem autonomia para a execução orçamentária e financeira; não disponibiliza informações que identifiquem a obrigação de cumprir metas quantitativas e qualitativas; e as informações de natureza contábil-financeira estão agregadas nos demonstrativos do Fundo Estadual de Saúde e no Balanço do Estado, o que dificulta conhecer o volume de recursos de natureza financeira e patrimonial destinados para a UHAD.

No que se refere à auditoria externa, a UHAD encontra-se legalmente obrigada a prestar contas ao Tribunal de Contas do Estado, bem como pode ser auditada por instrumentos do próprio controle interno do SUS. Com relação ao canal de reclamação à disposição dos cidadãos e/ou usuários de serviços, a UHAD conta com um canal diretamente interligado com a própria Secretaria de Saúde. Isso não acontece em relação à PPP, pois, de acordo com o representante, possui um canal diretamente vinculado à SPE, voltado ao atendimento das demandas relacionadas com assistência à saúde, demonstrando a não integração da ouvidoria da PPP com a SES.

Existe maior alinhamento das práticas promotoras de *accountability* adotadas pela PPP com os pressupostos de governança relacionados à *accountability* externa, como a divulgação das DFs auditadas e a fixação de metas para a unidade hospitalar. Porém, foram verificadas limitações relacionadas à transparência das informações produzidas no âmbito da PPP, o que limita a análise do desempenho alcançado pela PPP por parte do público externo. Em relação à UHAD, embora exista a disponibilização de informações, elas se relacionam ao processo de execução da gestão pública, como as informações referentes aos avisos de licitações, resumos de contratos e gestão de recursos humanos, não permitindo conhecer a respeito dos resultados alcançados.

Considerações finais

Na comparação do modelo de governança hierárquico e o modelo híbrido, verificou-se avanços por parte da PPP em termos de *accountability* no que diz respeito à fixação de metas, ao monitoramento sistemático instituído, à transparência legal dos resultados e à adoção de práticas de governança corporativa, como a divulgação das demonstrações financeiras auditadas e o relatório de administração. No entanto, a falta de transparência voluntária dos relatórios produzidos pelos instrumentos promotores de *accountability*, bem como a não consolidação das informações acerca da PPP num único portal na internet, aponta para oportunidades de avanços em termos de transparência pública.

O modelo de PPP adotado para a gestão de unidade hospitalar se configura numa parceria suave, pois o Estado construiu a unidade hospitalar, resultado do aporte de menor volume de recursos pelo parceiro privado, recaindo em menor risco para esse agente. Por sua vez, com base em Ménard (2012), projetos com maior transferência de riscos para o parceiro privado tendem a tornar os contratos mais eficientes. Assim, pressupõe-se a necessidade de adoção de esforços em termos de *accountability*, principalmente para verificar a eficiência da parceria suave celebrada e possíveis riscos de oportunismo no âmbito dela.

No que diz respeito à quantidade de instrumentos existentes, de controle externo e interno, que atuam na PPP estudada, resultando em possível multiplicidade e redundância de *accountability*, Willems (2014) entende que a multiplicidade permite que atores e fóruns de *accountability* se comportem de forma mais ativa e dinâmica para a PPP em relação ao modelo tradicional; e que com a redundância seja possível obter mais informações sobre o projeto, tornando sua supervisão mais confiável por causa de sua natureza real e externa. Ainda de acordo com o autor, embora haja predominância da auditoria de desempenho, existem espaços para outros tipos de *accountability* no modelo de governança compartilhada. Pode ser, no entanto, que a multiplicidade de mecanismos seja resultado da desconfiança de ambas as partes em relação ao modelo compartilhado de governança.

Por outro lado, para Schillemans e Bovens (2010), as diferentes perspectivas podem resultar numa *accountability* simbólica, tendo como principais resultados a geração de conflitos e o aumento de custos de transação. Oportunamente, em relação à geração de conflitos, menciona-se que o estudo de Cabral, Fernandes e Ribeiro (2016) aponta a complexidade advinda de um maior número de *stakeholders* controladores da parceria, com influência horizontal, como o Ministério Público, o Tribunal de Contas e a Procuradoria Geral do Estado, que se contrapõem a outros órgãos pertencentes à estrutura estatal, resultando em conflitos e incertezas e até em poder de veto.

Assenta-se que a promoção da *accountability* resulta em práticas burocráticas, no que se refere às formas organizacionais e aos processos operacionais. Assim, existe uma atuação tanto para a *accountability* voltada para o processo como para a voltada para o resultado. O primeiro caso volta-se à verificação da regularidade e da conformidade, não havendo maior discricionariedade e não priorizando a questão da verificação dos resultados. No segundo tipo também existe o processo, porém, o modelo adotado permite maior discricionariedade, o que direciona para o alcance dos resultados como um importante indicador para a prestação de contas e a responsabilização dos envolvidos.

Como limitação da pesquisa, registram-se as dificuldades relacionadas à operacionalização do estudo, embora se acredite que tais limitações não o invalidem. Como delimitação, cita-se que o estudo envolveu apenas os instrumentos promotores de *accountability* no âmbito da SES, não alcançando outros órgãos do Estado.

O estudo contribui por ter identificado oportunidades de melhoria em termos da promoção da *accountability* por meio de PPPs, em comparação com o modelo de governança hierárquico, em especial, em relação à melhoria do *enforcement* e à adoção de novos instrumentos de controle e de monitoramento, resultado da instituição pelo setor público de práticas de governança corporativa. Contudo, é possível afirmar que as diferentes práticas promotoras de *accountability*, adotadas para dois distintos

modelos de governança, não resultam em inovação em termos de *accountability* e não rompem com o modelo tratado pela Teoria Agente-Principal, que é baseado no monitoramento e na aplicação de sanções; e que não existe consenso na literatura acerca da melhoria da *accountability* advinda com a instituição de PPPs, por promover *accountability* sobre os resultados e não focar nos processos. Além disso, verificou-se a relevância da *accountability* na instituição de projetos de PPPs.

Defende-se como bem-vindos estudos de natureza comparativa, voltados à identificação de práticas de *accountability* em projetos de PPPs nos diferentes setores da economia, objetivando verificar os desafios e os setores mais sensíveis à promoção da *accountability*, nas diversas fases dos projetos, no âmbito nacional. Acredita-se, ainda, que sejam oportunas investigações objetivando verificar os efeitos para a *accountability* da atuação de instrumentos de controle e monitoramento em projetos de PPPs.

Referências

- ABRUCIO, F. L. A experiência nacional. *PPP na saúde: experiências e tendências*. Revista do GVsaúde da FGV-EAESP, ed. especial, jun. 2012.
- ABRUCIO, F. L. Três agendas, seus resultados e um desafio: balanço recente da administração pública federal. *Desigualdade & Diversidade – dossiê especial*, p. 119-142, 2º sem. 2011.
- ANDON, P. Accounting-related research in PPPs/PFIs: present contributions and future opportunities. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 25, n. 5, p. 876-924, 2012.
- ARAÚJO, J. F. F. E.; SILVESTRE, H. C. As parcerias público-privadas para o desenvolvimento de infraestrutura rodoviária: experiência recente em Portugal. *Rev. Adm. Pública*, v. 48, n. 3, p. 571-593, maio/jun. 2014.
- BARBOSA, A. P.; MALIK, A. M. Desafios na organização de parcerias público-privadas em saúde no Brasil. Análise de projetos estruturados entre janeiro de 2010 e março de 2014. *Rev. Adm. Pública*, v. 49, n. 5, p. 1.143-1.165, set./out. 2015.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BOVENS, M. Analysing and assessing public accountability: a conceptual framework. *European Governance Papers (EUROGOV)*, n. C-06-01, 2006.
- BRASIL. Lei n. 11.079, de 30 de dezembro de 2004. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, 31 dez. 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l11079.htm>. Acesso em: 20 jun. 2012.
- BRENNAN, N. M.; SOLOMON, J. Corporate governance, accountability and mechanisms of accountability: an overview. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, v. 21, n. 7, p. 885-906, set. 2008.
- CABRAL, S.; FERNANDES, A. S. A.; RIBEIRO, D. B. C. Os papéis dos stakeholders na implementação das parcerias público-privadas no estado da Bahia. *Cad. EBAPE.BR*, v. 14, n. 2, p. 325-339, abr./jun. 2016.
- CABRAL, S.; LAZZARINI, S. G.; AZEVEDO, P. F. A. Private entrepreneurs in public services: a longitudinal examination of outsourcing and statization of prisons. *Strategic Entrepreneurship Journal*, v. 7, n. 1, p. 6-25, mar. 2013.
- CAMPOS, A. M. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? *Revista de Administração Pública*, v. 24, n. 2, p. 30-50, fev./abr. 1990.

- COASE, R. The nature of the firm. In: WILLIAMSON, O.; WINTER, S. (Comp.). *La natureza de la empresa: origens, evolución y desarrollo*. Tradução de Eduardo L. Suarez. México: Fondo de Cultura Económica, 1996.
- CRUZ, V. Transparência e accountability na regulação da Vigilância Sanitária no Brasil. *Revista de Direito Sanitário*, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 90-114, nov. 2009/fev. 2010.
- EDWARDS, P. et al. *Evaluating the operation of PFI in roads and hospitals*. London: Association Of Chartered Certified Accountants, 2004.
- GRAGNOLATI, M.; LINDELOW, M.; COUTTOLENC, B. *Twenty years of health system reform in Brazil: an assessment of the Sistema Único de Saúde*. Human Development. International Bank for Reconstruction and Development; The World Bank, 2013.
- HODGE, G.; GREVE, C. *Public-private partnership: a contemporary research agenda*. Paper for the Public-Private Partnership Conference Series CBS-Sauder-Monash. Canada: Sauder School of Business – University of British Columbia, 13-14 June 2013.
- JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behaviour, agency cost and ownership structures. *Journal of Financial Economics*, v. 3, p. 305-360, 1976.
- LOUREIRO, M. R.; TEIXEIRA, M. A. C.; PRADO, O. Construção de instituições democráticas no Brasil contemporâneo: transparência das contas públicas. *O&S*, v. 15, n. 47, p. 107-119, out./dez. 2008.
- MAINWARING, S. Introduction: democratic accountability in Latin America. In: MAINWARING, S.; CHRISTOPHER, W. *Democratic accountability in Latin America*. New York: Oxford University Press, 2003. p. 3-33.
- MALIK, A. M. et al. *Repensando o hospital: motores de mudança e respostas inovadoras*. Barcelona: Antares Consulting, 2014.
- MÉNARD, C. Hybrid modes of organization: alliances, joint ventures, networks, and other 'strange' animals. Forthcoming. In: GIBBONS, R.; ROBERTS, J. (Ed.). *The handbook of organizational economics*. Princeton: Princeton University Press, 2011.
- MÉNARD, C. Is public-private partnership obsolete? Assessing the obstacles and shortcomings of PPP. Forthcoming. In: VRIES, P. de; YEHOUE, E. (Ed.). *The Routledge companion to public-private partnership*. London: Routledge, jan. 2012.
- MICHENER, G.; BERSCH, K. Conceptualizing the quality of transparency. In: CONFERÊNCIA GLOBAL SOBRE TRANSPARÊNCIA, 1., 2011. Newark: Rutgers University, 19-20 maio 2011.
- OLIVIERI, C. et al. Organizational learning of controllers and controlled agencies: innovations and challenges in promoting accountability in the recent Brazilian democracy. *American Journal of Industrial and Business Management*, n. 3, p. 43-51, 2013.
- PINHO, J. A. G. Investigando portais de governo eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia. *RAP*, Rio de Janeiro, n. 42, v. 3, p. 471-93, maio/jun. 2008.
- PINHO, J. A. G.; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 6, p. 1.332-1.368, nov./dez. 2009.
- REYNAERS, A. M.; GRIMMELIKHUIJSEN, S. Transparency in public-private partnerships: not so bad after all? *Public Administration*, v. 93, n. 3, p. 609-626, 2015.

ROCHA, A. C. Accountability na administração pública: modelos teóricos e abordagens. *Contabilidade, Gestão e Governança*, Brasília, v. 14, n. 2, p. 82-97, maio/ago. 2011.

SCHILLEMANS, T.; BOVENS, M. The challenge of multiple accountability: does redundancy lead to overload? In: DUBNICK, M. J.; FREDERICKSON, H. G. (Ed.). *Accountable governance: promises and problems*. New York: M. E. Sharpe, 2010.

SHAOUL, J.; STAFFORD, A.; STAPLETON, P. Accountability and corporate governance of public private partnerships. *Critical Perspectives on Accounting*, v. 23, p. 213-229, 2012.

SMITH, M.; MATHUR, N.; SKELCHER, C. Corporate governance in a collaborative environment: what happens when government, business and civil society work together? *Corporate Governance*, v. 14, n. 3, p. 159-71, 2006.

THAMER, R.; LAZZARINI, S. G. Projetos de parceria público-privada: fatores que influenciam o avanço dessas iniciativas. *Rev. Adm. Pública*, v. 49, n. 4, p. 819-846, jul./ago. 2015.

TIMMERS, H. Government governance: corporate governance in the public sector, why and how? *The Hague: Netherlands Ministry of Finance, Government Audit Policy Directorate (DAR)*, nov. 2000.

WILLEMS, T. Democratic accountability in public-private partnerships: the curious case of Flemish School. *Infrastructure. Public Administration*, v. 92, n. 2, p. 340-358, 2014.

WILLEMS, T.; VAN DOOREN, W. Lost in diffusion? How collaborative arrangements lead to an accountability paradox. *International Review of Administrative Sciences*, v. 77, n. 3, p. 505-530, 2011.

WILLIAMSON, O. *As instituições econômicas do capitalismo*. Tradução de Frederico A. Turolla (Coord.); André Ricardo N. Paiva; Érica Roberta Monteiro e Luiz Gabriel N. Passos. São Paulo: Pezco, 2012.

WILLIAMSON, O. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, n. 2, p. 269-296, jun. 1991.

Submissão: 17/12/2015

Aprovação: 21/02/2017

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

Empresas, violação dos direitos humanos e ditadura civil-militar brasileira:
a perspectiva da Comissão Nacional da Verdade
Alessandra de Sá Mello da Costa
Marcelo Almeida de Carvalho Silva

Desvelando "caixas-pretas" dos textos de estratégia: uma abordagem
baseada na hermenêutica crítica
Valderí de Castro Alcântara
André Luiz de Paiva
Mozar José de Brito

A produção científica sobre sexualidade nos estudos organizacionais: uma
análise das publicações realizadas entre 2005 e 2014
Samira Loreto Edilberto Pompeu
Eloisio Moulin de Souza

Quando processos de organizar se chocam:
hibridismos no espaço social de favelas
Vanessa Brulon
Alketa Peci

Empresas e direitos humanos:
premissas, tensões e possibilidades
Amon Barros

Papel social e competências gerenciais do professor do ensino superior:
aproximações entre os construtos e perspectivas de pesquisa
Milka Alves Correia Barbosa
Kely César Martins de Paiva
José Ricardo Costa de Mendonça

A vida organizada dos fãs de Harry Potter
Flávia Zimmerle da Nóbrega Costa
André Luiz Maranhão de Souza Leão

Accountability em parcerias público-privadas: espaços para avanços em
unidades hospitalares sob gestão direta e em regime de parceria
Francisco Marton Gleuson Pinheiro
José Antonio Gomes de Pinho
Adriano Leal Bruni

