

OS

Organizações & Sociedade





Organizações & Sociedade

93



NPGA
Núcleo de Pós-Graduação
em Administração

A **Revista Organizações & Sociedade (O&S)** visa fomentar o diálogo e a inovação sobre a compreensão das organizações, por meio da publicação de pesquisas que agreguem valor à sociedade e que sejam socialmente significativas. A revista publica pesquisa multidisciplinar, interdisciplinar, criativa, crítica, teoricamente orientada, internacional e não tradicional, enraizada em uma ampla variedade de disciplinas, inspirada pela diversidade, aberta à pluralidade epistemológica e metodológica. A **O&S** pretende ser uma comunidade de aprendizagem composta de autores, revisores, editores e leitores, impulsionada pela paixão por ideias, pela curiosidade intelectual, pelo pensamento crítico e pela adesão aos melhores padrões acadêmicos.

EDITOR-CHEFE

Eduardo Paes Barreto Davel, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia

EDITORES ASSOCIADOS

Organizações, Aprendizagem e Conhecimento

Claudia Simone Antonello, Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Organizações, Cultura e Identidade

Letícia Dias Fantinel, Universidade Federal do Espírito Santo

Organizações e Educação

Marcelo de Souza Bispo, Universidade Federal da Paraíba

Organizações, Gestão Ambiental e Sustentabilidade

Andrea Cardoso Ventura, Universidade Federal da Bahia

Organizações e Gestão Pública

Wesley Silva Xavier, Universidade Federal de Viçosa

Organizações e Gestão Social

Airton Cardoso Cançado, Universidade Federal do Tocantins

Organizações e Políticas Públicas

Maria Elisabete Pereira dos Santos, Universidade Federal da Bahia

Organizações, Política e Sociedade

Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros, Universidade Federal de Uberlândia

Organizações e Tecnologia

Amarolinda Iara da Costa Zanela Klein, Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Organizações, Teoria e Método

Josiane Silva de Oliveira, Universidade Estadual de Maringá

GESTÃO EXECUTIVA

Fabiany Sousa Costa Feitosa, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia

Francisco Rodolfo Xavier Ramalho, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia (voluntário)

CONSELHO EDITORIAL

Ana Sílvia Rocha Ipiranga, Universidade Estadual do Ceará, Brasil
Alessandra de Sá Mello da Costa, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Brasil
Alexandre de Pádua Carrieri, Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil
Alexandre de Almeida Faria, EBAPE, Fundação Getúlio Vargas, Brasil
Antonio Strati, Facoltà di Sociologia, Università degli Studi di Trento, Itália
Ariadne Scalfoni Rigo, Universidade Federal da Bahia, Brasil
Barbara Czarniawska, School of Business, Economics and Law, University of Gothenburg, Suécia
Cândido Vieira Borges Junior, Universidade Federal de Goiás, Brasil
Daniel Hjorth, Copenhagen Business School, Dinamarca
Davide Nicolini, Warwick Business School, University of Warwick, Reino Unido
Diego M. Coraiola, University of Alberta, Canadá
Diógenes de Souza Bido, Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasil
Edson Ronaldo Guarido Filho, Universidade Positivo e Universidade Federal do Paraná, Brasil
Elena P. Antonacopoulou, Management School, University of Liverpool, Reino Unido
Fernando Gomes de Paiva Júnior, Universidade Federal de Pernambuco, Brasil
François-Xavier de Vaujany, Université Paris Dauphine, França
Jean-Louis Laville, Conservatoire National des Arts et Métiers, França
José Arménio Belo da Silva Rego, Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa, Portugal
Howard S. Becker, University of Washington, Estados Unidos da América do Norte
Marcos Barros, Grenoble École de Management, Université Grenoble Alpes, França
Marlei Pozzebon, HEC Montreal & FGV/EAESP, Canadá
Marta B. Calas, University of Massachusetts Amherst, Estados Unidos da América do Norte
Mats Alvesson, School of Management, Lund University, Suécia
Maurício Roque Serva de Oliveira, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil
Miguel Pina e Cunha, Nova School of Business and Economics, Universidade Nova de Lisboa, Portugal
Monika Kostera, Faculty of Management and Social Communication, Jagiellonian University, Polónia
Mozar José de Brito, Universidade Feral de Lavras, UFLA, Brasil
Paula Chies Schommer, Universidade do Estado de Santa Catarina, Brasil
Rafael Alcadipani, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, EAESP-FGV, Brasil
Regina F. Bento, Merrick School of Business, University of Baltimore, Estados Unidos da América do Norte
Sally Maitlis, Saïd Business School, University of Oxford, Reino Unido
Sílvia Gherardi, Facoltà di Sociologia, Università degli Studi di Trento, Itália
Sílvia Pereira de Castro Casa Nova, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Brasil
Stephen Linstead, Management School, University of York, Reino Unido
Stewart Clegg, School of Management, University of Technology Sydney, Austrália
Tânia Maria Diederichs Fischer, Universidade Federal da Bahia, UFBA, Brasil

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

EBSCO Information Services

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

Periódicos CAPES – Portal Brasileiro da Informação Científica

Periódicos Eletrônicos da UFBA

REDIB – Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico

Repositório Institucional da UFBA

SCIELO – Scientific Electronic Library Online

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

Scopus | Elsevier

SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library

Sumarios.org – Sumários de Revistas Brasileiras

Ulrich's Periodicals Directory

FOTO CAPA

Helen Lopes de Sousa

REVISÃO E NORMALIZAÇÃO

Douglas Mattos (PT) | Tikinet

Thiago Sueto (EN) | Tikinet

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Ana Carolina Maluf | Librum Soluções Editoriais

Gustavo Bolliger Simões | Librum Soluções Editoriais

Raquel Prado | Tikinet

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-

Trimestral, 2005-
Quadrimestral, (1997 – 2004).
Semestral (1993 – 1996).
ISSN Eletrônico 1984-9230
ISSN Impresso: 1413-585X

1. Administração – Periódicos. 2. Organizações – Periódicos.
I. Universidade Federal da Bahia. Núcleo de Pós-Graduação em Administração, NPGA 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.

SUMÁRIO

Editorial: Criatividade na ação política

Creativity in political action

Eduardo Paes Barreto Davel, Josiane Silva de Oliveira e Andréa Cardoso Ventura

178

Caracterização do público lojista de um centro de compras no agreste das confecções: tendências disposicionais e tensões administrativas

Characterization of the staff of a shopping center in the textile commercial pole of agreste: dispositional tendencies and administrative tensions

Denise Clementino de Souza, Thibério Leandro Duarte Martins, Rick Davidson Silva Paiva e Marcio Gomes de Sá

182

Desenvolvimento sustentável e trabalho precário no relato integrado da Natura: pensando um contrarrelato

Sustainable development and precarious work in Natura's integrated report: thinking of a counter-accounting

Paulo Frederico Homero Junior e Alexandre de Pádua Carrieri

199

Management techniques and organizational silencing: a manager's account

Técnicas de gestão e silenciamento organizacional: o relato de um gerente

Marcos Júnior de Moura-Paula, Patricia Aparecida Abreu Moreira e Deise Luiza da Silva Ferraz

216

Práticas e mecanismos de uma tecnologia social: proposição de um modelo a partir de uma experiência no semiárido

Practices and mechanisms of social technology: a model proposition from an experience in the semi-arid region of Ceará

Ana Clara Aparecida Alves de Souza e Marlei Pozzebon

231

Reflections on work in the contemporary context of the creative economy

Reflexões sobre o trabalho no contexto contemporâneo da economia criativa

Gislene Feiten Haubrich, Vânia Gisele Bessi, Maria Cristina Bohnenberger e Ernani Cesar de Freitas

255

Samarco e o rompimento na barragem de Fundão: a narrativa como um recurso performativo da prática estratégica de *sensegiving* inerente ao *strategizing* pós-desastre

Samarco and the Fundão dam rupture: when strategizing loses its operational track and becomes a discursive exercise of sensegiving

Jéssica Cristina Ceni e Natália Rese

268

Um arranjo produtivo local sob a perspectiva da teoria da regulação cultural: o caso do Porto Digital englobando o Portomídia

A local productive arrangement from the perspective of cultural regulation theory: the case of Porto Digital encompassing Portomídia

Anderson Diego Farias da Silva, Nelson da Cruz Monteiro Fernandes e Fernando Gomes de Paiva Júnior

292

Bricolagem na criação e trajetória de um circo contemporâneo

Bricolage in the creation and trajectory of a contemporary circus

Hilka Pelizza Vier Machado

314

Entre posse e acesso: compreendendo a extensão do self no consumo colaborativo

Between ownership and access: understanding the extension of the self in collaborative consumption

Marianny Jessica de Brito Silva, Maria de Lourdes de Azevedo Barbosa, Marconi Freitas da Costa e Jairo de Pontes Gomes

333

EDITORIAL

Criatividade na ação política

Creativity in political action

Eduardo Paes Barreto Davel^a

Josiane Silva de Oliveira^b

Andréa Cardoso Ventura^a

^a Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil

^b Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, Brasil

Revista Organizações & Sociedade

2020, 27(93), 178-181

© Autor(es) 2020

DOI 10.1590/1984-9270930

ISSN 1984-9230

www.revistaoes.ufba.br

NPGA, Escola de Administração

Universidade Federal da Bahia

Resumo

A energia da resistência criativa pode descortinar ao pesquisador em Administração e em Estudos Organizacionais vários horizontes e várias possibilidades de teorização relevantes para estimular a prática. Como poderíamos pensar de forma mais estruturada a criatividade como fonte para protestar, subverter e resistir? Como a criatividade poderia abrir novos caminhos para pensar a ação política e crítica em nosso campo de pesquisa? Será que a criatividade poderia ser uma via de resistência ao status quo e abrir caminhos inovadores para teorizarmos sobre a governança climática urbana?

Palavras-chave: Criatividade; Ação Política; Resistência Criativa; Governança Climática Urbana.

Abstract

Creative resistance energy can reveal to researchers of management and organizational studies several horizons and many possibilities for relevant theorization to stimulate practice. How can creativity be more structured as a means to protest, subvert and resist? How could creativity open up new ways of thinking about political and critical action in our field of research? Could creativity be a way of resisting the status quo and opening innovative paths for theorizing about urban climate governance?

Keywords: Creativity; Political Action; Creative Resistance; Urban Climate Governance.

A criatividade se tornou um foco atraente de muitas atenções na contemporaneidade. Trabalho, organização e economia são estudados cada vez mais em relação à questão da criatividade (por exemplo, Jones, Lorenzen, & Sapsed, 2015; Moeran & Christensen, 2013; Townley & Beech, 2010). Entretanto, a criatividade da ação humana envolve tanto expressão, comunicação e produção quanto subversão, revolução e reconstrução (Joas, 1996; Mould, 2016; Negus & Pickering, 2004). Ora, constatamos que a criatividade é pouco estudada como ação política. Encontramos visões da criatividade que destacam a lógica da dialética (George, 2007), o discurso nas relações de poder (Tuori & Vilén, 2011), a imaginação radical (Komporezos-Athanasίου & Fotaki, 2014) e o seu caráter coletivo e sociocultural (Glăveanu, 2014). Todavia, como poderíamos pensar de forma mais estruturada a criatividade como fonte para protestar, subverter e resistir? Como a criatividade poderia abrir novos caminhos para pensar a ação política e crítica nos Estudos Organizacionais e na área de Administração?

Uma das ações políticas bem pesquisadas pelas Ciências Sociais e pela Administração é a resistência. Resistir implica criar outras possibilidades diante do que nos foi fornecido ou apresentado como prescrição dos nossos modos de agir, de nossas formas de organizar. Conforme discute Deleuze (2005), resistir apresenta-se como espaço da diferença, da variação e da metamorfose. Quando resistimos, não estamos apenas questionando aparatos homogeneizadores da sociedade, mas estamos criando outro “organizar” para que seja possível (re)existir.

Do ponto de vista coletivo, podemos considerar como resistência o reconhecimento das possibilidades das diferenças em nosso “organizar”. Historicamente, esse reconhecimento da diferença tem se constituído a partir de uma lógica de dicotomia por oposição (Collins, 2016). Então, as diferenças não são entendidas como complementares no campo das possibilidades do existir, mas inerentemente opostas e intrinsecamente instáveis umas às outras (Collins, 2016). Uma via de solução que tem sido utilizada para equacionar essa instabilidade é a constituição de “relações hierárquicas que se enredam com economias políticas de dominação e subordinação” (p. 109). A ação política a essas instabilidades que medeiam e constituem organizações é a resistência. Resistir a elas não significa reformá-las, pois isso implicaria estabilizar seus mecanismos de dominação e de subordinação (Foucault, 2001). Resistir é desestabilizar essa lógica dicotômica que se sustenta a partir de hierarquias de elementos que são considerados inerentemente opostos, onde brancos dominam negros, homens dominam mulheres, razão domina emoção, sujeitos dominam objetos (Collins, 2016). Ao desestabilizar essa lógica dicotômica de dominação, temos a oportunidade de criar outras possibilidades de organizar.

É nesse sentido que a criatividade tem relação direta com a resistência. Criar é produzir algo para subverter e desestabilizar, ter uma postura ativa ante o que nos foi prescrito. Se a prescrição é nos enredarmos em uma lógica que coloca a diferença em uma posição de subordinação, o que nos cabe é ativar a criatividade para resistir. Trata-se de estabelecer diferentes modos de organizar, reconhecendo o caráter transversal – não dicotômico por oposição – da produção de conhecimento e, enfaticamente, de nossas (re)existências coletivas e organizativas.

A criatividade como fonte de ação política é uma trilha relevante para teorizar o futuro dos Estudos Organizacionais e da administração. Dessa forma, instiga pesquisadores a mergulharem no estímulo empírico e no detalhamento conceitual. Trata-se de uma trilha que pode estimular vários campos, como o da gestão do meio ambiente e da sustentabilidade. As mudanças climáticas representam um desafio incontornável que exige mobilização de resistência criativa para pensar e resolver o futuro da humanidade. Depois de mais de uma década de vigência do Protocolo de Kyoto, um dos primeiros e mais controversos instrumentos da governança global do clima (Ventura, Farias, Paiva, Gomes, & Andrade, 2015), pouquíssimos avanços práticos foram alcançados. Permanecemos em um estado de emissão significativa de gases de efeito estufa e o clima segue sofrendo alterações expressivas, causando sérios riscos a toda a sociedade, em especial às comunidades mais vulneráveis.

Por muito tempo, acreditou-se que o principal ator a desempenhar papéis relevantes em relação a essa problemática fossem os Estados-nação. No entanto, verificamos a insuficiência de suas ações no sentido

de garantir mudanças efetivas. Assim, as pesquisas passaram a migrar para o papel das cidades, em algo que vem sendo denominado de governança climática urbana (Fuhr, Hickman, & Kern, 2018; Wu et al., 2018). Não obstante já haver um número relevante de artigos sobre a temática em âmbito mundial, muito pouco vem sendo pesquisado no Brasil. Considerando-se as peculiaridades de nosso país, entendemos que teríamos muito a contribuir, tanto para a formulação de políticas públicas locais, regionais, nacionais e internacionais quanto para auxiliar os tomadores de decisão e os gestores de empresas, governos e organizações do terceiro setor. Será que a criatividade poderia ser uma via de resistência ao status quo e abrir caminhos inovadores para teorizarmos sobre a governança climática urbana?

Somos um dos países que já está sofrendo e ainda sofrerá os efeitos das mudanças climáticas (Nobre, 2018). Por conta de nossas desigualdades sociais abissais, detemos algumas das populações mais vulneráveis do mundo. Estas populações vem expressando incontáveis amostras do que é (re)inventar, (re)organizar e (re)existir entre os inúmeros problemas enfrentados, que vão desde como garantir a sobrevivência mínima diante da escassez de alimentos e condições mínimas de habitação, até como se organizar de forma criativa, com base na colaboração mútua, para minimizar problemas existentes e maximizar as oportunidades pujantes. A visão de futuro é que temos muito a aprender sobre como resistir criativamente no desafio da governança climática urbana. Teorizações relevantes poderiam nos auxiliar, por exemplo, a incorporar o saber popular nas estratégias de governança ou em como fortalecer as estruturas sociais urbanas, formais e não formais, para atuar de forma coordenada ante as mudanças climáticas.

A energia da resistência criativa pode descortinar ao pesquisador em Administração e em Estudos Organizacionais vários horizontes e várias possibilidades de teorização relevante para estimular a prática.

Referências

- Collins, P. H. (2016). Aprendendo com a *outsider within*: a significação sociológica do pensamento feminista negro. *Sociedade e Estado*, 31(1), 99-127. doi:10.1590/S0102-69922016000100006
- Deleuze, G. (2005). *Foucault*. São Paulo (SP): Editora Brasiliense.
- Foucault, M. (2001). *Estética: Literatura e pintura, música e cinema* (Ditos & Escritos, Vol. III). Rio de Janeiro (RJ): Forense Universitária.
- Fuhr, H., Hickmann, T., & Kern, K. (2018). The role of cities in multi-level climate governance: Local climate policies and the 1.5 °C target. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 30, 1-6. doi:10.1016/j.cosust.2017.10.006
- George, J. M. (2007). Dialectics of creativity in complex organizations. In T. Davila, M. J. Epstein, & R. Shelton (Eds.), *The creative enterprise: Managing innovative organizations and people* (pp. 1-15). Westport: Praeger.
- Glăveanu, V. P. (2014). *Distributed creativity: Thinking outside the box of the creative individual*. Cham: Springer.
- Joas, H. (1996). *The creativity of action*. Chicago: University of Chicago Press.
- Jones, C., Lorenzen, M., & Sapsed, J. (Eds.). (2015). *The Oxford handbook of creative industries*. Oxford: Oxford University Press.
- Komporozos-Athanasiou, A., & Fotaki, M. (2014). Re-theorizing organizational creativity through a psychosocial lens: Introducing the radical imagination of Cornelius Castoriadis. In K. Kenny, & M. Fotaki (Eds.), *The psychosocial and organization studies: Affect at work* (pp. 60-82). London: Palgrave MacMillan.
- Moeran, B., & Christensen, B. T. (Eds.). (2013). *Exploring creativity: Evaluative practices in innovation, design, and the arts*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Mould, O. (2016). *Urban subversion and the creative city*. London: Routledge.
- Negus, K., & Pickering, M. J. (2004). *Creativity, communication and cultural value*. London: Sage Publications.
- Nobre, C. (2018). Uma reflexão sobre mudanças climáticas, riscos para a agricultura brasileira e o papel da Embrapa. *Olhares para 2030: Desenvolvimento sustentável*. Recuperado de <https://bit.ly/2UdRzVh>
- Townley, B., & Beech, N. (Eds.). (2010). *Managing creativity: Exploring the paradox*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tuori, A., & Vilén, T. (2011). Subject positions and power relations in creative organizations: Taking a discursive view on organizational creativity. *Creativity and Innovation Management*, 20(2), 90-99. doi:10.1111/j.1467-8691.2011.00596.x
- Ventura, A. C., Farias, L. G. Q., Paiva, D. S., Gomes, G. A. M. M., & Andrade, J. C. S. (2015). Carbon market and global climate governance: Limitations and challenges. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 9(1), 28-47. doi:10.1504/IJISD.2015.067347
- Wu, F., Geng, Y., Tian, X., Zhong, S., Wu, W., Yu, S. & Xiao, S. (2018). Responding climate change: A bibliometric review on urban environmental governance. *Journal of Cleaner Production*, 204, 344-354. doi:10.1016/j.jclepro.2018.09.067

Sobre os Autores

Eduardo Paes Barreto Davel

Doutor em administração pela École des Hautes Études Commerciales de Montréal (Canadá). Professor na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, tem pós-doutorado em administração pela Nova School of Business and Economics da Universidade Nova de Lisboa (Portugal). Editor-chefe da revista Organizações & Sociedade. Pesquisa e publica sobre empreendedorismo cultural, gestão do processo criativo, ensino, metodologia, aprendizagem, cultura e estética nas organizações. E-mail: davel.eduardo@gmail.com. ORCID: 0000-0003-0610-6474

Josiane Silva de Oliveira

Doutora em administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professora do departamento de administração da Universidade Estadual de Maringá e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Goiás. Editora associada da revista Organizações & Sociedade, eixo "Organizações, teoria e método". Pesquisa e publica na área de estudos baseados em práticas, feminismo negro, etnografia, cultura e artes nos estudos organizacionais. E-mail: oliveira.josianesilva@gmail.com. ORCID: 0000-0002-7085-8921

Andréa Cardoso Ventura

Doutora em administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Professora na Escola de Administração da UFBA, onde pós-doutorado. Editora associada da revista Organizações & Sociedade, eixo "Organizações, gestão ambiental e sustentabilidade". Pesquisa e publica sobre inovação social e ambiental, reciclagem inclusiva, desenvolvimento sustentável, conflitos socioambientais, governança ambiental e climática. E-mail: andreaventurassa@gmail.com. ORCID: 0000-0002-4371-632X



Caracterização do público lojista de um centro de compras no agreste das confecções: tendências disposicionais e tensões administrativas

Characterization of the staff of a shopping center in the textile commercial pole of agreste: dispositional tendencies and administrative tensions

Denise Clementino de Souza^a
Thibério Leandro Duarte Martins^a
Rick Davidson Silva Paiva^a
Marcio Gomes de Sá^b

^a Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil
^b Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil

Revista Organizações & Sociedade
2020, 27(93), 182-198
© Autor(es) 2020
DOI 10.1590/1984-9270931
ISSN 1984-9230
www.revistaoes.ufba.br
NPGA, Escola de Administração
Universidade Federal da Bahia

Recebido: 06/11/2017
Aprovado: 30/01/2019

Resumo

Este artigo visa avançar no sentido de caracterizar o público lojista, proprietários de negócios e gerentes/responsáveis de um centro de compras situado em uma região específica do interior do Nordeste brasileiro. Por meio de uma leitura contextualizada da noção de habitus (Bourdieu), toma como objetivos específicos: (1) explorar similaridades e diferenças, em termos de tendências disposicionais administrativas, no referido público; e (2) identificar possíveis focos disposicionais para a tensão existente entre tal público e a administração do empreendimento. Trata-se de um estudo exploratório, em que foram aplicados 159 questionários e realizadas observações de campo de inspiração etnográfica. Acredita-se que a elaboração de uma ferramenta teórica própria (a noção de tendências disposicionais administrativas) para caracterizar esse tipo de público, nesse tipo de contexto, seja algo que pode contribuir para o conhecimento de fenômenos dessa natureza (objeto dos estudos organizacionais) e, desse modo, servir de inspiração a demais estudos no campo. Os resultados identificaram três tendências disposicionais administrativas que parecem ser significativamente recorrentes entre os pesquisados, a saber: (1) manutenção de práticas próximas à administração-feirante; (2) adaptação ao novo ambiente de negócios; e (3) hibridismos administrativos.

Palavras-chave: Agreste das Confecções; Centro de Compras; Habitus; Tendência Disposicional; Público Lojista.

Abstract

This article characterizes the staff, business owners and managers of a shopping center located in a specific countryside region in northeastern Brazil. A contextualized reading of the notion of habitus (Bourdieu) was used to achieve two objectives: (1) verify similarities and differences in administrative dispositional tendencies for the target population; and (2) identify dispositional tendencies for the tension between the staff and the company's administration. This exploratory study assessed 159 interviews and field observations of ethnographic nature. The development of a theoretical tool (the notion of administrative dispositional tendencies) to characterize this population in this specific context can contribute to the knowledge of phenomena of this nature (object of Organizational Studies) and inspire other studies in the field. The results show three administrative dispositional tendencies that seem to be significantly recurrent among respondents, namely: (1) maintenance of practices close to administration; (2) adaptation to the new business environment; and (3) administrative hybridity.

Keywords: Textile Commercial Pole of Agreste; Shopping Center; Habitus; Dispositional Tendencies; Staff.

Introdução

A atividade de produção e comercialização de confecções, disseminada a partir dos municípios-eixo de Caruaru, Toritama e Santa Cruz do Capibaribe na segunda metade do século 20, se alastrou rapidamente para além dos limites geográficos do Agreste pernambucano. Passou a reunir milhares de pessoas em torno da atividade, a ponto de tornar possível e até mesmo confortável se referir à região como “agreste das confecções” (Sá, 2018; Souza, 2012).

Se de início a comercialização da produção se dava principalmente por meio de feiras de rua específicas denominadas de “Feiras da Sulanca”, neste século foram construídos centros de compras em cada um dos municípios-eixo. Foi assim que parte de um público, historicamente chamado de “sulanqueiros”, também passou a atuar em espaços de box ou lojas para hoje vender a produção local também em tais centros de compras. No entanto, acostumados à dinâmica comercial de feira livre, traço marcante da história coletiva local, possuir um box ou uma loja num destes novos espaços de comercialização vem sendo um desafio para muitos desses agentes, afinal, este novo ambiente é dirigido por um corpo administrativo que age conforme critérios e lógica diferentes daqueles da feira de rua e sincrônicos às práticas de gestão competitiva no mercado contemporâneo.

O negócio da confecção tem grande relevância para a economia da região, segundo estimativas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (2013), conta com mais de 12 mil empreendimentos (em sua grande maioria, informais), aproximadamente 107 mil trabalhadores e mais de 25 mil familiares diretamente ocupados com a atividade, produzindo 842,5 milhões de peças/ano.

A motivação que nos levou a optar pela sociologia bourdieusiana decorre do êxito de estudos anteriores que utilizaram tal abordagem – conforme se explicita mais adiante, na terceira seção – para dar conta de fenômenos mais ou menos similares a este, no mesmo contexto do interior nordestino. Esta abordagem nos permitiu avançar com a caracterização do público lojista, termo que será aqui utilizado para designar os proprietários de negócios e/ou seus gerentes/responsáveis de um centro de compras agrestino.

Com a emergência desses novos espaços para comercialização da produção local, faz-se necessário compreender como as práticas de gestão e comércio estão se adaptando (ou não) às demandas deste novo ambiente de negócios, ou seja, como os agentes que cresceram envoltos na história coletiva local do comércio de feira de rua estão lidando com a nova condição de público lojista.

A partir de um estudo exploratório realizado por meio de entrevistas estruturadas (tipo questionário) e de observações de inspiração etnográfica, este trabalho tem como principal objetivo caracterizar o público lojista de um dos centros de compras do agreste das confecções. Para tal, recorre-se a um instrumento teórico da sociologia bourdieusiana, a noção de “habitus” (disposições). Em função dos objetivos traçados, foi articulada uma terceira noção a partir das de “habitus feirante” e “filhos das feiras”: “tendências disposicionais administrativas”, que norteia a análise dos dados empíricos elaborados.

Muito embora não seja proposta do trabalho apresentar contribuição teórica, acredita-se que a elaboração de uma noção própria para caracterizar esse tipo de público, nesse tipo de contexto, seja algo que pode contribuir para o conhecimento de fenômenos dessa natureza (objeto da área de estudos organizacionais) e, desse modo, servir de inspiração a demais estudos no campo.

O trabalho tem como objetivos específicos: (1) explorar similaridades e diferenças, em termos de tendências disposicionais administrativas, no referido público; (2) identificar possíveis focos disposicionais, no mesmo público, para a tensão existente entre este e a administração do empreendimento.

Para caminhar neste sentido, alguns aspectos constitutivos do contexto são realçados na próxima seção. Em seguida, a trajetória conceitual que dá sustentação ao instrumento teórico elaborado e utilizado neste trabalho é recuperada. Já após a descrição da metodologia, os principais dados são apresentados e analisados conjuntamente, sendo seguidos pelas considerações finais.

O agreste das confecções e um dos seus centros de compras

A migração da produção doméstica para venda e comercialização de confecção na região em questão se fez notar a partir dos anos de 1950/1960, em Santa Cruz do Capibaribe, como principal alternativa de sobrevivência encontrada por famílias – destacadamente aquelas que vieram da zona rural para se estabelecer nas incipientes urbanidades agrestinas – que procuravam superar as dificuldades de plantio decorrentes da crescente seca local (Lira, 2009; Milanês, 2014; Oliveira, 2011).

Com condições materiais desfavoráveis e renda econômica limitada, parte crescente da população agrestina passou a utilizar o aprendizado doméstico em confecções e a criatividade para a costura de roupas a partir de retalhos, a princípio junto com os comerciantes que se dirigiam à capital, Recife, com o intuito de lá vender produtos locais (queijo, galinha, carvão etc.) e que, ao regressar, traziam a custo zero os restos de tecidos das indústrias de sua região metropolitana. Foi justamente este “lixo” da indústria da capital litorânea que veio a ser utilizado, pelas costureiras locais para a confecção de colchas e tapetes inicialmente e, em seguida, para a produção de roupas, tendo como seu principal atrativo de venda os preços baixos (Gomes, 2002; Milanês, 2014).

O produto da costura doméstica, que anteriormente era somente destinado ao uso familiar, passou também a ser vendido nas feiras de rua. Comumente, os donos das unidades produtivas e seus familiares se responsabilizavam pela comercialização da produção, se utilizando de viagens para a venda daquela produção doméstica nas feiras de outras localidades, comércio este que atendia outras populações nordestinas também de limitado poder aquisitivo. Com a atividade se estabelecendo, ganhando novos produtores, vendedores e clientes, a procura pelos retalhos aumentou, fazendo com que algumas indústrias da capital passassem a cobrar pelo que antes era dado. Em seguida, alguns compradores passaram a trazer a matéria-prima também de São Paulo, e o que antes era vendido nas feiras dos municípios de outros estados, a partir dos anos de 1970/1980, passou a ser comercializado também nas feiras de rua de demais municípios do Agreste, principalmente Caruaru e Toritama (Oliveira, 2011). Assim foi formada a Feira da Sulanca, que “ficou conhecida, então, como feira que possui produtos simples, de qualidade inferior e preços acessíveis a camadas da população de baixa renda” (Lira, 2006, p. 102).

As feiras de rua têm importância fundamental na constituição dessa região. Era principalmente nesses dias que os comerciantes ganhavam mais dinheiro, as pessoas da cidade abasteciam suas despensas com produtos que eram cultivados na zona rural, e os agricultores se abasteciam dos produtos da cidade, onde os compadres e familiares que moravam em sítios e cidades vizinhas aproveitavam a ocasião para colocar os assuntos em dia, assim alimentando e interligando a dinâmica sociocultural local. Nos lugares em que ocorria a feira, circulavam pelas mesmas ruas pessoas de diferentes classes sociais, com seus diversos hábitos. A feira no Agreste pernambucano representou muito mais que apenas um lugar onde produtos eram comercializados, e até os dias atuais é relevante na vida e no jeito de ser da população agrestina (Sá, 2018).

A maioria das pessoas que sobrevivem das confecções no Agreste possui poucos anos de estudo e não teve acesso a especializações que as qualificassem para desempenhar tais atividades. O saber prático foi transmitido de geração a geração por meio de um empirismo coletivo e “compensou” a falta ou a limitação escolar com o apoio de longas jornadas de trabalho duro.

Em paralelo à consolidação das feiras, multiplicam-se unidades produtivas em forma de “fabricos” (núcleos produtivos domésticos e informais) e “facções” (unidades de trabalho contratadas pelas fábricas maiores, ou mesmo pequenos fabricos, para a execução de etapas do processo produtivo, como o corte ou a costura). Tais unidades, a princípio, contavam com a constante presença do trabalho familiar, tendo como forma predominante o sistema produtivo doméstico e uma alta incidência de relações informais de trabalho, ou seja, pouca ocorrência de trabalhadores contratados e forte exploração de mão de obra familiar (inclusive crianças desde a mais tenra infância) e/ou subempregada e sem qualificações. Com o passar do tempo, alguns fabricos tomaram dimensões variadas, se estruturando, modernizando as suas técnicas de gestão, passando a atender mercados consumidores mais exigentes e convertendo-se, dessa forma, em fábricas (Freire, 2016).

Nos anos de 1990, assim como nos anos anteriores, o agreste das confecções deu sinais contraditórios em relação às mudanças que vinham ocorrendo. Alguns produtores e comerciantes incorporaram atividades de serviços relacionadas à consultoria de gestão, às técnicas de produção, à qualificação dos seus trabalhadores, ao design dos seus produtos. Alguns se filiaram ao sindicato da categoria – por exemplo, o Sindicato das Indústrias do Vestuário do Estado de Pernambuco (Sindinvest) –, se associaram a instituições como o Sebrae, enquanto outros, por não terem condições de se adequar às exigências desse outro mercado, pela pouca escolaridade ou por simplesmente julgarem desnecessários esses serviços, continuaram com a produção caseira e o comércio nos bancos de feira, até hoje, de modo similar ao que ocorria décadas atrás (Andrade, 2008; Oliveira, 2011).

No início deste milênio, algumas ações articuladas por instituições locais e orientadas pelo Sebrae e Sindinvest marcaram uma reconfiguração discursiva da atividade na região, de acordo com os interesses da emergente elite empresarial local. Com o desejo deste grupo de atingir novos mercados e desvincular seus produtos da imagem depreciativa associada ao termo “sulanca”, houve uma ação com o objetivo de reposicionar, internamente e externamente, a imagem dessa produção local (Oliveira, 2011). Para isso, “seria preciso desconstruir a marca ‘sulanca’, que sempre esteve associada a produtos de baixíssima qualidade. Operou-se uma reelaboração discursiva visando por no lugar da ‘Feira da Sulanca’ o ‘Pólo de confecções’; no lugar de ‘sulaqueiro’, a denominação ‘empresário’ ou ‘empreendedor’” (Oliveira, 2011, p. 23).

Essas mudanças discursivas tiveram como propósito uma melhor apresentação do empresariado local e da sua produção, desvinculando-os da imagem de sulaqueiros e de produção de peças de baixa qualidade para atender as camadas da população de baixa renda. Junto desse processo, a partir dos anos 2000, houve a construção de centros comerciais em Caruaru, Toritama e Santa Cruz do Capibaribe. Estes novos equipamentos para a comercialização da produção também vieram modificar a paisagem do agreste das confecções, se tornando uma representação concreta do cenário contemporâneo local.

Construído por um grupo empresarial e inaugurado na década passada, o centro de compras que serviu de campo empírico para este estudo está localizado em um dos principais municípios agrestinos, numa área de mais de 100 hectares, com uma estrutura de mais de 50 mil metros quadrados de área coberta, estacionamento para cerca de 3 mil veículos e mais de 100 ônibus, que acaba proporcionando comodidade aos visitantes quando comparado com as feiras de rua. Seu espaço coberto é dividido em módulos, sendo mais de 90% dos negócios voltados para o vestuário, e o restante do mix dividido entre restaurantes, lanchonetes, lojas de calçados, acessórios, serviços, entre outros.

Em síntese, tais centros comerciais construídos na primeira década do século 21, além de materializarem o encontro do comércio de feira de rua com o mercado capitalista convencional, representam tanto relevantes mudanças na dinâmica comercial-urbana da atividade na região quanto desafiam os proprietários de tais negócios e/ou seus gerentes/responsáveis – ou seja, o conjunto que chamamos de público lojista neste trabalho – a se adequar a um novo ambiente e formato de negócios menos voluntarista e espontâneo, com mais regras, constrangimentos e outras possibilidades (mais ou menos diferentes, a depender de cada situação de negócio particular) das que perpassam as feiras da sulanca agrestinas.

Da noção de habitus às tendências disposicionais administrativas como instrumento teórico

Este trabalho se estrutura a partir de uma leitura teórico-epistemológica construtivista e pragmática da epistemologia bourdieusiana (Sá, 2015a), muito embora usos ortodoxos ou doutrinários (a repetição acrítica do seu modelo teórico) ainda aconteçam no século 21, mesmo tendo o próprio Bourdieu (1989) registrado que seu trabalho científico não era algo a ser simplesmente replicado e que seus conceitos não deveriam ser acriticamente operacionalizados noutros contextos específicos. Para muitos, com os quais concordamos – Wacquant (1992), Lahire (2003), Santoro (2008) –, seu maior legado estaria na oferta de uma caixa de ferramentas, um modo de fazer pesquisa social, um habitus científico, para dizer nos seus termos (Bourdieu & Wacquant, 1992). Além do próprio autor ter enfatizado suas noções centrais (habitus, campo ou capital)

em diferentes estudos, o que realmente deveria governar a ação investigativa em sua epistemologia seria a especificidade do objeto construído (Baranger, 2012; Bourdieu, 1991), já que suas próprias definições de cada um dos termos variam em alguns dos seus trabalhos, como bem aponta Lahire (2001), no caso da noção de campo. Robbins (2000) destaca que os “instrumentos de pensamento” bourdieusianos surgiram em função de problemas de pesquisa que ele precisou enfrentar, logo, o significado de seus conceitos está associado a tais enfrentamentos e contextos de uso (Wacquant, 2006), o que demanda aos pesquisadores que se inspiram em tais instrumentos um esforço de ressignificação conforme os objetos que elaboram, nos contextos específicos nos quais estes são estudados.

Santoro (2008), além de reiterar a visão de Wacquant (1992) de que o maior legado do sociólogo francês foi seu *modus operandi*, e não o *opus operatum* de suas pesquisas, destaca que a riqueza reflexiva da sociologia bourdieusiana está em “pensar com e contra Bourdieu”, ou seja, fazer um uso aberto e criativo de sua obra.

No caso deste trabalho, nos propomos a contribuir e dialogar

com a mais recente sociologia da formação do habitus econômico que tem vindo a ser produzida internacionalmente, [e assim contribuir com] a dinamização da teoria a partir de novos contextos, que obrigam a abrir frentes de pesquisa diferenciadas e ao desenvolvimento de propostas de trabalho inovadoras. (Pereira, 2018, p. 15)

Neste sentido, o movimento que se faz nesta seção é justificar a elaboração de um instrumento teórico específico em função dos objetivos declarados. Para tal, parte-se do resgate da ideia original de habitus em Pierre Bourdieu para, em seguida, recuperar usos da noção (no interior nordestino) que dão suporte e possibilitam a construção do termo “tendências disposicionais administrativas” como instrumento teórico – que norteia as análises apresentadas logo após breve descritivo dos procedimentos metodológicos adotados no estudo, já na seção seguinte.

Habitus como noção

Uma das principais elaborações que marcaram a tradição sociológica fundada por Pierre Bourdieu foi o conceito de habitus. Fruto de um esforço para “romper com o paradigma estruturalista sem cair na velha filosofia do sujeito ou da consciência, a da economia clássica e do seu *homo economicus*” (Bourdieu, 1989, p. 61), e, assim, libertar-se da divisão corpo/mente impregnada em gerações da filosofia e do pensamento social ocidental, esta foi uma ferramenta conceitual criada para melhor compreender como o social é incorporado pelos indivíduos e vice-versa, ou seja, como cada agente tem “capacidades criadoras e inventivas que a palavra hábito não diz” (Bourdieu, 1989, pp. 61-62).

Para o próprio Bourdieu (1996),

os habitus são princípios geradores de práticas distintas e distintivas – o que o operário come, e **sobretudo sua maneira de comer**, o esporte que pratica e **sua maneira de praticá-lo**, suas opiniões políticas e **sua maneira de expressá-las diferem sistematicamente** do consumo ou das atividades correspondentes do empresário industrial. (p. 22, grifo nosso)

Também é válido aqui recuperar as palavras do autor para registrar a centralidade da ideia de disposições no conceito:

A palavra **disposição** parece particularmente apropriada para exprimir o que recobre o conceito de habitus (definido como sistema de disposições): com efeito, ele exprime,

em primeiro lugar, **o resultado de uma ação organizadora**, apresentando então sentido próximo ao de palavras tais como estrutura; designa, por outro lado, **uma maneira de ser, um estado habitual** (em particular do corpo) e, em particular, uma **predisposição**, uma **tendência**, uma **propensão** ou uma **inclinação**. (Bourdieu, 1983/1994, p. 61, grifo do autor)

Em sua fase mais madura, o sociólogo francês não se restringiu às definições proferidas anteriormente (Bourdieu, 1983/1994, pp. 61-62, 1979/2007, p. 162), e sim reelaborou a noção de habitus de diferentes modos para “comunicar uma certa atitude ou postura teórica, de designar – e inculcar – um certo modo de olhar para o mundo” (Brubaker, 1993, p. 217). Aqui se segue este olhar retrospectivo que o próprio autor lançou sobre os conceitos que criou em função de problemas práticos e localizados de pesquisa (Bourdieu & Wacquant, 1992), e se trata o conceito de habitus como noção (Bourdieu, 1989), ou seja, como um instrumento teórico-epistêmico de uso aberto ao qual o pesquisador recorre para tentar descrever as “ações estratégicas localizadas” (Robbins, 2000, p. 27), indicar “a **disposição** incorporada, quase postural” (Bourdieu, 1989, p. 62, grifo nosso).

Raízes localizadas das tendências disposicionais administrativas como instrumento teórico

A noção de habitus e a sociologia bourdieusiana já se mostraram úteis como ferramental teórico a outras investigações que envolvem pessoas e negócios no interior nordestino desde os anos 1970. Entre os primeiros trabalhos estão o de Lopes (1975), que investigou os operários da cana-de-açúcar; Garcia Jr. (1976), que buscou entender o trabalho familiar de pequenos produtores; e Garcia-Parpet (1977), que analisou o caso de uma feira situada em usina na Zona da Mata de Pernambuco. Mais recentemente, Sá (2011) investigou as origens e a trajetória de vida de feirantes para compreender como eles administram seus negócios e, depois, a condição contemporânea de proprietários de negócios de confecção no Agreste pernambucano (Sá, 2015b, 2018), enquanto Freire (2016) analisou as trajetórias de empresários locais, para apreender em suas narrativas a formação e a reprodução de configurações locais do trabalho.

Para além das práticas de gestão de negócios periféricos, a noção bourdieusiana serviu para explicitar o modo como as origens familiares, as trajetórias de vida e as experiências de trabalho constituíram os feirantes e, conseqüentemente, seus modos de administrar um negócio de feira, ou seja, um tipo de “administração-feirante” – entendida como um conjunto de atividades necessárias ao planejamento e funcionamento cotidiano de um negócio de feira. São atividades que vão desde a escolha devida do ponto, passando pelo controle financeiro, até decisões sobre a implementação de melhorias na estrutura do negócio etc. Usa-se o termo como sinônimo de “gestão”; de todo modo, trata-se de uma realidade que pede uma abordagem específica ao fenômeno administrativo (Sá, 2011, p. 68).

Por meio da perspectiva teórica adotada, o que estaria “por trás” deste tipo de administração seria um conjunto de disposições, relativamente coerentes e duradoras na extensão de um microcosmo social, denominado de “habitus feirante”. Este seria um jeito de estar, sentir e agir socioculturalmente partilhado por gerações criadas e socializadas nos corredores da Feira de Caruaru¹.

O habitus feirante orienta a ação de pessoas que, por conta própria ou com a ajuda de familiares e amigos, se viram nas margens do mercado de trabalho “formal”, para o qual muitos não foram preparados. Encontram, reproduzem e elaboram na feira os (des)caminhos de quem não tem uma profissão – enquanto habilitação para o desempenho de atividade específica formalizada e geralmente certificada por meio de diplomas – ou uma escolaridade completa que lhe seja útil e permita a obtenção de um emprego qualificado. Ou então de pessoas que se conformaram com ou “se fizeram” na feira. Enfim, quer seja por opção ou

1. Feira de fama internacional e reconhecida como patrimônio imaterial brasileiro pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional.

por falta dela, atuam no mesmo contexto, compartilham discursos do senso comum que justificam tal condição, bem como as práticas a esta vinculadas. (Sá, 2015b, p. 175)

Para justificar a noção de “tendências disposicionais administrativas” como instrumento teórico, é preciso recuperar, mesmo que brevemente, outra noção também desenvolvida a partir do “habitus feirante”. O termo “filhos das feiras” serviu para nortear uma interpretação sobre como a histórica coletiva local foi, ao mesmo tempo, incorporada e modificada pelos proprietários de negócios de produção e comercialização de confecções, que constituíram um campo de negócios específico no Agreste pernambucano. Tal dinâmica não pode ser somente restrita à economia, uma vez que tem raiz sociocultural, ou seja, conforma e é conformada pelas pessoas que lá vivem e trabalham, no modo periférico de negociar e de estar naquele pedaço de mundo (Sá, 2015b, p. 25). Esta expressão orientou o olhar e possibilitou atentar para duas forças antagônicas e coexistentes neste processo de diferenciação em curso na região: a manutenção e a modificação das heranças disposicionais das feiras de rua, ou seja, a manutenção de tais heranças mais próximas ao habitus feirante ou sua modificação no sentido de uma adaptação aos desafios impostos pela dinâmica do mercado contemporâneo para o qual parte dos filhos das feiras se projeta – em particular, quando se esforça para ou mesmo chega a incorporar a atitude e se identificar com a denominação de empresário ou empreendedor (Sá, 2015b, p. 177).

No estágio exploratório deste estudo, não se ambiciona caracterizar as principais disposições que possibilitam a construção de um entendimento sobre o referido público lojista. No entanto, é possível, sim, avançar com algumas tendências disposicionais a partir do confronto desta ferramenta conceitual com o material empírico. Assim sendo, aqui se entende a noção de “tendências disposicionais administrativas” (ou, daqui por diante, apenas “tendências administrativas”) como um instrumento teórico ao qual o pesquisador pode recorrer e fazer uso no sentido de explicitar alguns princípios de práticas de gestão incorporadas, ainda que em caráter exploratório. É este termo que orienta o olhar e a análise dos dados que se seguem após uma breve explanação acerca dos procedimentos metodológicos adotados ao longo do trabalho de campo e do tratamento dos dados nele elaborados. É justamente por meio do seu potencial de uso que se pretende explorar similaridades e diferenças no referido público e indicar principais focos para a tensão existente entre este e a administração do empreendimento.

Metodologia

Este artigo apresenta uma etapa exploratório-descritiva de uma pesquisa mais ampla no contexto do agreste das confecções. Sua ênfase está em seu caráter descritivo, sendo esta sua principal limitação; por outro lado, acreditamos que também haja nele uma contribuição para um melhor entendimento do fenômeno pesquisado. Quanto à abordagem metodológica, trata-se de uma pesquisa que elabora dados de forma quantitativa e qualitativa, uma vez que, além de utilizar métodos estatísticos e informações relevantes do público lojista, recorreu a técnicas de inspiração etnográfica (Bourdieu & Wacquant, 1992; Geertz, 2008) com registro das observações em diário de campo, conversas com o público estudado e mesmo experiências em interações de consumo (como clientes), ao longo de um período de nove meses.

Um dos centros de compras de uma das três principais cidades-eixo do Agreste de Pernambuco se configurou como campo empírico. A escolha do centro de compras se deu não apenas pela sua localização estratégica num desses municípios centrais, sendo um empreendimento importante para a economia da região, mas também pela abertura e interesse demonstrado por sua atual gestão em conhecer melhor os perfis do seu público lojista.

Um dos instrumentos de acesso e sistematização dos dados foi um questionário semiestruturado utilizado para descrever os aspectos que envolvem o público lojista do centro de compras em estudo. Sua elaboração foi feita a partir da literatura, sendo estruturado em cinco partes: (1) perfil do entrevistado;

(2) histórico recente de atividades econômicas/formação para desempenho de atividades econômicas; (3) negócio atual; (4) administração do negócio atual; e (5) visão/relacionamento do público lojista com a administração do centro de compras.

A aplicação do questionário ocorreu durante os meses de setembro e outubro de 2016, em que foram entrevistados 159 proprietários de negócios e/ou gerentes/responsáveis do universo de lojas do referido centro de compras. A ideia inicial foi aplicar o questionário com ao menos o proprietário ou gerente/responsável de todos os 190 negócios instalados no centro de compras; no entanto, alguns não quiseram ou não tiveram tempo para responder. Assim sendo, não houve seleção dos sujeitos da pesquisa nem definição quanto ao número final de questionários aplicados. O percentual de entrevistados (83,68%) em relação ao universo constitui uma amostra significativa. Já as demais observações e interações de campo (qualitativas) se deram entre os meses de agosto de 2016 e abril de 2017.

A tabulação dos dados ocorreu logo em sequência, com utilização do programa IBM SPSS Statistics (versão 21), no qual foram avaliados e interpretados por meio de análise estatística descritiva. Além dos questionários, os pesquisadores também realizaram uma análise compreensiva das notas de campo e de fotos. Nesta foi possível sistematizar algumas questões gerais acerca da dinâmica do público lojista e do seu cotidiano no centro de compras.

O registro das observações diretas e das impressões das interações de campo (que se deram ao longo de todo o período da pesquisa) foi feito por meio de notas tomadas individualmente. Após um primeiro período de observações e impressões mais gerais, passou-se a tomar como foco do trabalho de campo o registro de observações mais específicas que pudessem subsidiar o avanço na compreensão de alguns aspectos de interesse da pesquisa – em particular relativos a dimensões qualitativas integradas às partes do questionário.

A análise da estatística elaborada e das notas de campo se deu por associação entre as informações geradas e os subtópicos que compõem a seção seguinte, ou seja, (1) histórico e formação para atividades econômicas, (2) administração do negócio atual e (3) relacionamento com a administração do centro de compras. Tais subtópicos podem ser lidos como eixos estruturantes da análise. O produto de tais procedimentos toma forma na redação da quinta seção.

Por fim, aqui ainda é válido registrar uma ressalva. Ao nos alinharmos e trabalharmos a partir de uma interpretação pragmática do construtivismo bourdieusiano como linguagem (Sá, 2015a), somos obrigados a um esforço de ressignificação conceitual. Ou seja, na seção seguinte não se procura operacionalizar conceitos (como o de *habitus*), mas, sim, por meio da noção de tendências disposicionais administrativas, caracterizar o público pesquisado em termos disposicionais e na contingência da condição exploratória do estudo.

Apresentação e análise dos dados

Do público lojista pesquisado, cerca de 42% são proprietários de negócios, enquanto 58% dos entrevistados são gerentes ou responsáveis. Deste universo de respondentes, a maior parcela (81%) é composta de mulheres, destacando dessa forma a preferência do sexo feminino para estar à frente não só do atendimento, mas também das vendas da maioria dos negócios, contra apenas uma pequena parcela (19%) de homens. A maior concentração de idade dos respondentes corresponde à faixa dos 18 aos 34 anos, representando 53% do público lojista; já as pessoas na faixa etária de 35 a 54 anos também têm uma presença considerável no centro de compras (35%), enquanto a dos mais velhos é mínima (11%). Considerando o estado civil, 48% dos entrevistados declararam-se solteiros. O percentual de casados, entretanto, também é relevante (44%), seguido por uma minoria de viúvos, separados e que “vivem juntos” (3%, 4% e 1%, respectivamente).

Do total do universo dos pesquisados, 48,4% do público lojista nasceram em Caruaru, enquanto 33,3% nasceram em outra cidade do interior de Pernambuco. Esses números se distanciam ainda mais

quando nos referimos às cidades onde eles foram criados, com uma maioria de 62,9% dos entrevistados em Caruaru, contra apenas 28,3% em alguma outra cidade localizada no interior de Pernambuco. Observamos que a maioria do público lojista desse centro de compras nasceu e/ou foi criada em cidades que compõem o agreste das confecções, estando inserida desde a sua origem em um contexto no qual o comércio de feiras de rua teve e ainda tem importância fundamental na vida de grande parcela da sua população. Tal história coletiva local acaba deixando marcas nos hábitos, nas práticas de comercialização e nos modos de administrar negócios de parte significativa do referido público, o que corrobora a perspectiva teórica adotada neste trabalho.

Quanto ao nível de escolaridade, 52,2% dos entrevistados possuem ensino médio completo, porém, foi observado em campo que o nível de escolaridade de grande parte dos respondentes muitas vezes não corresponde a sua forma de se expressar e de desenvolver argumentos de modo estruturado e articulado. Enquanto isso, 30,9% cursaram ou estão cursando o ensino superior e, por fim, 8,9% dos entrevistados atingiram somente a primeira etapa de escolarização. Verifica-se também que 74% dos entrevistados estudaram a maior parte do tempo de suas vidas letivas em instituição pública, enquanto 25% estudaram por mais tempo em instituições privadas.

Histórico e formação para atividades econômicas

Do universo do público lojista, 43,4% dos entrevistados realizaram algum curso profissional, sendo apenas 11,9% destes voltados para a área de atuação, como vendas e atendimento. Por outro lado, 56,6% não realizaram nenhum tipo de curso profissional, como pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição por público e curso técnico ou profissionalizante

	Já fez algum curso profissionalizante/técnico?		Total
	Sim	Não	
Você é?			
Proprietário do negócio	13,8%	27,7%	41,5%
Gerente/Responsável	29,6%	28,9%	58,5%
Total	43,4%	56,6%	100,0%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Em conversas travadas ao longo do período de observação, alguns pesquisados imputavam à administração do centro a necessidade de oferta de treinamentos específicos (não há clareza para muitos deles do tipo de relação entre as partes, muitos lamentam serem tratados como empregados) em marketing, finanças, layout de loja etc. Já outros criticavam a direção do empreendimento por oferecer “curso de vendas” quando, aos olhos deles, “vender a gente sabe, né!”. De todo modo, o interesse em fazer cursos apareceu mais entre a parcela do público responsável pelas lojas mais organizadas aos moldes do que a administração deseja para o centro (mais próximas do modelo de loja de shopping center convencional), ou seja, entre aqueles que “menos precisariam”. Já entre aqueles cujas lojas mais se aproximam da estética e dinâmica do comércio de feira de rua (produtos empilhados, promoções improvisadas, vitrines não projetadas, abordagem explícita aos transeuntes etc.), muitos relataram não sentir necessidade disso.

Levando em consideração o contexto histórico da região, a estatística e as observações feitas no decorrer da pesquisa, nos é possível afirmar que uma significativa parcela do público lojista desse centro de compras demonstra apetências e propensões para gerir seus negócios a partir de saber prático incorporado por

meio de experiências prévias no comércio local, o que tende a aproximar suas práticas contemporâneas às das do comércio de feira de rua (de onde adveio parte significativa dos comerciantes e comerciários locais). Tal afirmação demarca o ponto de partida das tensões administrativas vivenciadas por portadores da herança social e íntima partilhada por gerações agrestinas: ter aprendido a fazer negócios de modo condizente com aquela prática comercial que associamos à ideia de tradição. É justamente tal herança coletiva e individual que se confronta com o novo ambiente de negócios que, além de simbolizar e materializar a modernização do agreste das confecções, demanda de tais agentes respostas aos enfrentamentos cotidianos relativos tanto à adaptação ou não às diretrizes e anseios da administração do empreendimento quanto ao modo de estar e atuar num centro comercial (algo diferente do tipo de negócio característico da região).

Administração do negócio atual

Um aspecto importante a ser observado aqui é o fato de parcela considerável dos proprietários dos negócios (53,5%) também possuir outros pontos de venda nas demais concentrações comerciais da região, conforme Tabela 2. Desse total, 22% estão localizados no próprio centro de compras pesquisado; 20,1% em outros centros de compras do agreste; 12% em feiras de rua; e 13,8% em lojas fixas situadas no entorno das feiras de rua. Ou seja, este estudo nos permite ter uma visão não somente dos proprietários e dos negócios do centro de compras estudado, mas também se projeta para o contexto agrestino mais amplo no qual as disposições administrativas herdadas do comércio de feira são expostas a outros ambientes de negócios imersos em um mesmo cenário cultural.

Tabela 2 – Frequência dos pontos de venda em outras localidades

	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
O proprietário possui outros pontos de venda?				
Sim	85	53,5%	53,5%	53,5%
Não	72	45,3%	45,3%	98,7%
Não sabe	2	1,3%	1,3%	100,0%
Total	159	100,0%	100,0%	

Fonte: Elaborada pelos autores.

No caso do centro de compras que abrigou a pesquisa empírica, 20,2% dos entrevistados afirmaram ter pelo menos uma pessoa da família do proprietário trabalhando na loja, e 79,7% afirmaram não possuir nenhum familiar do proprietário contratado e trabalhando no negócio, tal como demonstra a Tabela 3. Diferente do que é mais recorrente nos negócios de confecções da região, por exemplo, um estudo do Sebrae (2013) estimou que aproximadamente 80% dos negócios de confecções localizados nos dez principais municípios são informais e contam em média com dois familiares atuantes, demonstrando uma marcante presença do trabalho familiar. Estes dados apontam para uma reconfiguração de pessoal diretamente envolvido no empreendimento e, conseqüentemente, para uma possível tendência a mudanças disposicionais nos modos de administrar seus negócios, uma vez que pode não se tratar mais apenas de algo familiar. Por outro lado, constatou-se que é recorrente entre o público lojista que familiares fiquem responsáveis por diferentes pontos de vendas, inclusive com marcas e segmentos diferentes. Ou seja, pode ser que esteja acontecendo uma reconfiguração no modo como os laços familiares e disposicionais se fazem presentes no negócio quando este toma lugar em um centro de compras como o pesquisado.

Tabela 3 – Distribuição por número total de trabalhadores e número de trabalhadores da família

	Quantas pessoas são da família do proprietário do negócio?			Total
	Nenhuma	1 pessoa	De 2 a 5 pessoas	
Quantas pessoas trabalham aqui na loja (contando com você)?				
1 pessoa	43,7%	3,8%		47,5%
2 pessoas	21,5%	8,2%	0,6%	30,4%
De 3 a 5 pessoas	11,4%	1,9%	4,4%	17,7%
De 6 a 10 pessoas	1,9%		1,3%	3,2%
Mais de 10 pessoas	1,3%			1,3%
Total	79,7%	13,9%	6,3%	100,0%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Entre os proprietários respondentes (42%), cerca de 11% afirmam possuir fonte de renda extra, enquanto aproximadamente 30% possuem apenas esse negócio. Neste conjunto, destaca-se que o modo como enxergam seus negócios ainda parece um tanto distante da lógica das práticas de gestão competitiva do mercado contemporâneo. Apenas 26,6% do total dos entrevistados responderam ter pretensão de expandir o negócio, enquanto 52,5% não têm essa intenção, e 20,9% não souberam responder, conforme Tabela 4. Indo além, notou-se por meio das observações de campo que parte disso se deve ao fato de muitos dos proprietários respondentes afirmarem que têm no negócio uma fonte de renda para sobrevivência, e não uma intenção de crescimento/grandes lucros, o que os aproxima do modo como feirantes responderam questão similar, ou seja, a maioria não se vê aumentando o negócio (Sá, 2011, p. 77).

Tabela 4 – Distribuição por público e pretensão de expansão do negócio

	Pretende aumentar/expandir o negócio?			Total
	Sim	Não	Não sabe	
Você é?				
Proprietário do negócio	13,3%	27,8%	0,6%	41,8%
Gerente/Responsável	13,3%	24,7%	20,3%	58,2%
Total	26,6%	52,5%	20,9%	100,0%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os argumentos e dados articulados até aqui reforçam a atualidade da herança coletiva local do comércio de feira de rua nas práticas de muitos dos membros do público lojista objeto deste estudo. Mas há também outras fontes para as tendências disposicionais administrativas observadas. Do universo de entrevistados, 59,5% já realizaram alguma melhoria na sua loja, porém 52,5% não pretendem aumentar ou expandir o seu negócio. Ou seja, melhoram o layout das suas lojas, pois acreditam que podem “se dar bem” e prosperar realizando pequenos investimentos na aparência (interna ou externa), porém, não o suficiente para se aventurarem expandindo seus negócios ou abrindo outros. Essa informação, quando associada à anterior, permite especular a ocorrência de hibridismos administrativos, havendo uma incorporação da lógica da gestão competitiva de mercado em alguns aspectos e não em outros. Tal hipótese também se apoia nas observações de inspiração etnográfica. Por meio destas se pôde perceber que, por exemplo, um proprietário que carrega sua mercadoria num saco de estopa idêntico aos que circulam pelas feiras de rua da região pode, ao mesmo tempo, incrementar o layout de sua loja com tendências modernas de design de interiores.

Quanto ao porte dos negócios, 95,6% são pequenos e médios (o porte foi definido com base na quantidade de pessoas que trabalham na loja/box; consideraram-se pequenos os negócios com até 2 pessoas, médios os com 3 a 5 pessoas e grandes os com mais de 5 pessoas), dos quais 33,3% utilizam algum tipo de tecnologia para gerenciá-los, e 62,3% não utilizam nenhum tipo de tecnologia para tal, conforme Tabela 5. Observou-se em campo certa resistência ou falta de intimidade com a tecnologia voltada para o mercado, o que acaba dificultando sua utilização e reforçando o uso das práticas tradicionais de administrar negócios recorrentes na região (fazer contas de cabeça, não possuir livro caixa, não fazer banco de dados dos clientes etc.).

Tabela 5 – Distribuição por número total de trabalhadores e utilização de tecnologia para gerenciamento do negócio

	Utiliza algum tipo de tecnologia para o gerenciamento do negócio?		Total
	Sim	Não	
Quantas pessoas trabalham aqui na loja (contando com você)?			
1 pessoa	9,4%	38,4%	47,8%
2 pessoas	15,1%	15,1%	30,2%
De 3 a 5 pessoas	8,8%	8,8%	17,6%
De 6 a 10 pessoas	3,1%		3,1%
Mais de 10 pessoas	0,6%	0,6%	1,3%
Total	37,1%	62,9%	100,0%

Fonte: Elaborada pelos autores.

O controle financeiro do negócio é realizado por 66,7% dos entrevistados, entre os quais 70% o fazem de maneira manual, através de cadernetas ou livro caixa, enquanto 30% fazem por meio de algum programa básico de computador, tal como demonstra a Tabela 6. Apenas 7,5% afirmam não realizar nenhum controle financeiro, justificando nunca ter precisado se utilizar de algum método para chegar onde estão. Apesar das dificuldades e limitações com o uso da tecnologia para gerir seus negócios, 55% se utilizam de redes sociais para divulgar suas lojas.

Tabela 6 – Distribuição por número total de trabalhadores e realização de controle financeiro

	Realiza o controle financeiro do negócio?			Total
	Sim	Não	Não sabe	
Quantas pessoas trabalham aqui na loja (contando com você)?				
1 pessoa	29,6%	7,5%	10,7%	47,8%
2 pessoas	23,3%		6,9%	30,2%
De 3 a 5 pessoas	10,7%		6,9%	17,6%
De 6 a 10 pessoas	1,9%		1,3%	3,1%
Mais de 10 pessoas	1,3%			1,3%
Total	66,7%	7,5%	25,8%	100,0%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Em síntese, também aqui é possível seguir com a hipótese de que há tendências disposicionais divergentes no seio do público lojista – por um lado, a manutenção de práticas rudimentares de controle financeiro, por outro, uso de tecnologia da comunicação (rede social) para divulgação do negócio.

Além da presença ou não da intencionalidade declarada ou desejo de crescimento, do investimento ou não em melhorias na loja, de como é feito o controle financeiro ou o uso de tecnologias, o modo de lidar

com as atividades administrativas de um negócio se consolida, em seu gestor, por meio de experiências significativas que foram incorporadas no devir de sua trajetória de vida e trabalho. Neste sentido, e também por meio da associação das observações com o instrumento teórico, nos foi possível elaborar duas principais tendências disposicionais que podem ser vistas como extremos de um continuum no qual também se dão hibridismos. Tais tendências viabilizam, em um dos lados, a reprodução de práticas recorrentes comuns ao comércio de feira de rua e, em outro, a assimilação (ou mesmo o esforço nesse sentido) de práticas relativas ao que pode ser denominado de gestão competitiva de mercado convencional.

Relacionamento com a administração do centro de compras

A grande maioria dos entrevistados que não acredita no crescimento do centro de compras estudado (45,3% do total) está entre os atuantes em negócios que possuem uma média de 6 a 12 anos de funcionamento, conforme Tabela 7. Apesar desse tempo trabalhando neste ambiente de negócios, grande parte do público lojista (25,8%) ainda não conseguiu lidar bem com a dinâmica administrativa adotada pela gestão do centro de compras, e 27,9% não conseguem enxergar possíveis melhorias para o local. Por não concordarem com as normas internas de funcionamento pré-determinadas pela administração do centro de compras (por exemplo, horário de abertura e fechamento ou quantidade limite de manequins expostos fora das lojas etc.), parte do público lojista resiste às possíveis melhorias por meio de uma atitude pré-reflexiva (não consciente) de preservar algumas disposições incorporadas que herdaram do comércio de feira de rua. Do público que está há mais tempo atuando no centro de compras, 27,7% acreditam em seu crescimento. Por já estarem relativamente estabelecidos há mais tempo nesse centro de compras (5 a 12 anos) e terem vivenciado momentos de “altos e baixos” nos seus negócios, parecem ter incorporado um “sentido prático” para o enfrentamento dos efeitos das oscilações nas dinâmicas políticas, institucionais e econômicas nacionais e internacionais. Em conversas informais, demonstraram certa segurança adquirida por meio da sobrevivência/superação de momentos negativos anteriores, capacidade de se nutrir dos aprendizados práticos, tornados corpo (Bourdieu, 1979/2007), para lidar com as flutuações das suas atividades, nos seus períodos de alternância, crescimento, relativa estagnação e retração.

Tabela 7 – Distribuição do tempo de existência da loja e crença no crescimento do centro de compras

	Você acredita que o centro de compras “vai para frente”?			Total
	Sim	Não	Não sabe	
Faz quanto tempo que essa loja existe aqui no centro de compras?				
Até 1 ano	3,8%	1,9%	1,3%	6,9%
De 1 a 3 anos	3,1%	6,3%	0,6%	10,1%
De 4 a 5 anos	1,3%	5,0%	0,6%	6,9%
De 6 a 10 anos	10,7%	19,5%	1,9%	32,1%
Mais de 10 anos	17,0%	25,8%	1,3%	44,0%
Total	35,8%	58,5%	5,7%	100,0%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Entre os pesquisados também encontramos um percentual significativo (60,8%) que afirma ter um relacionamento ruim ou péssimo com a administração do centro de compras, contra 18,3% que mencionaram ter um relacionamento ótimo ou bom, e 20,9% regular. Entre os motivos mais citados pelos que classificaram o relacionamento como ruim ou péssimo está a dificuldade de comunicação entre as partes (82,3%), envolvendo uma série de barreiras de ordem física e pessoal que, segundo eles, acabam prejudicando o bom funcionamento desse processo, por exemplo, o “excesso de burocracia” e a forma que a administração utiliza para comunicar as suas

ações (geralmente por meio de comunicações internas). Isso acaba desagradando boa parte dos entrevistados, que alegam não ver espaço para diálogo com a administração. Outro problema que afeta esse relacionamento é o histórico de conflitos entre o público lojista e as diferentes gestões que passaram pelo centro de compras, gerando um bloqueio e uma resistência que ainda hoje impedem o melhor desenvolvimento possível dessa relação.

A descrença da maioria dos entrevistados em um futuro promissor para o centro de compras, a discordância com as práticas de gestão do empreendimento, as dificuldades de comunicação e o histórico de conflitos, enfim, tudo isso corrobora a percepção de que as tensões instauradas entre as partes (público pesquisado e administração do empreendimento) foram um dos aspectos mais marcantes observados naquele clima organizacional. Ao longo da aplicação dos questionários, muitos dos pesquisados se aproveitavam da situação para desabafar tais insatisfações com os pesquisadores. Após a conclusão desta etapa e durante o período dedicado às observações, já noutro estágio da construção da relação pesquisado-pesquisador, as reclamações seguiram e se tornaram mais enfáticas. Muitos creditavam as dificuldades pelas quais o empreendimento passava (fechamento de lojas, frequência de público externo menor que a desejada etc.) à sua gestão. Por mais que uma relação desta natureza tenda a ser permeada por conflitos, afinal, em diversos pontos os interesses das partes são divergentes, o êxito comercial do empreendimento está associado ao êxito em vendas dos negócios nele instalados. Entretanto, os tensionamentos administrativos não superados se tornaram entraves às negociações e a melhores sincronias entre os interesses das partes.

A lente teórica aqui utilizada nos permite analisar a dimensão íntima e coletiva (disposicional) da problemática. Tendo advindo de uma história coletiva local vinculada ao comércio de feira de rua e encontrando-se num centro de compras dirigido conforme os padrões de mercado contemporâneo, parte significativa do público pesquisado nos parece ter dificuldades de se sentir confortável no centro de compras, tal como parece ter se sentido sua geração anterior por entre bancos de feira de rua. Por outro lado, a administração do empreendimento, possuidora dos códigos, diplomas e termos por meio dos quais a dinâmica de mercado se expressa, não parece ter encontrado estratégias e formas mais contextualizadas de se comunicar com seu público lojista. Ao que nos parece, por trás de tal dificuldade estão as diferentes trajetórias de vida, socialização e trabalho que impõem entraves disposicionais a uma interação bem-sucedida entre as partes.

Tudo o que foi colocado anteriormente nos leva a indicar que há atitudes, propensões e tendências disposicionais administrativas distintas e até mesmo contraditórias entre os diversos perfis de proprietários de negócios e gerentes/responsáveis. Para que seja possível tanto melhor compreender as disposições mais significativas ao referido público quanto os maiores entraves para um melhor relacionamento deste com a administração do empreendimento, é preciso aprofundar o conhecimento tanto das principais disposições administrativas que governam suas ações quanto dos elementos do complexo disposicional do referido público que dificultam uma compreensão mais ampliada da lógica da gestão do centro de compras.

Considerações finais

Neste artigo, por meio do uso do instrumento teórico (elaborado em função do momento exploratório da pesquisa) para análise do material empírico produzido, foi possível avançar na caracterização do público inscrito em seu título, como pôde ser visto na seção anterior. Além disso, também nos foi possível identificar três tendências administrativas que parecem ser significativamente recorrentes entre proprietários e gerentes/responsáveis dos negócios situados no referido centro de compras. Tais tendências, sintetizadas uma a uma a seguir, permitem estabelecer similaridades e diferenças no conjunto dos entrevistados.

A **primeira** delas, “manutenção de práticas próximas à administração-feirante”, pode ser elaborada por meio da observância de propensões e atitudes associadas às práticas vinculadas ao comércio de feira de rua ou mesmo variações destas. O modo como os produtos são expostos no box ou na vitrine da loja, a informalidade na abordagem e no atendimento aos potenciais clientes, o hábito de alimentar-se no próprio estabelecimento comercial sem reservas, a dificuldade de aceitação e adequação às normas estabelecidas

pela administração do centro de compras, a pouca utilização de tecnologia para a gestão do negócio etc. São apenas alguns dos indícios empíricos reunidos como ilustrativos desta tendência que se observa entre os indivíduos que estão próximos, no centro de compras, da reprodução e reconfiguração de práticas anteriormente associadas ao “habitus feirante”.

Contrária à anterior, a **segunda** tendência pode ser denominada de “adaptação ao novo ambiente de negócios”. Nesta, o proprietário ou gerente/responsável incorpora o cumprimento de diretrizes de funcionamento determinadas pela administração (por exemplo, horários de abertura e fechamento, dias de funcionamento), acredita ter necessidade de aprimorar o modo de atendimento ao cliente, faz uso de tecnologia para gestão do negócio, aproxima seu discurso e práticas gerenciais daqueles associados à administração convencional (podendo até usar termos como mercado, desempenho, fidelização, inovação, pesquisa de mercado, público-alvo, nicho, estratégia etc.). Os “filhos das feiras” que mais “modificaram a feira em si” constituiriam a referência comparativa aqui.

Entre as duas primeiras tendências antagônicas estaria uma **terceira**, denominada de “hibridismos administrativos”. Por meio desta seria possível conceber os modos de gestão que misturam práticas associadas às duas tendências anteriores.

A partir da elaboração de tais tendências é possível identificar que, da parte do público lojista, os principais focos disposicionais para a tensão existente entre este e a administração do empreendimento encontram-se entre os indivíduos mais próximos da primeira e terceira tendência. Ou seja, aqueles que mais adaptam seu modo de agir ao novo ambiente de negócios tendem a oferecer menos resistência e melhor introjetar a dinâmica de gestão vigente no centro de compras.

Para a organização estudada, aconselha-se implementar estratégias mais efetivas para melhor se relacionar com seu público lojista (que em sua maior parte externa insatisfações acerca da gestão do empreendimento), afinal, os bloqueios e a resistência observados no referido público inviabilizam uma evolução razoável da relação. Nessa linha, é importante melhorar a comunicação entre a gestão do centro de compras e o público lojista. Sugere-se utilizar ferramentas de comunicação de via dupla, na qual o lojista também possa compartilhar sua opinião com a gestão do empreendimento, como a promoção de reuniões periódicas e a criação de situações de diálogo entre as partes em busca do melhor entendimento possível.

Ao final, para seguir adiante na investigação, projeta-se a necessidade de avançar com o estudo em dois sentidos: explicitar detalhadamente similaridades e diferenças em termos disposicionais e identificar os principais focos (também disposicionais) no referido público para a tensão existente entre este e a administração do empreendimento. Também se recomenda aprofundar o estudo realizando pesquisas com a percepção dos gestores e funcionários do centro de compras, buscando, assim, uma noção do todo. Este estudo também pode ser tomado como referência para a realização de outros nos demais centros comerciais da região, visando entender seu público lojista e estabelecer comparações.

Referências

- Andrade, T. S. (2008). *A estrutura institucional do APL de confecções do Agreste pernambucano e seus reflexos sobre a cooperação e a inovação: O caso do município de Toritama* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB.
- Baranger, D. (2012). *Epistemología y metodología en la obra de Pierre Bourdieu* (2a ed.). Posadas: Autor.
- Bourdieu, P. (1989). A gênese dos conceitos de habitus e campo. In P. Bourdieu, *O poder simbólico* (pp. 59-73). Algés: Difel. (Trabalho original publicado em 1984).
- Bourdieu, P. (1991). Meanwhile, I have come to know all the diseases of sociological understanding: An interview with Pierre Bourdieu, by Beate Kraus. In P. Bourdieu, *The craft of sociology: Epistemological preliminaries* (pp. 247-259). Berlin: Walter de Gruyter.

- Bourdieu, P. (1994). Esboço de uma teoria da prática. In R. Ortiz. (Org.). *Pierre Bourdieu: Sociologia* (pp. 46-81). São Paulo, SP: Ática. (Trabalho original publicado em 1983).
- Bourdieu, P. (1996). Espaço social e espaço simbólico. In P. Bourdieu, *Razões práticas: Sobre a teoria da ação* (pp. 13-33). Campinas, SP: Papirus.
- Bourdieu, P. (2007). *A distinção: Crítica social do julgamento*. São Paulo, SP: Edusp. (Trabalho original publicado em 1979).
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. (1992). *An invitation to reflexive sociology*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Brubaker, R. (1993). Social theory as habitus. In C. Calhoun, E. LiPuma, & M. Postone (Eds.), *Bourdieu: Critical perspectives* (pp. 212-234). Cambridge: Polity Press.
- Freire, C. (2016). *Da sulanca à fábrica: Configurações do trabalho no polo de confecções de Pernambuco* (Tese de doutorado). Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, PB.
- Garcia, A. R., Jr. (1976). *Terra de trabalho: Trabalho familiar de pequenos produtores* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ.
- Garcia-Parpet, M.-F. (1977). *O Bacurau: Etude de cas d'un marché situé dans une usina du Nord-Est du Brésil* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ.
- Geertz, C. (2008). *A interpretação das culturas*. São Paulo, SP: LTC Editora.
- Gomes, S. C. (2002). *Do comércio de retalhos à feira da Sulanca: Uma inserção de migrantes em São Paulo* (Dissertação de mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.
- Lahire, B. (2001). Champ, hors-champ, contrechamp. In B. Lahire (Org.), *Le travail sociologique de Pierre Bourdieu: Dettes et critiques* (pp. 23-57). Paris: La Découverte.
- Lahire, B. (2003). *O homem plural*. São Paulo, SP: Instituto Piaget.
- Lira, S. M. (2006). Os aglomerados de micro e pequenas indústrias de confecções do Agreste/PE: Um espaço construído na luta pela sobrevivência. *Revista de Geografia*, 23(1), 98-114. Recuperado de <http://bit.ly/3Bs4d5e>
- Lira, S. M. (2009). *O “desenvolvimento” do aglomerado de micro e pequenas indústrias de confecções do Agreste/PE: As suas inter-relações socioespaciais* (Tese de doutorado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE.
- Lopes, J. S. L. (1975) *O “vapor do diabo”: o trabalho dos operários do açúcar* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ.
- Milanês, R. B. (2014). *Uma experiência de desenvolvimento econômico e industrial sem amparo e protecionismo estatal: o caso do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco*. Trabalho apresentado na 5ª Conferência Internacional de História Econômica & VII Encontro de Pós Graduação em História Econômica, Niterói, RJ.
- Oliveira, R. V. (2011). O pólo de confecções do Agreste de Pernambuco: Ensaio de uma perspectiva de abordagem. Trabalho apresentado no 35º Encontro Anual da ANPOCS, Caxambu, MG.
- Pereira, V. B. (2018). Prefácio. In M. Sá, *Filhos das feiras: Uma composição do campo de negócios agreste* (pp. 13-15). Recife, PE: Ed. Massangana.
- Robbins, D. (2000). The socio-genesis of the thinking instruments. In D. Robbins, *Bourdieu and culture* (pp. 25-41). Thousand Oaks: Sage.

- Sá, M. (2011). *Feirantes: Quem são e como administram seus negócios*. Recife, PE: Editora UFPE.
- Sá, M. (2015a). Construtivismo bourdieusiano como linguagem: Uma interpretação pragmática. *Configurações*, 16(1), 115-128. doi:10.4000/configuracoes.2881
- Sá, M. (2015b). *Os filhos das feiras e o campo de negócios agreste* (Tese de doutorado). Universidade do Minho, Braga.
- Sá, M. (2018). *Filhos das feiras: Uma composição do campo de negócios do Agreste*. Recife, PE: Ed. Massangana-Fundaj. Recuperado de <http://bit.ly/2v3ceBE>
- Santoró, M. (2008). Putting Bourdieu in the global field: Introduction to the Symposium. *Sociologica*, 2, 1-32. doi:10.2383/27719
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2013). *Estudo econômico do arranjo produtivo local de confecções do Agreste pernambucano*. Relatório Final. Recife, PE: Autor.
- Souza, A. M. (2012). "A gente trabalha onde a gente vive": A vida social das relações econômicas: Parentesco, "conhecimento" e as estratégias econômicas no agreste das confecções (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ.
- Wacquant, L. (1992). Preface. In P. Bourdieu, & L. Wacquant (Orgs.), *An invitation to reflexive sociology* (pp. IX-XIV). Chicago: The University of Chicago Press.
- Wacquant, L. (2006). Seguindo Pierre Bourdieu no campo. *Revista Sociologia e Política*, 26, 13-29. doi:10.1590/S0104-44782006000100003

Sobre os Autores

Denise Clementino de Souza

Doutora em administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Membro do Grupo de Estudos e Intervenções do Agreste. Professora-pesquisadora no Núcleo de Gestão do Centro Acadêmico do Agreste da UFPE. Email: profadenisesouza@gmail.com. ORCID: 0000-0002-8292-5175

Thibério Leandro Duarte Martins

Graduado em administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Membro do Grupo de Estudos e Intervenções do Agreste do Centro Acadêmico do Agreste da UFPE. E-mail: thiberio_leo@hotmail.com. ORCID: 0000-0001-7551-3781

Rick Davidson Silva Paiva

Graduado em administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Membro do Grupo de Estudos e Intervenções do Agreste do Centro Acadêmico do Agreste da UFPE. E-mail: rickdavdson3@gmail.com. ORCID: 0000-0003-2872-8469

Marcio Gomes de Sá

Doutor em sociologia pela Universidade do Minho. Membro do Grupo de Estudos e Intervenções do Agreste. Professor-pesquisador no Departamento de Ciências Sociais do Centro de Ciências Humanas Letras e Artes da Universidade Federal da Paraíba. E-mail: marciodesa@gmail.com. ORCID: 0000-0002-1001-8381



Desenvolvimento sustentável e trabalho precário no relato integrado da Natura: pensando um contrarrelato

Sustainable development and precarious work in Natura's integrated report: thinking of a counter-accounting

Paulo Frederico Homero Junior^a
Alexandre de Pádua Carrieri^b

^aInstituto Federal Farroupilha, Santa Maria, RS, Brasil

^bUniversidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil

Revista Organizações & Sociedade
2020, 27(93), 199-215
© Autor(es) 2020
DOI 10.1590/1984-9270932
ISSN 1984-9230
www.revistaoes.ufba.br
NPGA, Escola de Administração
Universidade Federal da Bahia

Recebido: 13/12/2017

Aprovado: 06/12/2019

Resumo

A incorporação do(s) conceito(s) de sustentabilidade aos discursos empresariais tem se caracterizado como um movimento ideológico voltado à legitimação do poder das grandes corporações. Em 2010 o International Integrated Reporting Committee (IIRC) foi organizado com o propósito de criar uma diretriz globalmente aceita para a contabilização da sustentabilidade. Como as teorias da legitimidade apontam que a comunicação desempenha um papel central nos processos de legitimação, neste artigo comparamos a representação da força de trabalho das revendedoras de cosméticos nos relatórios corporativos de 2015 da Natura Cosméticos S/A, uma das corporações brasileiras mais engajadas nas iniciativas do IIRC, aos resultados de pesquisas acadêmicas independentes. Com isso propomos um contrarrelato, ou seja, um discurso a respeito do desempenho organizacional produzido por atores que sejam independentes da gestão da organização. Corroborando o entendimento do IIRC como um empreendimento interorganizacional para legitimar uma definição de sustentabilidade que seja amigável aos negócios, argumentamos que, em seu relato integrado, a Natura celebra a exploração de trabalho precário como uma contribuição para o desenvolvimento sustentável.

Palavras-chave: Relato Integrado; Sustentabilidade; Contrarrelato.

Abstract

The concept of sustainability in business discourses has been characterized as an ideological movement aimed at legitimizing the power of large corporations. In 2010, the International Integrated Reporting Committee (IIRC) was launched with the aim of creating a globally accepted framework for accounting for sustainability. As legitimacy theories point that communication plays a central role in legitimation processes, in this article we compare the representation of the workforce of cosmetics sellers in 2015 corporate reports from Natura Cosméticos S/A, one of the Brazilian corporations most engaged in IIRC's initiatives, to the results of independent academic studies. With this, we propose a counter-accounting, i.e. a discourse about organizational performance produced by actors who are independent from the organization's management. Corroborating the understanding of the IIRC as an inter-organizational enterprise to legitimize a business-friendly definition of sustainability, we argue that in its integrated report Natura celebrates the exploitation of precarious work as a contribution to sustainable development.

Keywords: Integrated Report; Sustainability; Counter-Accounting.

Introdução

Este artigo apresenta uma reflexão sobre o modo como o conceito de sustentabilidade tem sido apropriado pelos discursos corporativos. Para tanto, discutimos os temas do relato integrado, conforme as diretrizes propostas pelo International Integrated Reporting Council (IIRC), e da precariedade das relações de trabalho pelo sistema de vendas diretas (SVD), tomando o caso da Natura Cosméticos S/A como exemplo.

De acordo com Banerjee (2008), o conceito de desenvolvimento sustentável passou a se difundir, durante os anos 1980, como uma tentativa de explorar a relação entre o desenvolvimento e o meio ambiente. Dentre as diversas definições propostas para esse conceito, provavelmente a mais difundida seja aquela apresentada em 1987 no Relatório Brundtland, da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas, segundo a qual “a humanidade tem a capacidade de tornar sustentável o desenvolvimento para garantir que ele atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras atenderem suas próprias necessidades” (World Commission on Environment and Development, 1987, p. 24, tradução nossa). Associado às discussões sobre sustentabilidade, também se difundiu um discurso sobre responsabilidade social corporativa, propugnando que as corporações devem (1) pensar além da lucratividade e prestar atenção a questões sociais e ambientais; (2) comportar-se de maneira ética e demonstrar alto nível de integridade e transparência em todas suas operações; e (3) envolver-se com as comunidades nas quais operam, promovendo o bem-estar social e apoiando as comunidades por meio de filantropia ou outros meios; sob as premissas de que (a) uma boa cidadania corporativa está associada a um bom desempenho financeiro; e (b) se uma corporação for uma “má cidadã”, então sua licença para operar será revogada pela sociedade (Banerjee, 2008).

Bittencourt e Carrieri (2005) alertam que a incorporação de temas como sustentabilidade e responsabilidade social aos discursos empresariais tem caráter ideológico, correspondendo a um movimento da gestão das corporações para responder a ataques diversos a suas ações – até mesmo àquelas de legitimidade questionável. Corroborando esse entendimento, Banerjee (2008) argumenta que os discursos sobre cidadania corporativa, responsabilidade social e sustentabilidade, em que pese a retórica emancipatória, são definidos por interesses estreitos dos negócios e servem para limitar os interesses de *stakeholders* externos, caracterizando-se como movimentos ideológicos voltados à legitimação do poder das grandes corporações – para o autor, os discursos corporativos sobre sustentabilidade promovem a manutenção do *status quo*, produzindo uma elisão que desloca o enfoque da sustentabilidade planetária para a sustentação das corporações por meio de oportunidades de crescimento. Segundo autores como Lara e Oliveira (2017), Loureiro e Lima (2012), Brianezi e Sorrentino (2012) e Henriques e Sant’Ana (2013), no discurso da sustentabilidade há, antes de tudo, um enfrentamento jurídico, ou seja, o (des)cumprimento às leis é que traz o tema para a gestão das empresas. Além disso, as vantagens competitivas ensejadas pela exploração de produtos, imagens etc. também contribuem para a apropriação discursiva do termo **sustentabilidade** pelo mundo dos negócios.

No âmbito da regulação de relatórios corporativos, em 2010 criou-se o International Integrated Reporting Committee (IIRC), mais tarde renomeado como International Integrated Reporting Council, por meio de uma iniciativa conjunta do The Prince’s Accounting for Sustainability Project (A4S) e da Global Reporting Initiative (GRI), tendo o objetivo declarado de criar “uma diretriz globalmente aceita para a contabilização da sustentabilidade. Uma diretriz que una informações financeiras, ambientais, sociais e de governança em um formato claro, conciso, consistente e comparável – colocado brevemente, em um formato ‘integrado’” (The Prince’s Accounting for Sustainability Project & Global Reporting Initiative, 2010, para. 3, tradução nossa).

A Natura Cosméticos S/A passou a adotar as diretrizes do IIRC desde seu relatório anual de 2013, sendo uma das corporações brasileiras mais engajadas com as iniciativas do IIRC: seu vice-presidente de finanças compunha o conselho original do IIRC (The Prince’s Accounting for Sustainability Project & Global Reporting Initiative, 2010), e ela foi uma das primeiras quarenta organizações que aderiram ao projeto-piloto para auxiliar na elaboração da estrutura do relato integrado (International Integrated Reporting Committee, 2011a). Ademais, sustentabilidade é um tema recorrente nos discursos corporativos da Natura – dentre suas crenças, a companhia afirma que “seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável” (Natura, 2016d, p. 4).

Para os fins deste artigo, mais do que adotar alguma definição de sustentabilidade, interessa-nos compreender como o sentido desse termo é construído nos relatórios corporativos da Natura. Para tanto, tomamos como base o ano de 2015 e confrontamos a representação da força de trabalho das revendedoras de cosméticos nos relatórios corporativos da companhia aos achados de pesquisas como as de Abílio (2014) e de Cruz e Troccoli (2014). A restrição ao ano de 2015 teve um caráter essencialmente pragmático, visando facilitar uma exploração aprofundada dos relatórios analisados que, em conjunto, somam mais de 250 páginas. Em relação aos demais anos para os quais a companhia havia publicado relatórios adotando as diretrizes do IIRC à época da condução desta pesquisa (2013, 2014 e 2016), embora não tenhamos conduzido análises com o mesmo nível de profundidade, nossas leituras preliminares indicam não haver diferença significativa quanto ao modo como é representada a força de trabalho das revendedoras.

Cervo, Bervian e Silva (2007) alegam que o conhecimento científico é evolutivo e constantemente sofre modificações. Para eles, o método científico não pode ser rígido, mas deve ser rigoroso na construção do conhecimento, pois enquanto a rigidez metodológica pressupõe uma separação entre autor(a) e obra, não permitindo que o trabalho tenha traços de subjetividade, o mesmo não acontece com o rigor, que está diretamente ligado ao avanço do conhecimento. Nesse sentido, metodologicamente buscamos trabalhar com o que autores como Williams, Burt, Clay e Bridges (2018) e Bamberg e Andrews (2004) denominam de **contrarrelato**, que consiste na identificação e divulgação de informações oriundas de fontes externas sobre os principais problemas econômicos, ambientais e sociais das organizações, a fim de verificar, complementar e/ou contrariar seus relatórios oficiais sobre o próprio desempenho (Boiral, 2013). Para Joseph (2014), os contrarrelatos devem ser vistos como uma importante alternativa de transformação na pesquisa em contabilidade, já que valores, objetos, práticas e discursos contábeis devem estar sempre articulados, o que geralmente não acontece nos relatórios contábeis a que estamos sujeitos. Assim, entendemos que seja preciso pensar os relatos e contrarrelatos em termos de uma interação dialógica, na qual uns não existem sem os outros, embora os contrarrelatos tenham sempre, como ressalva Nelson (2001), um caráter de insubordinação às narrativas dominantes. Na sequência do artigo, discutimos o emprego do conceito de legitimidade nos estudos organizacionais e na pesquisa em contabilidade socioambiental, apresentamos uma revisão da literatura sobre o relato integrado e propomos um contrarrelato sobre a relação entre a Natura e suas revendedoras, contrapondo os resultados apresentados por Abílio (2014) e Cruz e Troccoli (2014), entre outros, aos relatórios de 2015 elaborados pela companhia.

O conceito de legitimidade nos estudos organizacionais e na contabilidade socioambiental

De acordo com Berger e Luckmann (1967), a construção social da realidade ocorre por meio de processos de institucionalização nos quais há uma tipificação recíproca das ações habituais de diferentes tipos de atores. Porém, como o significado original das instituições é inacessível a novas gerações em termos da memória, para ser transmitido às novas gerações, o mundo institucional precisa ser explicado e justificado – ou seja, legitimado. Assim, a legitimação explica a ordem institucional pela atribuição de validade cognitiva aos significados objetivados durante os processos de institucionalização, tendo na linguagem o principal meio para impor lógica ao mundo social. Segundo os autores, “o edifício das legitimações é construído sobre a linguagem e usa a linguagem como sua principal instrumentalidade” (Berger & Luckmann, 1967, p. 82, tradução nossa).

Nos estudos organizacionais, o conceito de legitimidade se baseia na ideia de que as organizações existem na sociedade sob um contrato social expresso ou implícito (Campbell, 2000). Sua premissa básica, conforme Dowling e Pfeffer (1975), é de que:

As organizações procuram estabelecer congruência entre os valores sociais associados ou implicados por suas atividades e as normas de comportamento aceitável no sistema social maior do qual fazem parte. Na medida em que esses dois sistemas de valores são congruentes, podemos falar de legitimidade organizacional. (p. 122, tradução nossa)

Como as organizações utilizam recursos escassos que poderiam ser alocados de outra maneira, tal congruência é concebida como necessária para que sejam socialmente percebidas como empreendimentos aceitáveis. Dowling e Pfeffer (1975) descrevem três formas pelas quais as organizações podem se tornar legítimas: (1) adaptando seus resultados, objetivos e métodos de operação para se adequar às definições de legitimidade prevalentes; (2) tentando, pela comunicação, alterar a definição de legitimidade social para que ela esteja em conformidade com as práticas, resultados e valores atuais da organização; e (3) tentando, novamente com a comunicação, se identificar com símbolos, valores ou instituições que têm forte base de legitimidade social.

Deegan (2002), por sua vez, refere-se a quatro possíveis estratégias que as organizações podem adotar para obter ou manter legitimidade: (1) educar e informar seus “públicos relevantes” sobre mudanças (reais) no desempenho e nas atividades da organização; (2) mudar as percepções dos “públicos relevantes” – mas não alterar seu comportamento real; (3) manipular a percepção, desviando a atenção da questão sob enfoque para outras questões, por meio de apelos a símbolos emotivos, por exemplo; ou (4) alterar as expectativas externas sobre seu desempenho.

Tanto para Dowling e Pfeffer (1975) quanto para Deegan (2002), a comunicação cumpre papel fundamental nos processos de legitimação. Considerando que os relatórios corporativos representem um meio importante para influenciar as percepções externas sobre as organizações e que a divulgação de relatórios de desempenho socioambiental ainda apresenta caráter predominantemente voluntário, a teoria da legitimidade tem sido empregada na pesquisa em contabilidade socioambiental para explicar por que os gestores decidem divulgá-los, oferecendo evidências de que tais relatórios são motivados pelo desejo de legitimar diversos aspectos das organizações (Deegan, 2002).

Embora os referenciais sobre legitimidade enfatizem as ações tomadas pelos gestores para moldar as preferências sociais de acordo com os objetivos organizacionais, perceberemos que esse aspecto tem sido pouco explorado na pesquisa contábil socioambiental, cuja abordagem tradicional tem sido a de investigar, no nível das firmas, a responsividade dos relatórios corporativos a ameaças externas à legitimidade delas. Não obstante, há também estudos que identificam o uso instrumental de relatórios de sustentabilidade com o intuito de legitimar e de promover o “esverdeamento” (*greenwashing*) das organizações, tais como os exemplos apontados no Quadro 1.

Quadro 1 – Relatórios de sustentabilidade como ferramenta de legitimação

Referência	Base empírica	Principais alegações
Milne, Tregidga e Walton (2009)	Textos produzidos por uma associação empresarial neozelandesa e relatórios de sustentabilidade de oito companhias fundadoras dessa associação.	Os documentos analisados promovem um discurso pragmático e de meio-termo sobre a relação entre os negócios e a sustentabilidade. Com o uso de imagens, metáforas e outros símbolos sutis, tais discursos ignoram, contestam e/ou retificam as contradições entre o crescimento econômico e o meio-ambiente, reforçando o <i>status quo</i> ao invés de desafiá-lo.
Boiral (2013)	23 relatórios de sustentabilidade de empresas dos setores de energia e mineração e 116 eventos significativos reportados pela imprensa.	O total de 90% dos eventos negativos identificados por meio da imprensa não foram reportados nos relatórios de sustentabilidade analisados. As imagens incluídas nesses relatórios demonstram vários simulacros claramente desconectados dos impactos das atividades empresariais.
Tregidga, Milne e Kearins (2014)	365 relatórios de sustentabilidade publicados por organizações neozelandesas entre 1992 e 2010.	A manutenção da viabilidade econômica e financeira se tornou a principal característica associada à identidade de “organização sustentável” construída ao longo do tempo por meio desses relatórios, neutralizando o potencial radical do conceito de desenvolvimento sustentável e permitindo que as organizações resistissem a alterações substanciais em suas práticas de negócios, por um processo de transformação aparente de identidade.
Lara e Oliveira (2017)	209 reportagens que vinculavam, no período de 2005 a 2013, cinco empresas brasileiras do ramo de energia elétrica às dimensões do <i>Triple Bottom Line</i> , bem como os relatórios de sustentabilidade dessas empresas durante o período.	Pela análise de conteúdo das reportagens, os autores identificaram uma expressiva quantidade de conflitos ambientais e sociais envolvendo as organizações investigadas, ao passo que a análise do discurso dos relatórios de sustentabilidade apontou uma significação harmoniosa dos relacionamentos das organizações com as comunidades afetadas por suas atividades.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tais estudos evidenciam que os relatórios corporativos costumam ser empregados para ressignificar o conceito de sustentabilidade, desprovendo-o de seu potencial crítico – segundo Gray (2010), muitas das iniciativas corporativas em torno da sustentabilidade “poderiam ser mais facilmente interpretadas como o modo pelo qual as organizações gostariam de entender a sustentabilidade e como, por sua vez, ser-lhes-ia conveniente se o corpo político acatasse tal visão” (p. 48, tradução nossa). Dessa maneira, entendemos que os referenciais sobre legitimidade também podem ser aplicados para investigar empreendimentos interorganizacionais destinados a construir uma percepção pública favorável aos negócios, permitindo que se interprete o envolvimento das organizações em iniciativas similares ao IIRC como uma tentativa de promover, por meio da contabilidade socioambiental, a aceitação social de uma abordagem amigável aos negócios.

Histórico do relato integrado

No campo da normatização de relatórios corporativos, o IIRC é um órgão relativamente recente (em comparação à GRI e à International Accounting Standards Board – IASB, por exemplo), tendo sido fundado em 2010 e emitido sua primeira norma em 2013. Por conta disso, o relato integrado é um tema ainda incipiente na literatura acadêmica – na sequência desta seção, revisamos alguns dos estudos já publicados a respeito do relato integrado na literatura internacional.

Políticas e práticas de relatórios integrados vinham sendo desenvolvidas por organizações pioneiras na inovação de suas práticas de divulgação antes mesmo de o IIRC ter se consolidado como o órgão globalmente dominante nesse tema. Além disso, na África do Sul já havia diretrizes formais para a elaboração de tais relatórios, que são requisito para cotação na Bolsa de Valores de Joanesburgo (Villiers, Rinaldi, & Unerman, 2014).

Para Flower (2015), a característica mais notável na fundação do IIRC foi a alta representatividade de poder do seu Conselho, cujos quarenta membros incluíam os líderes do International Accounting Standards Board (IASB), do Financial Accounting Standards Board (FASB) e da International Federation of Accountants (IFAC), os CEOs das *Big Four*¹, os chefes das principais associações profissionais de contadores britânicos e os CFOs de grandes multinacionais como a Nestlé, a Tata e o HSBC. Juntos, os representantes da profissão contábil, dos preparadores de relatórios corporativos e dos reguladores constituíram mais da metade do conselho do IIRC, superando em número os poucos representantes de organizações promotoras da contabilidade socioambiental. Brown e Dillard (2014) corroboram essa visão, argumentando que “há uma ausência notável de grupos da sociedade civil, sindicatos ou outros que pudessem fornecer perspectivas sociopolíticas para além do caso de negócios nas estruturas de governança do IIRC” (p. 1149, tradução nossa).

Em 2011, o IIRC divulgou uma minuta para discussão que enumerava seis diferentes categorias de recursos e relacionamentos, rotulados como “capitais”, cujo consumo e criação deveriam ser reportados pelas organizações: financeiro, manufaturado, humano, intelectual, natural, capital social e de relacionamento. Nessa minuta, o relato integrado foi definido nos seguintes termos:

O relato integrado reúne informações relevantes sobre a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas de uma organização de forma a refletir o contexto comercial, social e ambiental dentro do qual ela opera. Ele fornece uma representação clara e concisa de como uma organização demonstra *stewardship* e como ela cria e sustenta valor. (IIRC, 2011b, p. 2, tradução nossa)

Após uma consulta pública a respeito dessa minuta, em 2013 o IIRC publicou um documento cujo propósito “é estabelecer Princípios Básicos e Elementos de Conteúdo que guiem o conteúdo geral de um relatório

1. Quatro maiores firmas internacionais de contabilidade e auditoria: Deloitte, EY, KPMG e PWC.

integrado, e explicar os conceitos fundamentais que os sustentam” (International Integrated Reporting Council, 2014, p. 7). De acordo com Villiers et al. (2014):

A forma como os relatórios integrados são conceituados agora em 2014, com um foco estratégico em ações e planos futuros enfatizando especificamente a criação de valor, contrasta fortemente com os focos originais de 2010 sobre os *stakeholders* (além dos acionistas) e a *accountability* pelos impactos das atividades corporativas. Essa mudança significa que o público-alvo para o relatório integrado é agora substancialmente diferente do dos relatórios de sustentabilidade. Enquanto os relatórios de sustentabilidade visam fornecer informações sociais, ambientais e econômicas a uma ampla gama de partes interessadas, relatórios integrados agora buscam apresentar informações relacionadas à avaliação ampla de risco e ao potencial crescimento do valor futuro, assim atendendo a provedores de capital e potenciais investidores. (p. 1059, tradução nossa)

Brown e Dillard (2014) argumentam que o relato integrado, tal como concebido pelo IIRC, fornece uma abordagem limitada e unilateral para avaliar e informar sobre questões de sustentabilidade. Para os autores, embora ele possa se adaptar bem à contabilidade convencional e às estruturas de governança existentes, que privilegiam o capital financeiro, o relato integrado pouco fará para atender às necessidades de outros públicos, sendo “provável que nos leve cada vez mais longe de relatórios socioambientais que possam promover a responsabilidade corporativa, o empoderamento dos *stakeholders*, a governança democrática e a sustentabilidade” (Brown & Dillard, 2014, p. 1147, tradução livre).

Rastreando a história do IIRC desde a sua formação, em 2010, até a publicação de sua estrutura para relato integrado, Flower (2015) argumenta que a entidade não alcançou seus objetivos originais, apontando para quatro áreas em que as atuais propostas do IIRC representam um repúdio a tais objetivos: o relato integrado não visa se tornar o principal relatório de uma empresa, mas apenas um relatório extra, juntamente com as demonstrações financeiras convencionais e os relatórios de sustentabilidade; ele não abrange a sustentabilidade; não abrange o impacto das atividades da empresa sobre os *stakeholders* de maneira ampla; e impõe poucas obrigações específicas para os preparadores, parecendo provável que venha a ter muito pouco impacto sobre as práticas de divulgação das organizações. Para o autor, o IIRC pode ter declinado de seus objetivos originais por conta de uma agenda oculta de parte das organizações que compõem seu conselho, as quais temeriam que o desenvolvimento de formas alternativas de relatórios corporativos se contrapusesse a uma visão orientada para os acionistas e pusesse em cheque a predominância da profissão contábil nesse campo. Assim, Flower (2015) considera que:

Pode-se prever com confiança que a iniciativa do IIRC não resultará em empresas publicando informações completas, corretas e comparáveis sobre seu desempenho relacionado à sustentabilidade e seu impacto sobre os *stakeholders*, a sociedade e o meio ambiente.

Isso não significa que as empresas não gastarão recursos consideráveis na preparação e publicação de “relatos integrados” elaborados, cheios de mensagens autocongratulatórias sobre quão bem a empresa está cumprindo suas responsabilidades para com os *stakeholders*, a sociedade e o meio ambiente, e copiosamente ilustrados com fotos de trabalhadores felizes, clientes satisfeitos e paisagens intocadas. Mas isso significa que esses relatórios não fornecerão a informação que a sociedade precisa para avaliar o desempenho da empresa. (p. 10, tradução nossa)

Thomson (2015) corrobora essas críticas, argumentando que “o Relato Integrado reduz a sustentabilidade a cinco fontes de valor corporativo, mas fontes de valor que precisam ser mais bem gerenciadas para aumentar a riqueza dos investidores individuais, e não a prosperidade da sociedade” (p. 19, tradução nossa).

Assim, “assume-se que o alcance dos objetivos do IIRC de alguma forma emergirá do fornecimento de novas informações para os mesmos tomadores de decisão usando substantivamente as mesmas rotinas de tomada de decisão corporativa para gerenciar os mesmos riscos dentro do mesmo discurso neoliberal” (Thomson, 2015, p. 20, tradução nossa). Para o autor, em vez de propiciar reformas que levem a uma maior sustentabilidade, é mais provável que o relato integrado proposto pelo IIRC silencie os elementos radicais da sustentabilidade e ressignifique práticas corporativas insustentáveis como sustentáveis.

A força de trabalho na natureza: um contrarrelato

De acordo com Brown (2009), as tecnologias contábeis são uma prática social que molda subjetividades individuais e grupais, sendo um meio pelo qual o poder é exercido. Ela afirma que “tanto a contabilidade geral como grande parte da contabilidade social são atualmente dominadas por uma abordagem monológica” (Brown, 2009, p. 331, tradução nossa), adotando uma narrativa sobrecarregada pelos pressupostos do capitalismo e que delimita os parâmetros de debate a valores e pressupostos centrados nas necessidades do capital financeiro, negando voz a perspectivas alternativas. Assim, a contabilidade é despolitizada por meio de uma negação do político e “onde a política é reconhecida, a contabilidade monológica é retratada como fornecendo um referencial neutro dentro do qual os diferentes *stakeholders* podem perseguir os seus interesses” (Brown, 2009, p. 316, tradução nossa).

Para fomentar a interação democrática, os defensores de uma contabilidade dialógica têm feito esforços para desenvolver tecnologias contábeis que reconheçam a heterogeneidade e se recusem a privilegiar os mercados de capitais, promovendo formas mais participativas de organização social e o envolvimento dos *stakeholders* na preparação de relatórios (Brown, 2009). Uma possível maneira de incrementar o dialogismo é o contrarrelato, descrito por Boiral (2013) nos seguintes termos:

O contrarrelato na área de relatórios de sustentabilidade pode ser definido como o processo de identificação e divulgação de informações sobre os principais problemas econômicos, ambientais e sociais das organizações, que provêm de fontes externas ou não oficiais (relatórios de especialistas, trabalhos de pesquisa, periódicos on-line, estudos de ONGs, publicações governamentais, processos judiciais etc.) tendo em vista verificar, complementar ou contrariar os relatórios oficiais das organizações sobre seu desempenho e realizações. (p. 1037, tradução nossa)

Portanto, mais do que uma metodologia específica, o termo **contrarrelato** (*counter-accounting*) descreve uma estratégia política que visa romper o monopólio dos gestores sobre a produção de discursos a respeito do desempenho organizacional, dando voz a diferentes atores para que eles possam apresentar visões distintas, e possivelmente contestatórias, a respeito de tal desempenho. Como nos lembra Bakhtin (2002), as palavras estão sempre carregadas de um conteúdo de sentido ideológico. Assim, os contrarrelatos refratam os discursos inseridos nos relatos, evidenciando as contradições existentes nos relatos analisados. Na condição de um processo/caminho criativo, os contrarrelatos assumem determinada posição axiológica que se correlacionará a pontos de vista de outros interlocutores, criando uma rede de significações que se contrapõe aos relatos tidos como dominantes.

Estudos empíricos sobre o emprego de contrarrelatos sugerem que eles têm o potencial de fomentar os debates na esfera pública, promovendo a conscientização a respeito dos impactos negativos das organizações sobre o meio ambiente e a sociedade (Apostol, 2015; Denedo, Thomson, & Yonekura, 2017; Irvine & Moerman, 2017; Vinnari & Laine, 2017). Um importante exemplo é o de Joseph (2014), para quem o estudo de contrarrelatos pode ajudar a evidenciar a rede de significações assentadas em classe, gênero e etnia. Essa autora sustenta que grupos de contabilidade autônomos devem mobilizar os cidadãos em torno de

sua capacidade auto-organizada de auditar, alegando que os contrarrelatos advindos dessas auditorias são veículos de crítica e orientação tática no sentido de exigir maior responsabilização daqueles que estão no poder. Assim, encontramos em seu estudo sementes de um dialogismo que combinaria o processo de uma organização horizontal com uma contabilidade que poderia resultar em formas verticais de governança e governamentalidade mais duradouras para as sociedades.

No intuito de evidenciar o caráter monológico do relato integrado tal como orientado pelo IIRC e praticado pelas organizações, nesta seção desenvolvemos um contrarrelato aos relatórios corporativos de 2015 da Natura: na próxima subseção apresentaremos uma revisão da literatura acadêmica sobre o trabalho das revendedoras da Natura; e, na seguinte, confrontaremos os resultados dessa revisão com a representação da força de trabalho das revendedoras nas demonstrações financeiras, no caderno de indicadores e no relatório anual de 2015 da companhia. Jørgensen e Phillips (2002) asseveram que

a maneira mais simples de criar uma impressão da natureza de um texto é compará-lo com outros textos. A estratégia de comparação se baseia, teoricamente, no ponto estruturalista de que uma afirmação sempre ganha significado por ser diferente de outra coisa que foi dita ou poderia ter sido dita. Ao aplicar essa estratégia, o pesquisador faz as seguintes perguntas: De que maneira o texto em estudo é diferente de outros textos e quais são as consequências? Qual compreensão do mundo é tida como certa e quais compreensões não são reconhecidas? (p. 149, tradução nossa)

Conforme o procedimento descrito por Silva e Fossá (2015), inicialmente fizemos uma leitura flutuante dos documentos coletados, isto é, definimos nosso *corpus* de análise. Na sequência, conduzimos uma análise temática dos relatórios, assegurando-nos, por meio de mecanismos de busca, de que todas as menções às revendedoras (usualmente referidas como “Consultoras”, “Consultoras Natura”, “CNS” e variações) fossem consideradas. Segundo Bardin (2011), “o tema, enquanto unidade de registro, corresponde a uma regra de recorte (do sentido e não da forma) que não é fornecida, visto que o recorte depende do nível de análise e não de manifestações formais reguladas” (p. 135). A identificação dessas palavras-chave serviu de base para que analisássemos o tema de interesse em nossa pesquisa: a representação da força de trabalho das revendedoras da Natura. Assim, mais adiante, referenciaremos os principais recortes que emergiram de nossas análises, comparando os discursos veiculados por meio dos relatórios corporativos à literatura revisada na próxima subseção.

A orientação geral desta pesquisa possibilitou que as categorias analíticas fossem retiradas do próprio campo, e não da comprovação ou refutação de hipóteses previamente dadas. Não se quer dizer com isso que o sujeito cognoscente adentre ao campo sem teoria, mas que a teoria surge junto à definição do próprio objetivo e a compreensão permeia todo o trabalho de investigação (Domingues, 2004). Convém ressaltar que, em virtude tanto do caráter exploratório de nossa pesquisa quanto de nossa rejeição a pressupostos ontológicos e epistemológicos positivistas, não temos a pretensão de estabelecer um entendimento definitivo a respeito dos relatórios analisados. Em vez disso, convidamos os(as) leitores(as) a avaliar a consistência entre nossa interpretação das evidências textuais referenciadas nas próximas subseções e o arcabouço teórico construído ao longo deste artigo.

O trabalho das revendedoras da Natura

O sistema de vendas diretas (SVD) é “um sistema de comercialização de bens de consumo e serviços baseado no contato pessoal entre vendedores e compradores, fora de um estabelecimento comercial fixo” (Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas, 2015, para. 1). De acordo com Cruz e Troccoli (2014),

uma das maiores empresas brasileiras apoiadas nesse sistema de venda direta é a Natura, por meio de suas consultoras, que são representantes que vendem seus produtos diretamente

ao cliente final. A empresa, voltada à produção de cosméticos, fundada em 1969, alcançou, em setembro de 2011, a terceira colocação entre as 100 maiores empresas de venda direta do mundo, ficando atrás da Avon e da Amway, e ultrapassando a alemã Vorwerk e a americana Mary Kay. . . . Em 2010, o total de consultoras Natura atuando mundialmente ultrapassou 1,2 milhão de pessoas, das quais cerca de 1 milhão apenas no Brasil. (p. 64)

Ao final de 2015, a Natura contava com quase 1,4 milhão de revendedoras no Brasil e 1,9 milhão de revendedoras no mundo (Natura, 2016b). Trata-se de uma força de trabalho altamente genderizada, composta quase exclusivamente por mulheres (Abílio, 2014). De acordo com Schrippe, Santos, Vicenzi, Moreira Junior e Iarczewski (2015), as revendedoras e as inovações são os dois pontos que mais fortemente contribuem para o lucro líquido da empresa. Segundo Sutter, MacLennan, Fernandes e Oliveira Junior (2015), as revendedoras são as fontes do grande *network* desenvolvido pela Natura e compõem, em conjunto com a inovação, a base estratégica da empresa.

A Natura utiliza as chamadas consultoras de vendas diretas Natura (CNs), que não são funcionárias da empresa, mas sim representantes que vendem os produtos diretamente ao cliente final – quando são remuneradas com 30% do valor da transação. Além de CNs, as consultoras podem acumular a função de Consultoras Naturas Orientadoras (CNOs), sendo que estas últimas atuam somente no Brasil, orientando e auxiliando no desenvolvimento das CNs. . . . Além das consultoras, no Brasil a Natura também utiliza as chamadas Gerentes de Relacionamento (GRs) em sua estratégia de vendas. . . . Trata-se de funcionárias da empresa que atuam mais próximas às CNOs, realizando a capacitação destas por meio de cursos, de encontros e de visitas. (Cruz & Troccoli, 2014, p. 67)

Ao adotar o SVD, a Natura evita estabelecer com as revendedoras uma relação de emprego, nos termos da legislação trabalhista. Assim, essas revendedoras não têm cobertura previdenciária obrigatória: se quiserem, elas podem se registrar e contribuir para a previdência social como autônomas, mas a companhia não precisa fazer qualquer contribuição complementar, como no caso dos empregados legalmente reconhecidos como tal e, apesar da orientação que recebem da empresa para que se registrem na Previdência Social, segundo Abílio (2014), apenas uma entre as 25 revendedoras entrevistadas em sua pesquisa havia feito isso. Abílio (2014) identificou também que muitas revendedoras não sabiam dizer quanto tempo gastavam nem quanto ganhavam vendendo os produtos da Natura, e que a maioria das revendedoras eram também consumidoras desses produtos, sendo ambos os papéis altamente imbricados, com entrevistadas que relataram ter se tornado revendedoras apenas para poder comprar os produtos da Natura por um preço mais baixo e gastar suas comissões comprando produtos para si mesmas. Para Cruz e Troccoli (2014), essas convergências oportunizam negócios considerados mais fáceis para pessoas (mulheres) que procuram outras formas de complementar sua renda familiar.

Abílio (2014) relata que a empresa adota recorrentemente a estratégia promocional de “leve dois e pague um”, o que pode aumentar consideravelmente a comissão das revendedoras, mas que também contribui para a formação de estoques que algumas de suas entrevistadas relataram ter acumulado e que elas acabam consumindo ou distribuindo como presentes para seus conhecidos. Uma vez que tenham encomendado os pedidos, as revendedoras têm 21 dias para pagar pelos produtos, que geralmente são entregues dentro de dois ou três dias úteis após o pedido. Entregar os produtos e cobrar os pagamentos é tarefa de cada revendedora. Quando uma revendedora não paga seus boletos, seu nome é incluído no serviço de proteção ao crédito (SPC), o que além de impedir que volte a efetuar pedidos junto à Natura, também restringe severamente seu acesso ao crédito. Assim, para manterem seus cadastros na Natura e permanecerem com seus nomes “limpos”, as revendedoras costumam arcar com os custos da inadimplência de seus clientes.

Em que pese a alta homogeneidade em termos de gênero, as origens sociais das revendedoras da Natura são diversificadas, incluindo mulheres de classe alta, média e baixa. Algumas revendedoras de classe

média conciliam suas atividades de venda com suas carreiras profissionais, conduzindo suas atividades de venda por meio das redes de contatos que mantêm em seus locais de trabalho. Também da classe média vêm algumas revendedoras “tradicionais”, que construíram suas carreiras tendo as atividades de revenda como principal ocupação (Abílio, 2014). Esse *network* compõe a base estratégica da empresa, uma vez que potenciais consumidoras se tornam também potenciais revendedoras (Schrippe et al., 2015). Já em termos de etnias, Sutter et al. (2015) apontam que, como os produtos da empresa são ditos como multiétnicos, é necessário que o grupo de revendedoras também o seja e, por isso, deve-se levar em conta o aspecto étnico na formação da sua rede de revendedoras.

Desde o início dos anos 2000, o aumento do número de revendedoras envolvidas com a Natura, e com o SVD no Brasil em geral, foi impulsionado principalmente pelas classes mais baixas, após um aumento geral de suas condições de vida que se refletiu numa maior capacidade de consumo de cosméticos. Para as revendedoras das classes mais baixas, o SVD se configura como mais uma alternativa para os arranjos informais de trabalho nos quais elas costumam se envolver em paralelo ao trabalho doméstico. Além disso, nas classes altas também houve um aumento do número de revendedoras, em parte devido a estratégias adotadas pela Natura para alcançar esse público. Para as revendedoras desse estrato social, as atividades de venda geralmente são vivenciadas como uma espécie de *hobby* que também lhes permite obter alguma independência financeira em relação a seus maridos. O aumento da concorrência nos últimos anos diminuiu a participação individual de mercado das revendedoras, afetando especialmente as “tradicionais”. Por causa disso, hoje em dia é mais difícil trabalhar exclusivamente com os produtos da Natura, o que as têm levado a também revender produtos de concorrentes no setor de vendas diretas, como a Avon. Além disso, a concorrência afetou as comissões das revendedoras, pois muitas delas, para atrair mais clientes, diminuem suas comissões de 30% sobre o valor de catálogo (Abílio, 2014).

Segundo Cruz e Troccoli (2014), o *network* das revendedoras produziu um fenômeno interessante: uma rede de terceirizadas de vendas que surge a partir das redes das revendedoras, as quais não se furtam de incorporar informalmente suas amigas para ajudá-las nas vendas, no recolhimento e na entrega dos pedidos. Segundo Abílio (2014), que documentou casos em que havia até dez revendedoras subcontratadas, essa subcontratação é caracterizada por uma informalidade completa, sendo construída sobre relações pessoais de confiança, assim como são as relações entre revendedoras e clientes na maioria dos casos. Assim, a existência dessa rede informal sugere que o número de quase 1,4 milhão de revendedoras no Brasil divulgado pela Natura pode subestimar significativamente a quantidade de pessoas envolvidas na venda de seus produtos.

Para controlar essa força de trabalho dispersa, a Natura oferece incentivos não financeiros para as revendedoras mais produtivas, tais como tratamentos de beleza, viagens e uma festa anual para as mais bem ranqueadas (Abílio, 2014). Cruz e Troccoli (2014) apontam ainda que as amigas que formam a rede terceirizada também ganham presentes, mas estes das próprias consultoras, construindo uma rede de incentivos formais e informais. As revendedoras também estão organizadas em setores geográficos que são atribuídos a promotoras de vendas formalmente empregadas pela Natura, para as quais são estabelecidas metas de vendas. Essas promotoras organizam reuniões periódicas, de caráter voluntário, com as revendedoras dentro de seus setores, para apresentar os produtos da Natura e fornecer treinamento (Abílio, 2014; Cruz & Troccoli, 2014).

Conforme Abílio (2014) destaca, o SVD é totalmente suportado pela lei. Assim, a transferência de riscos financeiros para as trabalhadoras, a falta de reconhecimento formal das trabalhadoras como empregadas e a ausência de garantias trabalhistas não estão necessariamente associadas à ilegalidade. Em síntese, a literatura acadêmica sobre o trabalho das revendedoras da Natura aponta as seguintes características-chave dessa atividade:

- as atividades de trabalho estão altamente imbricadas na vida das revendedoras, dificultando para a maioria delas identificar quanto tempo trabalham para a Natura e quanto ganham com isso;

- as próprias identidades das revendedoras como trabalhadoras são imbricadas com suas identidades como consumidoras – muitas delas trabalham apenas para sustentar o próprio consumo dos produtos da Natura e algumas gastam ainda mais do que arrecadam com suas atividades de venda;
- o SVD permite que a empresa compartilhe com as trabalhadoras os riscos de mercado associados à sazonalidade e às condições econômicas, e transfira a elas proporções expressivas dos riscos de estocagem e de inadimplência; e
- A precariedade desse arranjo de trabalho permite que a empresa economize com benefícios e garantias trabalhistas, tais como Previdência Social, férias remuneradas, 13º salário, Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) etc.

Representação da força de trabalho das revendedoras pela Natura

Para confrontarmos as alegações da literatura acadêmica sobre o trabalho das revendedoras da Natura ao modo como a própria companhia representa essa força de trabalho em seus relatórios corporativos, analisamos suas demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2015 (Natura, 2016c), o caderno de indicadores do Relatório Anual de 2015 (GRI) (Natura, 2016b) e o próprio Relatório Anual de 2015 (relato integrado), em suas versões resumida (Natura, 2016d) e on-line (Natura, 2016e).

Nas demonstrações contábeis tradicionais, a centralidade das revendedoras para as atividades da Natura é explicitamente reconhecida na primeira nota explicativa:

Suas atividades e as de suas controladas (doravante denominadas “Sociedades”) compreendem o desenvolvimento, a industrialização, a distribuição e a comercialização e a exploração de modelos de comércio de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene pessoal, **substancialmente por meio de vendas diretas realizadas pelos(as) Consultores(as) Natura**, bem como a participação como sócia ou acionista em outras sociedades no Brasil e no exterior. (Natura, 2016c, p. 9, grifos nossos)

Não obstante, ao determinar que as comissões das revendedoras sejam excluídas da receita de vendas divulgada na Demonstração do Resultado (DRE) e dos fluxos de caixa das operações divulgados na Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) e, ainda, ao desconsiderar as atividades das revendedoras na geração e distribuição de valor na Demonstração do Valor Adicionado (DVA), a contabilidade financeira coloca essas trabalhadoras fora dos limites da organização, promovendo a invisibilidade de seu trabalho – rotuladas pela empresa como “Consultoras Natura”, elas são referidas apenas doze vezes ao longo das 96 páginas das demonstrações financeiras referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2015.

Os indicadores de sustentabilidade divulgados pela empresa, de acordo com as diretrizes da GRI, tentam remediar a exclusão das revendedoras na DVA apresentando uma estimativa do montante de riqueza que a empresa gerou para elas (Natura, 2016b). No entanto, poucas informações estão disponíveis sobre como os valores divulgados (R\$ 4,2 bilhões em 2015) são estimados: aparentemente, assume-se que as revendedoras efetivamente ganhem uma comissão de 30% em cada venda e não há desconto dos custos que elas têm para realizar suas atividades. Em comparação aos trabalhadores formalmente empregados pela empresa, a força de vendas é representada por uma quantidade consideravelmente menor de indicadores de sustentabilidade: número de revendedoras, de atividades de treinamento que lhes foram oferecidas, de revendedoras engajadas em uma iniciativa voluntária patrocinada pela empresa e de prêmios concedidos a elas, e índices de lealdade e satisfação com a empresa são apresentados em apenas três páginas, enquanto os indicadores sobre os funcionários formalizados ocupam dezessete páginas e são expressivamente mais detalhados (Natura, 2016b).

Porém, no relatório anual preparado de acordo com as diretrizes do relato integrado, as revendedoras são mencionadas cerca de oitenta vezes na versão resumida, de 44 páginas. Na maioria das vezes, elas são representadas como um recurso disponível para a empresa – o número de revendedoras geralmente é segmentado por país e apresentado juntamente com indicadores financeiros de desempenho, como na seguinte passagem:

Ao somar desempenhos do Brasil e das Operações Internacionais, nossos resultados consolidados foram de R\$ 10,8 bilhões em receita bruta em 2015 (+ 8,6% em relação a 2014), com quase 1,9 milhão de consultoras (+ 8% sobre o ano anterior), Ebitda de R\$ 1,5 bilhão (queda de 3,8%), lucro líquido de R\$ 513 milhões (redução de 29,9%) e geração de caixa livre de R\$ 818 milhões (contra R\$ 209 milhões em 2014). (Natura, 2016d, p. 18)

No entanto apenas as taxas líquidas do aumento da força de vendas são apresentadas. Assim, não é possível estimar uma taxa de rotatividade para essa função. E mesmo que a empresa divulgue os rendimentos anuais médios gerados para as Consultoras Natura (R\$ 4.161 em 2015) e Consultoras Natura Orientadoras (R\$ 17.614 em 2015) (Natura, 2016b), no caderno de indicadores de sustentabilidade não há comentários adicionais sobre esses números. Chama atenção, no entanto, que enquanto a média salarial dos empregados é divulgada em base mensal, a média dos rendimentos das revendedoras é apresentada em base anual, o que denota um provável intuito de dissimular quão baixos são esses rendimentos. Em comparação ao salário-mínimo em 2015 para contratos de trabalho de 220 horas por mês – por exemplo, R\$ 10.507, considerando o salário-mínimo mensal de R\$ 788 multiplicado 13,33 vezes (incluindo o adicional de férias e o 13º salário) – a renda anual média que a Natura gera para as consultoras equivale a menos de 40%.

É claro que, na ausência de uma estimativa de quantas horas uma revendedora trabalha por mês, essa comparação faz pouco sentido, mas ainda assim ela indica que as atividades de revenda proporcionam poucos rendimentos, dado que o salário-mínimo por si só representa uma baixa remuneração. Tendo ainda em mente a dispersão dessa média, considerando que essa é a principal ocupação profissional de algumas revendedoras, enquanto para outras (provavelmente a maioria) as vendas são apenas uma atividade complementar, reforça-se a observação de Abílio (2014) de que muitas revendedoras podem acabar pagando para trabalhar para a Natura. E mesmo para as Consultoras Natura Orientadoras, cujas atividades incluem apoiar as gerentes de relacionamento da Natura em suas tarefas, a renda anual média de R\$ 17.614 em 2015 representa pouco mais de 80% da renda anual média de mulheres empregadas pela Natura em posições operacionais (R\$ 21.876, considerando o salário mensal médio divulgado pela Natura, de R\$ 1.823, multiplicado por doze).

Em que pese o caráter problemático da relação com as revendedoras, consideramos que o relato integrado da Natura deixa apenas um pequeno espaço, se tanto, para críticas ao modelo de negócios da empresa. Existe uma clara adoção das soluções “ganha-ganha” – características de uma abordagem de *business case* para a responsabilidade social corporativa – nos comentários sobre as ações tomadas pela empresa em benefício da força de vendas, como nos exemplos a seguir:

- Quando é relatado que “uma das preocupações iniciais do projeto era verificar o potencial de impacto da venda de Sou [marca da linha de uso diário] em farmácias sobre as vendas das Consultoras Natura (CNs)” (Natura, 2016d, p. 23), a manutenção da lealdade das revendedoras e da participação de mercado da Natura podem ser facilmente percebidas como ganhos para empresa.
- O suporte oferecido às revendedoras que possuem pontos de venda próprios, que inclui “a revitalização dos espaços e . . . suporte para que as CNs possam aprimorar sua atividade” (Natura, 2016d, p. 24), tem como contrapartida a incorporação de “nova arquitetura para o espaço da Natura nesses pontos, valorizando nossos produtos e o contato dos consumidores com a marca” (Natura, 2016d, p. 24), proporcionando à empresa uma vantagem competitiva em relação a outras marcas comercializadas nesses pontos de venda.

- Um programa que oferece às revendedoras “um pacote de ferramentas digitais que inclui um *chip* com benefícios exclusivos no uso de dados, aplicativo para o envio dos pedidos e máquina leitora de cartão de crédito e débito” (Natura, 2016d, p. 27), reunindo “três recursos essenciais para que consultoras tenham mobilidade para a venda e acesso à internet com custos abaixo do mercado” (Natura, 2016d, p. 27), também beneficia a empresa com o aumento da produtividade das revendedoras.

A abordagem da sustentabilidade em benefício próprio (ou dos acionistas) assumida pela Natura também pode ser percebida nas ambições e no desempenho divulgados em relação à força de vendas, conforme apontado no Quadro 2.

Quadro 2 – Visão de sustentabilidade da Natura para a rede de consultoras

Ambição 2020	Desempenho 2015	Ganho da Natura
Aumentar significativamente a renda média real das consultoras e dos consultores Natura no Brasil.	Um conjunto de iniciativas para aumento de produtividade foi implementado para alavancar a renda média das consultoras. Entendemos que essas iniciativas contribuíram para minimizar os impactos da crise econômica na atividade da venda direta.	Aumento da produtividade
Despertar o interesse pelo aprendizado constante e oferecer uma ampla oferta de educação, que atenda às suas necessidades.	Desenvolvemos e testamos projetos de melhoria da educação das consultoras que estão disponíveis para implantação em larga escala.	Aumento da lealdade e da produtividade
Criar indicador para avaliar o desenvolvimento humano desse público e estruturar estratégia para melhoria significativa.	Foi realizada a segunda medição do IDH CN no Brasil com melhoria de 7% do impacto da Natura na qualidade de vida das CNs. Projetos estruturantes foram testados e estão disponíveis para implantação em escala.	Aumento da lealdade
Ampliar a rede de colaboração, apoiando ações de empreendedorismo socioambiental.	Aumento de visitas e participação na plataforma colaborativa do Movimento Natura com 527 iniciativas publicadas nas temáticas educação, assistência social, saúde, bem-estar, arte e cultura.	Aumento da lealdade

Fonte: Natura (2016f, p. 3).

Uma maior ênfase às necessidades próprias das revendedoras ocorre quando a empresa informa que criou o “primeiro indicador de desenvolvimento humano corporativo, customizado de acordo com a realidade da Natura” (Natura, 2016d, p. 37), para obter uma compreensão mais aprofundada dos seus impactos na melhoria da qualidade de vida de sua força de vendas. Esse indicador, inspirado no índice de desenvolvimento humano (IDH), deverá ser monitorado anualmente, permitindo que a Natura gere “instrumentos finos de gestão e investimento social corporativo intrinsecamente associados ao negócio, que possam influenciar a melhoria da qualidade de vida das CNs” (Natura, 2016d, p. 37). No entanto, a empresa não divulga que tipos de investimentos pretende fazer para melhorar a qualidade de vida de sua força de vendas, nem quanto pretende investir. Além disso, as poucas questões de pesquisa divulgadas – “uso do dinheiro, entendimento sobre a taxa anual de inflação e padrão de uso de computadores e da internet” (Natura, 2016d, p. 37) – evidenciam um caráter instrumental do índice, reconhecido pela própria empresa:

Também foi interessante perceber que as CNs iniciantes apresentam maior vulnerabilidade nas três dimensões analisadas (saúde, conhecimento e padrão de vida). Além de ajudá-las a superar seus desafios social e familiar, há, para nós, a importância estratégica em impulsionar esse perfil em decorrência do impacto que a sua desistência tem na nossa gestão comercial.

Assim, definido a partir do interesse no bem-estar da rede, o levantamento mostrou-se também relevante para a agenda comercial da Natura. (Natura, 2016a, p. 2)

Curiosamente, esse reconhecimento pode ser encontrado na versão on-line do relatório anual, mas não na versão resumida em arquivo PDF. Esse é também o caso da seguinte passagem, a única que identificamos

nos relatórios analisados contendo uma crítica às práticas comerciais da Natura sob o ponto de vista de sua força de vendas:

Foram realizadas ainda mais de 300 entrevistas com pessoas que deixaram de ser consultoras para avaliar o motivo da saída. As razões apontadas ficaram restritas a questões financeiras, como prazos de pagamento e pontuação mínima para fazer o pedido. E quase 85% delas indicaram que pensam em voltar a ser CN algum dia. (Natura, 2016a, p. 2)

Essa ruptura superficial do caráter monológico dos relatórios da Natura não é acompanhada por uma consideração substantiva das críticas apresentadas: não se discute se a empresa pretende revisar suas políticas de prazos de pagamento e pontuação mínima para fazer os pedidos, e as reclamações das ex-revendedoras são eufemizadas na frase seguinte, com a apresentação do índice de intenção de retorno às atividades. De modo geral, as ações que a empresa afirma, ao longo do relatório anual, ter adotado ou se comprometido a adotar em benefício de sua força de vendas também oferecem ganhos claros para a própria Natura, ao passo que uma reformulação do modelo de negócios para diminuir a precariedade do trabalho das revendedoras parece estar fora de questão – ou, melhor dizendo, ser colocada fora de questionamento no seu relato integrado.

Considerações finais

Neste artigo propusemos uma reflexão a respeito da apropriação do conceito de sustentabilidade pelo mundo dos negócios, abarcando os temas do relato integrado e das relações de trabalho pelo SVD, tendo como base empírica o estudo da Natura. Nossa investigação caracterizou o relato integrado colorido, ilustrado, interligado e on-line da Natura como um meio pelo qual – com uma autoridade incrementada pelas diretrizes do IIRC, de cujo desenvolvimento a própria Natura participou ativamente – a companhia celebra a exploração de trabalho precário como uma contribuição para o desenvolvimento sustentável.

Para as áreas de administração e contabilidade, este artigo oferece contribuições importantes: para a administração, traz uma possibilidade de pensar o tema da sustentabilidade e o quanto ele está alinhado a ganhos estratégicos e financeiros, além da observação de formas de precarização do trabalho que levam à superexploração de trabalhadoras informais para contribuir com os ganhos dos acionistas, dentro de uma proposta de empresa “sustentável”; já para a contabilidade, entendemos que o IIRC e sua proposta de relato integrado, além de oferecerem uma oportunidade de investigar temas relativos à regulamentação contábil em um contexto ainda pouco institucionalizado, sejam um caso exemplar de iniciativa interorganizacional que, por meio de uma coalizão de interesses profissionais e empresariais revestidos de uma aparência “técnica” e colaborativa, busca ativamente legitimar uma definição de sustentabilidade amigável aos negócios e, assim, permite que as organizações mantenham seus negócios como de costume ao mesmo tempo que afirmam estar em conformidade com diretrizes de sustentabilidade.

A ferramenta metodológica e política do contrarrelato, segundo autores como Banerjee (2008), Joseph (2014), entre outros, distanciou-nos do percurso positivista dominante nos estudos de contabilidade. Assim, as interpretações apresentadas neste estudo se contrapõem a práticas contábeis e acadêmicas de construir relatos de verdade que naturalizam e normalizam representações sobre os objetos de estudo – no caso em tela, o tema da sustentabilidade. Nesse sentido, ainda que empregada apenas de modo exploratório neste artigo, a abordagem dos contrarrelatos nos permitiu observar o papel da linguagem na construção da realidade feita a partir de relatórios corporativos. Além disso, com o contrarrelato pudemos contestar a abordagem monológica que usualmente permeia os discursos veiculados nesses relatórios, apontando um caminho promissor para alcançar impactos sociais sob uma perspectiva crítica. Afinal, tal como apontado por Banerjee (2008), uma perspectiva crítica sobre a teoria da gestão – como o contrarrelato – deve mostrar o jogo de relações trazido pelas “melhores práticas” no gerenciamento, evidenciando discursos e práticas implicados

em um novo colonialismo corporativo que força as pessoas a participarem da economia de maneira particular, sem custos para as empresas, como no caso do SVD aqui discutido.

Por fim, defendemos que a sustentabilidade seja pensada em termos mais abrangentes, tendo por base seus aspectos sociais, econômicos e ambientais, e não somente as vantagens competitivas para os acionistas. Para tanto, mais importante do que discutir as orientações contidas na Estrutura Internacional para Relato Integrado, entendemos ser necessário promover práticas dialógicas na produção dos relatórios corporativos, que rompam com o monopólio dos gestores e incluam uma gama mais ampla de *stakeholders* na avaliação do desempenho organizacional – algo que nos parece ser o oposto do projeto do IIRC, que se apresenta como mais uma ferramenta a serviço do controle gerencial.

Referências

- Abílio, L. C. (2014). *Sem maquiagem: O trabalho de um milhão de revendedoras de cosméticos*. São Paulo, SP: Boitempo.
- Apostol, O. M. (2015). A project for Romania? The role of the civil society's counter-accounts in facilitating democratic change in society. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 28(2), 210-241. doi:10.1108/AAAJ-07-2012-01057
- Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas. (2015). Venda direta. Recuperado de <http://bit.ly/2wyJJfuBakhtin>, M. (2002). *Marxismo e filosofia da linguagem*. São Paulo: Hucitec.
- Bamberg, M., & Andrews, M. (2004). *Considering counter-narratives: Narrating, resisting, making-sense*. Amsterdam: John Benjamins.
- Banerjee, S. B. (2008). Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. *Critical Sociology*, 34(1), 51-79. doi:10.1177/0896920507084623
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo, SP: Edições 70.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. London: Penguin.
- Bittencourt, E., & Carrieri, A. (2005). Responsabilidade social: Ideologia, poder e discurso na lógica empresarial. *Revista de Administração de Empresas*, 45(spe), 10-22. doi:10.1590/S0034-75902005000500001
- Boiral, O. (2013). Sustainability reports as simulacra? A counter-account of A and A+ GRI reports. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(7), 1036-1071. doi:10.1108/AAAJ-04-2012-00998
- Brianezi, T., & Sorrentino, M. (2012). A modernização ecológica conquistando hegemonia nos discursos ambientais: O caso da Zona Franca de Manaus. *Ambiente & Sociedade*, 15(2), 51-71.
- Brown, J. (2009). Democracy, sustainability and dialogic accounting technologies: Taking pluralism seriously. *Critical Perspectives on Accounting*, 20(3), 313-342. doi:10.1016/j.cpa.2008.08.002
- Brown, J., & Dillard, J. (2014). Integrated reporting: On the need for broadening out and opening up. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1120-1156. doi:10.1108/AAAJ-04-2013-1313
- Campbell, D. J. (2000). Legitimacy theory or managerial reality construction? Corporate social disclosure in Marks and Spencer Plc Corporate Reports, 1969-1997. *Accounting Forum*, 24(1), 80-100. doi:10.1111/1467-6303.00030
- Cervo, A. L., Bervian, P. A., & Silva, R. (2007). *Metodologia científica* (6a ed.). São Paulo, SP: Pearson Prentice.
- Cruz, M. N., & Troccoli, I. R. (2014). Do canal de vendas diretas ao suporte à responsabilidade ambiental: O caso da natura. *Revista Gestão Organizacional*, 7(1), 63-78.

- Deegan, C. (2002). Introduction. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282-311. doi:10.1108/09513570210435852
- Denedo, M., Thomson, I., & Yonekura, A. (2017). International advocacy NGOs, counter accounting, accountability and engagement. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(6), 1309-1343. doi:10.1108/AAAJ-03-2016-2468
- Domingues, I. (2004). *Epistemologia das ciências humanas – Tomo I: Positivismo e hermenêutica – Durkheim e Weber*. São Paulo, SP: Edições Loyola.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136. doi:10.2307/1388226
- Flower, J. (2015). The international integrated reporting council: A story of failure. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 1-17. doi:10.1016/j.cpa.2014.07.002
- Gray, R. (2010). Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability... and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 47-62. doi:10.1016/j.aos.2009.04.006
- Henriques, M. S., & Sant'Ana, L. F. (2013). Ideias-força evidenciadas no discurso organizacional sobre sustentabilidade. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, 10(18), 71-82.
- International Integrated Reporting Committee. (2011a). IIRC announces selection of global companies to lead unique Integrated Reporting Pilote Programme. Recuperado de <http://bit.ly/2HGKy8i>
- International Integrated Reporting Committee. (2011b). Towards Integrated Reporting: Communicating value in the 21st century. Recuperado de <http://bit.ly/2SNuLep>
- International Integrated Reporting Council. (2014). A estrutura internacional para relato integrado. Recuperado de <http://bit.ly/39RwCo6>
- Irvine, H., & Moerman, L. (2017). Gambling with the public sphere: Accounting's contribution to debate on social issues. *Critical Perspectives on Accounting*, 48, 35-52. doi:10.1016/j.cpa.2017.05.002
- Jørgensen, M. W., & Phillips, L. J. (2002). *Discourse analysis as theory and method*. London: Sage.
- Joseph, M. (2014). *Debt to society: Accounting for life under capitalism*. Minneapolis, MN: University of Minnesota.
- Lara, L. G. A., & Oliveira, S. A.. (2017). A ideologia do crescimento econômico e o discurso empresarial do desenvolvimento sustentável. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(2), 326-348. doi:10.1590/1679-395159387
- Loureiro, C. F. B., & Lima, M. J. G. S. (2012). A hegemonia do discurso empresarial de sustentabilidade nos projetos de educação ambiental no contexto escolar: Nova estratégia do capital. *Revista Contemporânea de Educação*, 7(14), 289-303.
- Milne, M. J., Tregidga, H., & Walton, S. (2009). Words not actions! The ideological role of sustainable development reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(8), 1211-1257. doi:10.1108/09513570910999292
- Natura. (2016a). A nossa versão do IDH. In Natura, *Relatório anual 2015* (p. 37). São Paulo, SP: Autor. Recuperado de <http://bit.ly/2IE5jSz>
- Natura. (2016b). *Caderno de indicadores: Relatório anual 2015*. Recuperado de <http://bit.ly/38lpCZq>
- Natura. (2016c). *Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2015*. Recuperado de <http://bit.ly/38LEyXM>
- Natura. (2016d). *Relatório anual 2015*. São Paulo, SP: Autor. Recuperado de <http://bit.ly/39NVb5a>

- Natura. (2016e). *Relatório anual 2015*. Recuperado de <http://bit.ly/2vachvk>
- Natura. (2016f). Visão de sustentabilidade 2050. In Natura, *Relatório anual 2015* (p. 41). São Paulo, SP: Autor. Recuperado de http://www.natura.com.br/sites/default/files/ra2015_visao2050.pdf
- Nelson, H. L. (2001). *Damaged identities, narrative repair*. Ithaca, NY: Cornell University.
- Schrippe, P., Santos, S. R., Vincenzi, S. L., Moreira Junior, F. J., & Iarczewski, A. M. W. (2015). Estratégia empresarial para a Natura: Análise de correlação e previsão dos lucros por meio do modelo Holt-Winters. *Reuna*, 20(4), 5-26. Recuperado de <http://bit.ly/2v4nldn>
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas Revista Eletrônica*, 17(1), 1-14. doi:10.18391/qualitas.v16i1.2113
- Sutter, M. B., MacLennan, M. L. F., Fernandes, C. C., & Oliveira Jr, M. M. (2015). Country of origin image and foreign markets strategy: Analysis of the Brazilian cosmetics company Natura. *Revista Brasileira de Marketing*, 14(3), 393-406. doi:10.5585/remark.v14i3.2834
- The Prince's Accounting for Sustainability Project, & Global Reporting Initiative. (2010). Formation of the International Integrated Reporting Committee (IIRC). Recuperado de <http://bit.ly/2SJUyUz>
- Thomson, I. (2015). "But does sustainability need capitalism or an integrated report" a commentary on "The International Integrated Reporting Council: A story of failure" by Flower, J. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 18-22. doi:10.1016/j.cpa.2014.07.003
- Tregidga, H., Milne, M., & Kearins, K. (2014). (Re)presenting 'sustainable organizations'. *Accounting, Organizations and Society*, 39(6), 477-494. doi:10.1016/j.aos.2013.10.006
- Villiers, C., Rinaldi, L., & Unerman, J. (2014). Integrated reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. *Accounting Auditing and Accountability Journal*, 27(7), 1042-1067. doi:10.1108/AAAJ-06-2014-1736
- Vinnari, E., & Laine, M. (2017). The moral mechanism of counter accounts: The case of industrial animal production. *Accounting, Organizations and Society*, 57, 1-17. doi:10.1016/j.aos.2017.01.002
- Williams, K. L., Burt, B. A., Clay, K. L., & Bridges, B. K. (2018). Stories untold: Counter-narratives to anti-blackness and deficit-oriented discourse concerning HBCUs. *American Educational Research Journal*, 56(2), 556-599. doi:10.3102/0002831218802776
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. New York: United Nations.

Sobre os Autores

Paulo Frederico Homero Junior

Doutor em controladoria e contabilidade pela Universidade de São Paulo. Professor de ensino básico, técnico e tecnológico no Instituto Federal Farroupilha, campus Frederico Westphalen. E-mail: paulo.junior@iffarroupilha.edu.br. ORCID: 0000-0002-5219-5175

Alexandre de Pádua Carrieri

Doutor em administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor titular da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG e coordenador do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade. E-mail: aguiar.paduacarrieri@terra.com.br. ORCID: 0000-0001-8552-8717



Management techniques and organizational silencing: a manager's account

Técnicas de gestão e silenciamento organizacional:
o relato de um gerente

Marcos Júnior de Moura-Paula^a
Patricia Aparecida Abreu Moreira^b
Deise Luiza da Silva Ferraz^b

^aInstituto Federal de Brasília, Brasília, DF, Brazil

^bUniversidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brazil

Revista Organizações & Sociedade
2020, 27(93), 216-230
© The Author(s) 2020
DOI 10.1590/1984-9270933
ISSN 1984-9230
www.revistaoes.ufba.br
NPGA, Escola de Administração
Universidade Federal da Bahia

Received: 03/11/2017

Approved: 08/01/2019

Abstract

this study analyzes the changes in the relations established in the work environment conditioned by the implementation of management techniques characterizing a Toyotist model and that produced the phenomenon of organizational silence. The story of a financial system worker was used as a guide for structuring our argument. Observations and documents mediated the understanding of the individual story along with the general social relations. Guided by the categories singularity, particularity and universality, we established the links among the worker's situation, the company's management techniques and the productive restructuring movement. The results show that the various management techniques were means of silencing built up throughout the worker's career, as frustrations accumulated and the needs of the work process changed. What in the life of a manager is frustration and silence, in the totalization movement are changes in the being manager marked by the emptying of planning and controlling functions.

Keywords: Life Story; Management Techniques; Organizational Silence; Organizational Silencing; Managerial Function.

Resumo

Objetivou-se analisar as mudanças nas relações estabelecidas no ambiente de trabalho condicionadas pela implementação de técnicas de gestão que caracterizam um modelo toyotista e produziram o fenômeno do silêncio organizacional. A história de um trabalhador do sistema financeiro estrutura nosso argumento. Observações e documentos mediaram a compreensão da história individual com as relações sociais gerais. Guiados pelas categorias de singularidade, particularidade e universalidade, estabelecemos os nexos entre a situação do trabalhador, as técnicas de gestão da empresa e o movimento de reestruturação produtiva. Os resultados mostram que as várias técnicas foram meios de silenciar construídos ao longo da carreira do trabalhador, à medida que as frustrações foram acumuladas e as necessidades do processo de trabalho se alteraram. O que na vida de um gestor é frustração e silêncio, no movimento de totalização são alterações no ser gestor, marcado pelo esvaziamento das funções de planejamento e controle.

Palavras-chave: História de Vida; Técnicas de Gestão; Silêncio Organizacional; Silenciamento Organizacional; Função Gerencial.

Introduction

It is well known that management techniques have been undergoing a continuous process of sophistication, especially in recent decades, as part of the development of productive forces. Regarding the human resource management, several authors (Alves, 2000; Faria, 2011; Gaulejac, 2007) highlight the sophistication of control techniques, which at the time of the Taylorist-Fordist model, controlled bodies and their behavior with direct vigilance and the speed of the conveyor belt, but currently discard it with the constant vigilance of the supervisor. The same controlling gaze subjectivized the objectivity of the work process, requiring a lower number of participating mechanisms to enhance subordinates' day-to-day work practices. Furthermore, the proximity between supervisor and subordinate associated to trade unions, which were closer to workers, ensured the workers with relative freedom of speech. Generally speaking, in the supervisor-subordinate case, the work process was enhanced and, in trade union case, better working conditions were claimed (Alves, 2000).

The automation of some forms of control using microelectronic-based technologies dispensed with part of the apparatus responsible for supervision, flattening the hierarchical structure, and resulting in, among other factors, a necessary increase in worker participation (Bessi, Zimmer, & Grisci, 2007), whether to enhance the work process or to provide managers with information that enabled the improvement of the decision-making processes. This could still be observed in the 1970s with the implementation of quality circles, from which a countless number of other participative programs ensued, such as co-management, suggestion boxes, and teamwork (Faria, 2009). However, the programs implemented have limitations, as shown by Morrison and Milliken (2000) in their conceptual research on organizational silence, a term coined to express the phenomenon of the spontaneous non-participation of workers in suggestions, information, concerns, or ideas that would otherwise benefit the companies. These researchers aimed to diagnose their causes as well as suggest the implementation of new instruments of participation, attempting to identify the reasons for such passivity, manifested by silence or refraining from speaking up.

Our objective, although close to that of researchers on organizational silence, is different, based on dialectical-historical materialism, we seek to analyze the changes in the relations established in the work environment that were conditioned by the implementation of management techniques common in the Toyotist model and producing this phenomenon of organizational silence. Moreover, it is worth considering that Toyotist management techniques were not restricted to automotive industry alone, but they were adopted by and adapted to different sectors (see Alves, 2000; Antunes, 2006).

Thus, to achieve our objective, we employ a distinct theoretical background, based on authors such Marx and Mészáros and Brazilian critics, such as Tragtenberg and Faria, whose critical research in organizational studies have shown theoretical originality (Misoczky, Flores, & Goulart, 2015), among other researchers. Furthermore, we contribute to the literature by seeking – similarly to other researchers (Brown & Coupland, 2005; Fletcher & Watson, 2007) – a theoretical background different from positivism, which has guided most of the research on organizational silence (Moura-Paula & Ferraz, 2015).

The rest of this paper proceeds as follows. In the next section, we discuss the theoretical background on which our analyses and considerations are based. Subsequently, we discuss the method used to conduct the research and analyze the data. In the penultimate section, we present the analysis, and in the last section, we offer our conclusions.

Theoretical background

The need for capital to appropriate the knowledge of the worker in an environment with intensive use of technology has created the need for greater worker participation in the work process. The rigidity of the Taylorist-Fordist regulatory model imposed a series of restrictions on capital that had to be overcome,

such that so-called flexible accumulation (Harvey, 2013) enabled the achievement of this goal. Worker participation, which was previously restricted, came to be encouraged, since it could offer corrections or suggestions that improved productivity and simultaneously enable any managerial flaws to be addressed and even corrected.

Taylor was already concerned with the knowledge that workers held, but his intention was to observe how their work was performed, to systematize it – identifying the best way to execute it – and later to induce the adoption of a “new” form of working prescribed by management (Behr & Nascimento, 2008). The Taylorist-Fordist crisis in the 1970s and the emergence of new microelectronic-based technologies led to changes in both work control process and way in which workers supposedly participate. It is not by chance that Toyotism called the Western’s attention during this period considering the manner in which the work process was managed, which enabled greater worker participation, although this participation was restricted and did not ultimately eliminate workers’ alienation (Antunes & Alves, 2004).

In addition to importing practices developed in Japan, such as total quality management and quality circles, researchers of organizational behavior also highlighted employee voices in organizations as an important way to achieve greater participation. Although researchers have been inspired by the work of Hirschman (1973), in the 1930s and even before, there was already concern that workers should collaborate with decisions by providing information to decision-makers (Timming & Johnstone, 2015). Currently, the focus of participation is on both voice and silence (Gollan & Xu, 2015). What does not seem to change since the earlier studies is the notion that participation only serves for workers to support decisions that they did not create and to co-opt them, thereby preventing their even greater alienation in the work process from leading to an escalation of conflict in the workplace (Faria, 2009).

As previously mentioned, to overcome the structural crisis of capital in the 1970s, new physical and management technologies were necessary to recover the profit rates of capitalist endeavors, which were low at the time. Thus, managerial levels could be cut. With fewer personnel responsible for supervision, workers had to speak out more and to express their opinions constructively, ending or modifying organizational practices (Morrison, 2014). Researchers note, however, that workers often “choose” to remain in silent. Morrison and Milliken (2000) are the first to tackle this problem and to use the term **organizational silence**, which is considered by them the withholding of concerns and opinions on organizational problems by employees. Pinder and Harlos (2001), in turn, indicate that employee silence is a multifaceted concept, which can be defined as any form of genuine expression on organizational circumstances by those perceived as capable of modifying or redressing them. The researchers then seek to understand why workers choose to remain silent, and which types of silence are beneficial or detrimental to organizations. Contrary to some studies, we prefer using the term **organizational silence** to **employee silence**, as this is a collective phenomenon, albeit manifested individually (Morrison & Milliken, 2000). An understanding of the individual factors that would make employees choose for silence should not lose sight of the context in which these silences are constructed or forged.

According to Morrison and Milliken (2000), employee reluctance to report problems is related to the fear of receiving negative feedback from managers and to a number of implicit beliefs that employees have of managers. Moreover, silence may be caused by social norms or pressure in groups and by the desire to not be the spokesperson of undesirable ideas or bad news, as well as the fear of being negatively labeled, suffering retaliation, reducing chances of career progression, or being fired (Detert & Edmondson, 2011; Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). Considering that silence can reduce innovation in the workplace, interfere with organizational change, and reduce certain positive attitudes in workers, such as satisfaction and commitment (Wang & Hsieh, 2013), researchers defend the need to seek manners of overcoming silence, undoing managers and workers’ fears and assumptions, thereby enabling the upward flow of information to correct deviations outside the field of vision of both immediate management and upper levels of the organization.

To overcome organizational silence, firstly, it must be identified. Considering that van Dyne, Ang e Botero (2003) propose three types of silence widely used by researchers (e.g., Chou & Chang, 2017; Knoll & van Dick, 2013; Pirie, 2016; Rafferty & Restubog, 2011; Wang & Hsieh, 2013) to understand why

employees remain silent beyond the reasons already pointed out by their predecessor scholars (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001). According to the authors, the types of silence are (1) acquiescent, which occurs when relevant ideas are withheld due to feelings of resignation; (2) defensive, which is the result of a strategic reflection on which ideas should or should not be withheld; and (3) pro-social, which occurs when information, opinions or ideas are withheld to benefit another individual or the organization itself. Of these proposed types, only pro-social silence is not considered detrimental to the organization, since it impedes confidential information from reaching competitors (Rafferty & Restubog, 2011).

The emphasis on cases in which silence is both beneficial and detrimental to the organizational objectives reveals managerialist bias of researchers on organizational behavior, which narrows the questions that can be asked and the explanations that can be offered (Donaghey, Cullinane, Dundon, & Wilkinson, 2011), in addition to disregarding the fact that silence can be a form of challenging management as well as a form of resistance (Barry & Wilkinson, 2016; Cullinane & Donaghey, 2014). When criticizing the conception of organizational silence in organizational behavior that is predominant in the literature, Donaghey et al. (2011) note that very often management can create a number of institutional norms and arrangements that result in a number of questions being excluded from the voicing processes that exist in the work environment.

The supposed overlap of interests between workers and employers guiding researchers indicates that workers should speak whenever it benefits the employers, since workers would also benefit. Moreover, the critiques call attention to the ideological question involved in studies about silence (Moura-Paula & Ferraz, 2015), based on the notion that convergence between interests of labor and capital possibly exist, it leads researchers to create a whole set of ideas resulting in the sophistication of worker exploitation. The capital-labor conflict is concealed and the phenomenon of silence as a way of confronting or resisting management is the factor silenced by researchers and even erased from their definitions of organizational silence.

Method

The analysis of workers' life story provides us with data to reconstruct the relations they established at work before, during and after the implementation of management techniques and, by their statements, we can analyze changes that occurred over time and results in silence as a form of resistance. Marx, in a 1864 letter to Annenkov, wrote

From this it can only be concluded that the social history of man is never anything else than the history of his individual development, whether he is conscious of this or not. His material relations form the basis of all his relations. These material relations are but the necessary forms in which his material and individual activity is realised. (Marx, 1975, par. 8)

The empirical corpus of this study is composed of the life story of a bank manager, the observations of his daily work routines, and documents produced by the bank that this manager worked over the course of its story. The guiding thread of this text uses the story of Christopher (a fictitious name), a bank employee who over the last 20 years has implemented countless control techniques in the work process. Furthermore, banks are representative of the restructuring movement of production that intensified in Brazil in the mid-1990s (Grisci & Bessi, 2004). We opt to use Christopher's story only as a guiding thread for the argumentative structure and, when necessary, we use other data collected to corroborate our informant's statements, which serve as a manner to understand the individual story that constitutes and is constituted in – and by – labor relations.

However, before we begin the analysis itself, it is worth to stress the basis of understanding that we have on the possibility of the technique of data collection on "life story" to contribute to the proposed analyses guided by dialectical-historical materialism (see Ferraz, Biasotto, & Tonon, 2010; Minini & Ferraz, 2015). To do so, we turn to succinct explanations that enable some considerations.

Firstly, we turn to the debate by Sève (1975, p. 215), which highlights the individual biography and set of social relations. The decisive point of the argument is the “determining fact that human activity is socially objectified and remains exterior to individuals, in the world of social relations where the social individuality developed finds its true foundation” and it is through the “singular biography” that “the contradictions of the objective social relations [are] integrated” (Sève, 1975, p. 257).

Marx (2011), when studying the historical development of the social relations of production, shows that beneath capital, we establish social relations of dependency between mutually indifferent subjects, consolidating the conditions necessary to exacerbate the construction of a particular manifestation of human generality, the rationally selfish individual. The social and technical division of labor intensifies the progress of individuation and social isolation. The experiences by which each and every subject lives are a form of manifestation of a general movement of the constitution of a social being. Thus, these experiences, although lived as unique and exclusive experiences, do not occur except in that movement – the very isolation is social.

The objective of this study is to analyze the relationships established in the work environment that were constituted through the implementation of management techniques and produced the phenomenon of organizational silence. Thus, if the movement of the constitution of the social being beneath capital produces the social being as a rationally selfish individual, one of the privileged modes of accessing this reality is through experiences lived by individuals. However, this is not done with the objective of understanding the “exclusivities” of each individual, but rather the determinant elements that resulted in the individual remaining silent. Thus, singularity, particularity and universality are relevant categories in this analytical movement (Lukács, 1966; Pasqualini & Martins, 2015). Through the abstraction process we depart from the concrete particularities towards the understanding of the totalization movement (Gurgel & Justen, 2015). As Marx (2011, p. 54) highlighted, “the concrete is concrete because it is the concentration of many determinations, hence unity of diverse.”

However, an understanding of these determinants does not occur exclusively by the reports of the subject involved in the reality under analysis, since we are interested in understanding more than only the knowledge of the subject regarding itself; it is ultimately not of our interest judge individuals by what it is said about themselves, as highlighted by Marx and Engels (2007), although this does interest us as it is one of the constitutive elements of the reality. Thus, additional information is sought according to the movement of the apprehension of the real by means of thought so required for a materialist understanding of history. We use the internal analyses of the reports to extract the common elements from the individual story, seeking to identify how the common is manifested in the individual. Once the determining points of the subject’s silencing of the subject are established, they are subsumed to an analysis of the reality in which the silence is produced in the process of the material reproduction of existence.

Finally, we stress that the life story is used not as a research method but as a data collection technique, which is one of the many pathways used by researchers to observe and to conceive of reality in their minds in such a manner that enable their thoughts to appropriate the reality, and to reproduce it as a reality in the mind (Marx, 2011).

Analysis

Christopher is the manager of a bank branch. He began working at the company in 1983 and since 1990, he has held the role of branch manager, totaling 25 years of experience as a manager in 2015. According to him, “we do not have a personal life and a professional life: we have a life, and the profession is part of it.” Upon analyzing his recollections about his life trajectory, we noted how work is central to him. He joined the company by chance, but as he was there, he decided: “I’m going to build a career.” Furthermore, he spared no efforts to do so. In 1983, he encountered a favorable environment for his aspirations.

At the time, the company assigned new employees to an internal operational area with flexible hours, which enabled employees to attend university, even though, at the time the company did not value degrees,

as Christopher mentioned. Professional ascension, resulting in salary increases, took place through internal contests and recommendation processes for interviews, in which the person who recommended was the determining factor. Christopher's profile fit the company needs at his hiring, as he was available to live in any city of the country, and wanted to "grow at the bank." It was a period in which workers had to contribute constructively to company objectives, as the bank was undergoing changes that required new ideas to ease continuous improvements in processes and performance. In other words, it was an environment favorable to engage in voice (van Dyne & LePine, 1998). Furthermore, the reification of social relations was manifested in the objectivization of the other as a resource to be managed. This occurred in such a manner that the worker regarded his or her work as a privilege or a challenge for his or her professional self-realization and did not understand that it was the maximization of the exploitation of his or her own work and the work of the others (Gaulejac, 2007).

In 1986, the bank was restructured and, as it was one of the banks belonging to the Brazilian government, it lost some preferences for government financial transactions. The government authorized the bank to operate in several financial areas as a compensation for the loss. It was transformed from an agricultural and developmental bank to a full-service bank. Thus, it was a time when business was expanding, a time of changes that required workers to question the status quo, to give their opinions and suggestions to might help the company achieve its objectives – in other words, to engage in voice. The control mechanisms were still incipient. The position of general manager was the ultimate supervisory figure. The other sphere of control, on a state level, was very distant from the reality of the branches. Because of this and the fact that branch managers' attributions were more generic, they had greater autonomy to make decisions. Despite the existence of norms through internally distributed guidelines, managers had some freedom to use their creativity in the managerial process.

During the 1980s, Christopher, young both in age and at the company, did not remain silent. He participated, shared his opinions, was heard by the general manager, and he knew managers who encouraged him to pursue career growth. Some initiatives were taken maximizing bank profits and lent visibility to the manager and Christopher's activities. At this time, other workers who were more experienced no longer had the profile the company needed. As Christopher states,

He [the general manager] had extraordinary vision. We identified with each other a lot, so much so that there came a time when I, instead of the deputy manager, was actually his business partner. The deputy manager was also a very fine individual and skilled at work, . . . but he had no interest in or aptitude for the business. He was more involved in processes. (2015)

Christopher provides a clue about the changes that occurred in the logic of the company. The focus had shifted to relationships with clients and the search for new business, and it was no longer restricted to controlling processes. The function of the general manager was not only to control team activities, but also to seek new business, to win new clients and to offer more products to increase productivity and to generate profits for the company.

Christopher was appointed branch manager in August 1990, a period that still being a highlight of his career. The structural change in capital was beginning to affect the daily life of Brazilian companies, generating structural adjustments. The first adjustment at the bank occurred in April 1994, when regional head offices (RHOs) were created. This was another hierarchical level monitoring results and increasing control over managerial activities. RHOs were responsible to manage a grouping of branches by region. Previously, this responsibility lay with the state head office (SHO), which made closer oversight of all the branches more difficult. Before the RHOs were established, contact with the SHO was rare, sometimes occurring only every 6 months. With RHOs, more frequent supervision of fewer branches became possible. After a period of consolidation of the involvement of RHOs, they become a mechanism to transform the way activities were controlled at the branches. The creation of this structure seems to go against the thread, cutting managerial levels. However, these cuts occurred at branches, since the structure of the positions underwent a major change with the adoption of new physical and management technologies. Individuals needed to be led, and by people considered as intellectually able,

who directed and defined work for those who were considered to have only manual ability (Faria, 2011). At this time, it appears that the “brain” was being transferred from the heads of general managers to those of regional supervisors. The technology celebrated at one of the branches where Christopher worked, where the employees themselves contributed to purchase the first computer used for work, is the same that some years later enabled an increase in the control over the work of managers at the branch.

A period of crisis began in 1995: between the first semester of 1995 and the end of 1996, the bank had accumulated losses of R\$ 11.2bn. At this time some changes occurred in human resources policy. The government issued a capital call of R\$ 8bn in the second semester of 1996, to deal with the issue of accumulated losses. To resolve the “human resource problem,” the bank launched two programs in 1995: the Voluntary Dismissal Program and the Position Adjustment Plan, which resulted in the dismissal of almost 20,000 employees between December 1995 and December 1998.

The sudden change in Christopher’s superiors regarding his performance as a manager coincided with the beginning of the crisis in 1995. By the end of 1994, he had changed branches and begun to receive death threats from clients for collecting late payments, including those of guarantors for city officials. It was not conventional to collect from clients in that area and, due to the aforementioned accumulated losses at the end of 1996, it seems that the same scenario repeated itself in branches around the country. A biannual performance assessment presented a contradictory outcome. Christopher was praised for his performance but he received an ultimatum to find a new branch to work. Was it possible that Christopher, by collecting debts, generated conflicts with powerful individuals in the region? Was it possible that, in standing out for meeting bank targets, Christopher was showing himself as a potential competitor to his supervisor? An affirmative answer to either these questions would have justified the sudden change in attitude of his superiors in relation to his value as a manager.

Christopher moved to another state in August 1996 and began a new and brief cycle of generating profit for the company. He achieved a number of goals and expanded the visibility of the bank in the region until, after a disciplinary procedure concerning the exemption of transaction fees from key personnel of a prefecture not authorized by the RHO, he lost the position of general manager. “From there on”, Christopher states, “my career stagnated” (2015). The bank had become more normative. The participative techniques used before with managers, which led them to express their ideas and opinions more openly, enabling these ideas to be incorporated and resulting in new norms and operating procedures were excluded. Now, there was no more room to innovate, even if it resulted in more profits to company. The norms had become direct and a breach of them resulted in severe punishment.

Between 1995 and 2002, the bank underwent technological transformations. The number of centers for client service increased – yet another reason for the creation of RHOs – and the profile of transactions changed, moving from tellers’ counters to automatic teller machines (ATMs) and internet. Operations previously performed at branches were now managed using ATMs. From 1998, the number of ATM transactions surpassed those of operations using tellers.

The client base almost doubled between 1996 and 2001. A new managerial profile was necessary for the new bank and managers had to be up to the task. In August 2001, the bank granted salary increases of up to 152% to around 3,400 employees, including supervisors and branch managers, who received raises according to the degree of branch complexity. For example, the salary raise for the manager of a branch with a higher level of complexity was 62.5%. The message that the new remuneration structure transmitted was very clear: to obtain a real raise, bank workers should seek to move to new roles in the company and to adapt to the requirements of the managerial role. It was clear that the emphasis was on roles, not positions. At any time, the manager could lose his or her role and return to his or her initial position. The raise for performing the role was a considerable part of his or her salary. Workers began to chase promotions to become managers, to improve both their material conditions of existence and their status in society, thereby reinforcing competition. In this context, the greatest and – let us be honest – sole beneficiary was the capitalist himself or herself,

although it is expressed in this study in the figure of the state, since the capital system is the one benefiting from competition between workers (Marx, 2013). Notably, between 1996 and 2001, a wage freeze occurred in the Brazilian banking sector. Between 1996 and 2001, bonuses were granted instead of salary readjustments; from 1996 to 1999, both bonuses and salary readjustments were denied; and, in 2000 and 2001, readjustments of 1.7% and 2%, respectively, were granted.

Why should bank workers strive for greater efficiency when their earnings were so low and the risks of retaliation by the company were so high? Career stagnation is a risk that is not worth taking. This change in the remuneration structure shows that workers suffered heavy losses, affecting both their material conditions and their subjectivity, as well as their forms as social beings. There is a process of subjectivization in capital that qualifies and ranks differences, known as subjectivities. In this process, the manifestation of the verticalization of subjectivities occurs, hampering the mechanisms of collectivity. A consequence of the verticalization of subjectivity is that those who live from work (the workers) seek to “forge” a subjectivity compatible with his or her work relations, the concrete conditions presented to them, as in the case of professional qualifications and the extension of these relations to their everyday life (Antunes, 2006).

The managerial role prioritizes control over the activity of others as a path toward increasing company profits, rather than understanding the work process as a form of liberation. Furthermore, the managerial role masks the alienation of workers, whether managers or not, since workers often feel rewarded by the “privilege” of being managers or being a worker so committed to company objectives (Gaulejac, 2007).

In addition to the change in the remuneration system, in the mid-1990s, branches began to be supervised more closely with the consolidation of the involvement of the RHOs. The proximity of the head offices associated with technological development and the use of managerial reports enabled controlling activities from a distance, and currently, almost in real time. Over the years, knowledge about products, services and the way to achieve the goals of profitability expected by shareholders was mapped. Historical data were considered, and the participation of employees was no longer necessary. Computerized systems performed this role. Standards, which were defined by upper management responsible for planning, arrived at the worker via a descending hierarchy. Therefore, the worker has had to adapt to a form of work planned by others (Faria, 2011). At this time, in our example company, the managers closer to operations ended up having to exercise control in a manner that had been planned by others, providing their subordination to the “upper” managers. The so-called brains of the general managers “lost their function.” The general manager became merely a spokesperson for the regional supervisor. In one of our observations, we arrived at the branch to find a general manager with a desolate look on his face. After being asked what had happened, he explained that he had held a general meeting to plan the weekly sales and, after the meeting end, his regional supervisor called and asked for something different from what he had planned. In resignation, he called the team back to communicate the change in plans.

Christopher had his own critiques concerning this type of control.

I believe that the company, the people comprising the company, especially this group of regional supervisors, act in way that – you might find this exaggerated to say – is very similar to the way the Gestapo operated. How was it that they operated? They would spread fear between the Germans in such a way that one German would mistrust the other. Individuals didn't communicate, didn't share ideas, didn't share secrets because they didn't know who they were talking to. They didn't know if they were talking to someone from the Gestapo or someone who was a friend of a friend who was from the Gestapo. And so, the pressure the Gestapo put on the German people was such that it created this fear when it came to speaking out. (2015)

Criticism of management began within the branches. As Christopher states: “at the bank, for the last 10 years what matters is [meeting goals], and a detailed analysis of the management is not performed. . . . No, it's reductionist: [you met the goal], great; otherwise, it's terrible” (2015) This is the central point of

silencing. The level of daily control over performance at the branches turns the branch managers into mere spokespeople of higher-ups. There is no room for dialogue and planning amid branch managers. Figures are the only thing that really matter. About the pressure to meet these figures, Christopher goes on to say:

If you meet with more than one [branch] manager, the subject reaches the point of becoming monotonous. . . . They say it's hard, it's complicated. Someone even sent me a message on WhatsApp another day saying: "Damn it, it's impossible to work at this bank." Why? Because... one day they told me about receiving 76 WhatsApp messages. (2015)

He showed us some messages from a managerial group on WhatsApp instant messaging application he was receiving at his smartphone during the interviews. The messages were from supervisors pressuring them for results or announcing fresh challenges, as well as messages from managers answering that they had met the target, that they were trying to do so, or indicating how far along they were every hour, and so on. All this vigilance to ensure productivity and the very quest for "administrative harmony" (Tragtenberg, 2006) has made managers wary of responding to supervisors. Much of what is said on WhatsApp is intertwined with silence through the regulation of what can or cannot be said. There is no room for managers to create or plan team activities, and they are being engulfed by demands placed on them by regional supervisors so that. In addition to meet the goals set for each branch, they also have to help meet the goals of the RHOs, although this is not discussed on WhatsApp. Roughly speaking, each branch has to sell products and services based on a figure to be achieved, which is the goal. Each product is priced and it is a variable on the list of items to achieve. Each branch, RHO, and the SHO has a list with these variables. Instead of the manager having autonomy to decide together with his or her team at the branch on the strategies to use to achieve the items on the list, he or she receives daily orders for a certain product or service to be pushed that month, that week, or even that day, although this is not discussed on WhatsApp. Writing about the subject is much more difficult than talking about it, since the written record instills more fear than the spoken word.

There are institutional forms of participation in the company, that is, channels that allow all employees, regardless of position, to speak up, but the topics are pre-selected. Therefore, not everything can be discussed, as previously pointed out by some researchers who criticize the mainstream studies that assume that workers opt to remain silent, disregarding the relations of power, and that management itself wants to identify priority areas for workers to participate in or ignore (Barry & Wilkinson, 2016; Donaghey et al., 2011; Moura-Paula & Ferraz, 2015).

Thus, although Christopher is a manager, at the same time, he is not, since he wants to be a manager the way he was before. He wants freedom to create strategies for taking action, he wants there to be shared planning and he wants the managerial system to work at the highest potential so that the company maximizes profits and achieves results. He criticizes the "certain few" who take advantage of the current model and achieve meteoric ascent. He returns to the problem of the conditions of the game instituted by the company. At no point is the purpose of the game itself questioned; after all, in the logic of the company everyone is playing for the same objective-profit:

You could be the smartest guy in the world, but you have to work with the team and your team has to shine. If it doesn't shine, my friend, you won't shine alone; 30% to 40% don't make it. The guy arrives, and then the guy stays in this mode of... every man for himself. So he wants [the team] to do what he needs them to, and this is a mentality I don't understand, man, because if all the branches do what the branches need, the sum of this, . . . The guy, he doesn't want a threat, you see, to his career. He wants to be executive manager, he wants to be a director, so please, get out of the way. Don't get in my way. Getting in my way means not doing as I say, the way I'm saying, it has to be done, because you're not the manager, right? (2015)

Professional growth in a bank occurs by individual merit. There are few commissioned roles for too many workers who start their careers at the company. Being labeled a troublemaker can make it more difficult to be promoted, and silence ends up being the best way to protect both oneself and any colleagues who share the same view. Thus, the same silence that appears to be defensive and motivated by fear of retaliation can also be pro-social, but not necessarily pro-management (Barry & Wilkinson, 2016). The company also encourages employees to seek these roles; after all, for the company, “this is how a considerable salary increase is possible.” Thus, pushing for salary raises through collective bargaining is discouraged, and a competitive climate is established between workers.

Nowadays, Christopher does not realize that he was adequate for what the bank needed from a manager in the late 1980s and early 1990s, when, from a structural point of view, the possibility for greater control over the activities of the manager did not exist. He was responsible for creating profitable conditions. Christopher is a manager who seeks to be heard in order to enhance his performance and that of his colleagues – in other words, a manager who wants to do his job, serving the interests of capital, and who regards himself as prevented from doing so. In Christopher’s view, changing the model means placing people who benefit by it in an uncomfortable situation. He believes that individual interest, through the promotion of a few, undermines the individual interest of many others, who also want to grow in their careers. Christopher wants to serve capital, but in his own way, as this is how he learned from the managers preceding him. This was another form of management that the work process previously demanded, this was how he worked for more than 20 years at the company and that is how he understands his role as manager.

When the bank controls not only the product or service offered, but also to whom and when it is offered, with the advent of controls enabled through technological development, a different managerial profile is required. The focus on control and supervision of work is intensified, and phases of planning and strategy definition fade away. Christopher, over the course of his career, slowly became obsolete as his views on his role did not reflect this change in profile:

This is the point we have reached at the bank. We don’t talk to each other, we don’t exchange ideas: we complain. We hold meetings and everyone is whining – man, it’s too hard, man, the guy does this, pressures for that. But in terms of real decisions, this group of people who feel diminished, disrespected, scorned – none, not even one, complains. Because management based on fear was instated, leading to distrust. (2015)

Owing to the fear of retaliation, of being labeled negatively, remaining silent ends up being the best alternative to avoid retaliation (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). Even some of Christopher’s colleagues who are general managers have adapted to the scenario that he describes. They complain among peers, and sometimes also to subordinates. However, they do whatever is necessary to grow professionally, to achieve the branch’s targets and to fulfill the special requests daily sent by the regional supervisor. In addition to the fear-based management mentioned by Christopher, what has also become encouraged is the self-management of one’s career. Many employees seek professional growth but Christopher is no longer interested, as he does not believe there is room for his beliefs at the bank.

Conclusion

Christopher’s statements on the events that have taken place over the years in his career allowed us to draw parallels with the concrete conditions that were present throughout the history of the company at which he worked. The human resource management system changed since Christopher joined the company. At that time, employees who sought to educate themselves and attend university were considered under-committed to the job. Today, with the discourse having changed to management skills, the company now encourages this type of education, granting scholarships to employees for both undergraduate and graduate degrees.

To be eligible to compete for other roles, employees must educate themselves, take courses, and earn certifications for their knowledge. Qualification becomes a prerequisite for career advancement and salary increases. This in itself appears to be a paradox. After all, higher qualifications are encouraged while less strategic involvement is demanded from employees. This paradox becomes apparent when we observe the changes in the university education system during this same period, which has changed from a more thoughtful space of reflection to one of technicist education (e.g., Bologna Process).

Through Christopher's descriptions, we noticed a few instances that could be translated as silencing in the forms proposed by van Dyne, Ang e Botero (2003), acquiescent silence and defensive silence, in particular. Moreover, we noted a sense of loneliness and lack of solidarity with other managers in recent decades. At the same time, Christopher's example allowed us to observe that the critiques against the approach developed by van Dyne, Ang e Botero (2003) and other authors on organizational behavior ignore important questions, such as power relations (Brown & Coupland, 2005) and how a company's upper management can remain as the only sphere area able to communicate freely (Moura-Paula & Ferraz, 2015), thereby dictating what is worthy or not worthy of consideration. Upper management dictates which types of silence may be maintained or broken, although in principle, the choice appears to reside with the workers, even if their silence is a form of resistance (Donaghey et al., 2011).

The bank controlled the types of silencing that built up throughout Christopher's career as his frustrations accumulated and the expectations of managers changed according to the way the work process was organized. New profiles of supervisors, managers, and employees are required at today's banks. The failure to adapt – operated by resistance and behavioral change – resulted in suffering.

Marx (2013) mentions that being a productive worker is not a stroke of luck but a misfortune, since as workers speak up on issues related to work with the intention of improving labor processes, they contribute, even if unknowingly, to their increased exploitation. We noted Christopher's concern about the sustainability of the company in the market and remaining profitable – in other words, that the bank continues to exploit the workforce of many other individuals – but also, his desire that workers are recognized, feel a part of the results and are able to help the company reach its objectives – that is, that they be rewarded at the individual level, as if this were possible in the social metabolism of capital.

The organizational silencing related to the lack of discussion on how careers are structured at the company, mechanisms of competition between workers, and incentives for individuality were not even perceived. Christopher did not discuss the exploitation of capital, since this was not a visible issue to him. Furthermore, he was concerned with his own “the here and now,” the same “the here and now” that he criticized in his supervisors, except that his own “the here and now” was the individual forum: doing his job his way and preserving himself. Christopher's silence often reflected his suffering given the changes the company had undergone and the impossibility of him remaining productive given the new demands placed on him. The more the worker produces wealth, the poorer he becomes, and the product of his work and the work itself become commodities (Marx, 2013). There is a contradiction in capitalist society, since the more the worker by his or her labor appropriates the sensuous nature, that is, the external world, the less dominion he or she has on the fruits of labor and the more precarious physical existence becomes (Marx, 2008). This was evident in Christopher's story and occurred because, in this society, objectified work is appropriated by the other, resulting in work becoming a negation instead of an affirmation of a free and conscious being (Marx, 2013).

The fear that Christopher and other managers have of questioning their supervisors goes beyond the mere perceptions that speaking up is dangerous – and because this, their silence is also resistance, since upper management imposes its agenda of that which it wants to hear and creates the means to silence points that diverge from those considered important. The silence, on the one hand is resistance, on the other hand, is imposition. To co-opt the managers into behaving as is expected of them, managers' careers are modified and remuneration is tied to undertaking new tasks as demanded, maintaining harmony in the company and respecting the almost sacred nature of the hierarchy (Tragtenberg, 2006). We should not be surprised at these attempts

to co-opt managers since the development of the modern management practice was to reunite employers and employees in order to raise the firm performance by promoting harmony and cooperation (Kaufman, 2014).

In capital's order of social metabolic reproduction, the essential labor relation – that is, the relation of the worker with production – is separated and alienated. The subjection of natural science as a simple means to alien ends is by no means accidental, but is necessarily connected with its fragmented, autonomous character and, evidently, with the structure of the alienated productive activity in general (Mészáros, 2006). In managerial logic, it appears that the more convinced a manager is of his or her duties, the more obstacles there are to becoming aware of the process of exploitation, and the more silencing appears due to his or her frustrations with the inability to have his or her capacity for work even more depleted. In this angst, managers and other workers end up subjecting themselves to the designs of capital in terms of the productivity expected from them and the participation they are offered.

References

- Alves, G. (2000). *O novo (e precário) mundo do trabalho*. São Paulo, SP: Boitempo Editorial.
- Antunes, R. (2006). *Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo, SP: Boitempo Editorial.
- Antunes, R., & Alves, G. (2004). As mutações no trabalho na era da mundialização do capital. *Educação & Sociedade*, 25(87), 335-351. doi:10.1590/S0101-73302004000200003
- Barry, M., & Wilkinson, A. (2016). Pro-social or pro-management? A critique of the conception of employee voice as a pro-social behaviour within organizational behaviour. *British Journal of Industrial Relations*, 54(2), 261-284. doi:10.1111/bjir.12114
- Behr, R. R., & Nascimento, S. P. (2008). A gestão do conhecimento como técnica de controle: Uma abordagem crítica da conversão de conhecimento tácito em explícito. *Cadernos EBAPE.BR*, 6(1), 1-11. Retrieved from <http://bit.ly/2UZveM3>
- Bessi, V. G., Zimmer, M. V., & Grisci, C. L. I. (2007). O panóptico digital nas organizações: Espaço-temporalidade e controle no mundo do trabalho contemporâneo. *Organizações & Sociedade*, 14(42), 83-96. doi:10.1590/S1984-92302007000300005
- Brown, A. D., & Coupland, C. (2005). Sounds of silence: Graduate trainees, hegemony and resistance. *Organization Studies*, 26(7), 1049-1069. doi:10.1177/0170840605053540
- Chou, S. Y., & Chang, T. (2017). Employee silence and silence antecedents: A theoretical classification. *International Journal of Business Communication*. doi:10.1177/2329488417703301
- Cullinane, N., & Donaghey, J. (2014). Employee silence. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *Handbook of research on employee voice* (pp. 398-409). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488. doi:10.5465/amj.2011.61967925
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: Problems and prognosis. *Work, Employment and Society*, 25(1), 51-67. doi:10.1177/0950017010389239
- Faria, J. H. (2009). *Gestão participativa: Relações de poder e de trabalho nas organizações*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Faria, J. H. (2011). *Economia política do poder: Uma crítica da teoria geral da administração* (2a ed.). Curitiba, PR: Juruá Editora.

- Ferraz, D. L. S., Biasotto, L. D., & Tonon, L. (2010). A centralidade do trabalho no processo de construção da identidade: Um estudo com membros do Movimento dos Trabalhadores Desempregados. In D. H. Helal, F. C. Garcia, & L. C. Honório (Coords.), *Relações de poder e trabalho no Brasil contemporâneo* (pp. 109-131). Curitiba, PR: Juruá Editora.
- Fletcher, D., & Watson, T. (2007). Voice, silence and the business of construction: Loud and quiet voices in the construction of personal, organizational and social realities. *Organization*, 14(2), 155-174. doi:10.1177/1350508407074221
- Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo, SP: Ed. Ideias & Letras.
- Gollan, P.J., & Xu, Y. (2015). Re-engagement with the employee participation debate: Beyond the case of contested and captured terrain. *Work, Employment and Society*, 29(2), 1-13. doi:10.1177/0950017014522722
- Grisci, C. L. I., & Bessi, V. G. (2004). Modos de ser e de trabalhar na indústria bancária. *Sociologias*, 6(12), 160-200. doi:10.1590/S1517-45222004000200007
- Gurgel, C., & Justen, A. (2015). Teorias organizacionais e o materialismo histórico. *Organizações & Sociedade*, 22(73), 199-221. doi:10.1590/1984-9230731
- Harvey, D. (2013). *Condição pós-moderna* (24a ed.). São Paulo, SP: Edições Loyola.
- Hirschman, A. (1973). *Saída, voz e lealdade: Reações ao declínio de firmas, organizações e Estados*. São Paulo, SP: Editora Perspectiva.
- Kaufman, B. E. (2014). Employee voice before Hirschman: Its early history, conceptualization, and practice. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *Handbook of research on employee voice* (pp. 17-35). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362. doi:10.1007/s10551-012-1308-4
- Lukács, G. (1966). *Estética: La peculiaridad de lo estético*. Ciudad de México: Grijalbo.
- Marx, K. (1975). Letter from Marx to Pavel Vasilyevich Annenkov. In K. Marx & F. Engels, *Marx & Engels collected works: Letters 1844-51* (Vol. 38). Retrieved from <http://bit.ly/20S2C3a>
- Marx, K. (2008). *Manuscritos econômico-filosóficos*. São Paulo, SP: Boitempo Editorial.
- Marx, K. (2011). *Grundrisse: Manuscritos econômicos de 1857-1858: Esboços da crítica da economia política*. São Paulo, SP: Boitempo Editorial.
- Marx, K. (2013). *O capital: Crítica da economia política: livro I*. São Paulo, SP: Boitempo Editorial.
- Marx, K., & Engels, F. (2007). *A ideologia alemã*. São Paulo, SP: Boitempo Editorial.
- Mészáros, I. (2006). *A teoria da alienação em Marx*. São Paulo, SP: Boitempo Editorial.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476. doi:10.1111/1467-6486.00387
- Minini, R. M., & Ferraz, D. L. S. (2015). A identidade de enfermeiros e supervisores em um hospital público de Belo Horizonte. *Revista Gestão & Conexões*, 4(1), 165-186. Retrieved from <http://bit.ly/31QORJf>

- Misoczky, M. C., Flores, R. K., & Goulart, S. (2015). An anti-management statement in dialogue with critical Brazilian authors. *Revista de Administração de Empresas*, 55(2), 130-138. Retrieved from <http://bit.ly/2SHcr55>
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. doi:10.2307/259200
- Moura-Paula, M. J., & Ferraz, D. L. S. (2015). Silêncio organizacional: Introdução e crítica. *Cadernos EBAPE. BR*, 13(3), 516-529. doi:10.1590/1679-395114581
- Pasqualini, J. C., & Martins, L. M. (2015). Dialética singular-particular-universal: Implicações do método materialista dialético para a psicologia. *Psicologia & Sociedade*, 27(2), 362-371. doi:10.1590/1807-03102015v27n2p362
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 331-369. doi:10.1016/S0742-7301(01)20007-3
- Pirie, W. J. (2016). Key determinants of organisational silence for non-standard workers. *Management Decision*, 54(6), 1522-1538. doi:10.1108/MD-11-2015-0490
- Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2011). The influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviours: The hidden costs of abusive supervision. *British Journal of Management*, 22(2), 270-285. doi:10.1111/j.1467-8551.2010.00732.x
- Sève, L. (1975). Psicanálise e materialismo histórico. In B. C. Clément, P. Bruno, & L. Sève (Eds.), *Para uma crítica marxista da teoria da personalidade* (pp. 204-265). Lisboa: Editorial Estampa.
- Timming, A. R., & Johnstone, S. (2015). Employee silence and the authoritarian personality: A political psychology of workplace democracy. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(1), 154-171. doi:10.1108/IJOA-06-2013-0685
- Tragtenberg, M. (2006). *Burocracia e ideologia* (2a ed.). São Paulo, SP: Editora Unesp.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. doi:10.1111/1467-6486.00384
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119. Retrieved from <http://bit.ly/2uM7iRt>
- Wang, Y.-D., & Hsieh, H.-H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations*, 66(6), 783-802. doi:10.1177/0018726712460706

Acknowledgement

We are thankful to the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, to the Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, and to the Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais.

About the Authors

Marcos Júnior de Moura-Paula

Master's degree in administration by the Universidade Federal de Minas Gerais. Professor of business and management at the Instituto Federal de Brasília. E-mail: marcos.moura@ifb.edu.br. ORCID: 0000-0002-0021-3167

Patricia Aparecida Abreu Moreira

Master's degree in administration by Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Specialist in both service operation management and project manager, researcher of Núcleo de Estudos Críticos Trabalho e Marxologia at the Programa de Pós-Graduação em Administração of UFMG. E-mail: abreu.patricia@gmail.com. ORCID: 0000-0001-7252-0951

Deise Luiza da Silva Ferraz

Doctoral degree in administration by the Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professor at the Departamento de Ciências Administrativas and a full professor at the Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. Scholarship researcher from Minas Gerais (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais), tutor of the Programa de Educação Tutorial, coordinator of Núcleo de Estudos Críticos Trabalho e Marxologia. Author of texts published in books, journals, national and international meetings, and editor of books, such as *Crítica Marxista da Administração* and *Marx e Engels: Notas introdutórias para além d'O capital*. E-mail: deiseluiza@face.ufmg.br. ORCID: 0000-0002-4267-8261



Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

Práticas e mecanismos de uma tecnologia social: proposição de um modelo a partir de uma experiência no semiárido

Practices and mechanisms of social technology: a model proposition from an experience in the semi-arid region of Ceará

Ana Clara Aparecida Alves de Souza^a

Marlei Pozzebon^{bc}

^a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil

^b HEC Montréal, Montreal, Canadá

^c Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil

Revista Organizações & Sociedade

2020, 27(93), 231-254

© Autor(es) 2020

DOI 10.1590/1984-9270934

ISSN 1984-9230

www.revistaoes.ufba.br

NPGA, Escola de Administração

Universidade Federal da Bahia

Recebido: 01/12/2017

Aprovado: 23/07/2019

Resumo

As crescentes desigualdades sociais, que desencadeiam e acentuam a exclusão social e a pobreza, têm reforçado a relevância da inovação social para a formulação de respostas alternativas ao que tem sido oferecido em modelos consolidados pelo status quo. Esta pesquisa considera a inovação social através da lente da **tecnologia social**, um conceito desenvolvido e documentado por pesquisadores latinoamericanos. Considerando a relevância das tecnologias sociais para a transformação de cenários sociais desfavorecidos, este estudo busca oferecer uma contribuição central: a concepção de um modelo conceitual, de natureza processual, que permite a identificação de mecanismos-chave subjacentes à transformação promovida por uma tecnologia social. Os resultados foram produzidos a partir de um estudo de caso único e em profundidade de uma organização da sociedade civil de interesse público que atua no semiárido cearense e vem promovendo transformações sociais na região, sobretudo contribuindo para a redução do êxodo de jovens por meio do fomento ao empreendedorismo rural. Como resultado do estudo, operacionalizamos um modelo conceitual para teorizar tecnologias sociais que contribui para uma melhor compreensão de seus mecanismos de funcionamento e modos de ação.

Palavras-chave: Tecnologia Social; Inovação Social; Transformação Social; Semiárido Brasileiro.

Abstract

Growing social inequalities, which trigger and accentuate social exclusion and poverty, have reinforced the relevance of social innovation to formulate alternative responses to what has been offered in models consolidated by the status quo. This study analyzes social innovation through the lens of **social technology**, a concept developed and documented by Latin American researchers. Considering the relevance of social technologies for the transformation of disadvantaged social scenarios, this study offers a central contribution: a conceptual model of processual nature that allows for the identification of key mechanisms underlying the transformation promoted by a social technology. The results were produced from a single, in-depth case study of a civil society organization of public interest that has been promoting social transformations in the semi-arid region of Ceará, mainly contributing to reduce the exodus of young people by the promotion of rural entrepreneurship. As a result of this analysis, we developed a conceptual model to theorize social technologies that can contribute to the better understanding of their mechanisms and action model.

Keywords: Social Technology; Social Innovation; Social Transformation; Brazilian Semiarid Region of Ceará.

Introdução

A importância que a inovação social ocupa nos dias atuais tem sido globalmente reconhecida. Nos tempos turbulentos experimentados na segunda década do século XXI, marcados por crescentes desigualdades sociais, buscam-se novas formas organizacionais e associativas que procuram combater a exclusão social e a pobreza. Entre os resultados negativos da globalização está o aumento de distorções e de desigualdades em todos os recantos do planeta, impondo condições que aceleram a complexidade da vida social (Mendell, 2016).

Processos de inovação social emergem e se desenvolvem pela participação e engajamento dos atores sociais na transformação das relações e interações sociais. Trata-se de um processo de construção social e da geração de soluções dependentes de trajetórias historicamente situadas (Thomas, 2009). Entre os maiores desafios enfrentados pelos gestores e promotores de programas de inovação social, dois alcançam grande destaque: a sustentabilidade ou perenidade, no longo prazo, dos programas implantados, e a transferibilidade ou reaplicação desses programas entre diferentes contextos (Moulaert, MacCallum, Mehmood, & Hamdouch, 2013). Muitos pesquisadores, tanto na esfera internacional quanto na brasileira, têm se debruçado sobre esses dois desafios. No entanto, diversas lacunas ainda precisam ser exploradas, empírica e teoricamente (Bitencourt, Marconatto, Cruz, & Raufflet, 2016; Duque & Valadão, 2017).

Nosso trabalho visa contribuir para a compreensão dessas lacunas e, para isso, desenvolvemos nosso argumento em dois passos. O primeiro visa compreender programas de inovação social através da lente teórica das tecnologias sociais e busca um maior grau de teorização sobre ela. O segundo está ancorado na premissa de que, tanto para a perenidade quanto para a transferibilidade de uma tecnologia social de um contexto para outro, devemos antes compreender os caminhos que levam à transformação social no contexto de origem. Nesse sentido, formulamos a seguinte questão de pesquisa: **quais são os mecanismos-chave colocados em prática por uma tecnologia social que ajudam a promover as transformações sociais desejadas localmente?** A partir das reflexões encaminhadas por esse questionamento, apresentamos um modelo conceitual para teorizar tecnologias sociais.

Adotamos o referencial teórico de tecnologias sociais desenvolvido e documentado por teóricos latino-americanos (Dagnino, 2009), por entender que ele oferece uma lente coerente com a nossa postura crítico-construtivista, uma vez que combina construtivismo social com uma visão crítica e política das inovações sociais. Thomas (2009) define tecnologias sociais como formas de criar, desenvolver, implementar e administrar tecnologias orientadas a resolver problemas sociais e ambientais que geram dinâmicas sociais e econômicas de inclusão social e de desenvolvimento sustentável. Tecnologia é definida aqui em sentido amplo, incluindo ferramentas, métodos e arranjos organizacionais.

As tecnologias sociais são concebidas e implementadas para promover transformações a partir da interação e da luta política entre diferentes grupos e procuram defender interesses e necessidades das comunidades locais, desenvolvendo uma crítica ao status quo e reivindicando mudanças profundas (Dagnino, 2009). O conceito de tecnologia social emergiu ao longo dos anos 1990 como tendo o potencial de contribuir para a consolidação de práticas democráticas concebidas e fundadas pela geração coletiva de ideias.

Duque e Valadão (2017) analisaram a evolução do conceito através da revisão de toda a produção brasileira entre 2002 e 2015 e chegaram a duas visões principais: tecnologia como práticas sociais, que proporcionam transformações sociais em uma e por uma comunidade (construção social, adequação socio-técnica), e tecnologias como artefatos geradores de mudanças sociais (tecnologias para o social).

Vale ressaltar que as influências teóricas que permeiam a construção do conceito de tecnologia social combinam a construção social da tecnologia com uma teoria crítica da tecnologia, como proposto por Feenberg (2002), que mobilizou algumas ideias marxistas e enfatizou a presença do poder tecnocrático, em que especialistas e decisões políticas de controle de natureza técnica são baseados em interesse pelo controle e pelo poder. Essa trajetória ajuda na compreensão de por que chegamos à definição de

tecnologia social como o resultado de processos políticos – processos de reconfiguração ou imbricação sociotécnica – que criam espaços e ocasiões para redefinir os acordos entre grupos sociais, os artefatos e os métodos que eles mobilizam na vida cotidiana, especialmente para a produção e o consumo.

No centro dos processos políticos que resultam em tecnologias sociais estão as **práticas sociais**, que envolvem **métodos e ferramentas** e são desenvolvidas e mobilizadas por diferentes **grupos sociais**. Esses grupos são, sobretudo, locais e agentes primeiros do processo. Nosso argumento central é que somente identificar as práticas sociais não é suficiente. É importante identificar o que acontece uma vez que essas práticas são operacionalizadas em dado contexto. Chamamos esses elementos de **mecanismos-chave**, ou seja, processos que são alavancados pelas práticas e que permitem que transformações sociais aconteçam.

Para explorar nossa questão de pesquisa, investigamos uma tecnologia social que vem promovendo transformações sociais na região do semiárido do estado do Ceará. Trata-se do Programa Jovem Empreendedor Rural (Pjer), desenvolvido pela Agência de Desenvolvimento Econômico Local (Adel), uma organização da sociedade civil de interesse público (Oscip) criada por jovens cearenses em uma região semiárida no Ceará e que, após alguns anos de atividade, passou a ter seus programas de inovação social replicados no nordeste do Brasil. A Adel trabalha com a profissionalização das atividades desempenhadas por agricultores familiares e com a capacitação de jovens para o desenvolvimento de negócios rurais que lhes permitam permanecer em suas comunidades, contribuindo para o desenvolvimento econômico local e para a redução dos índices de migração (êxodo rural). Seus resultados positivos continuam crescendo desde a sua criação, em 2007.

Ao adotar a lente das tecnologias sociais como uma alternativa teórica para o entendimento dos programas de inovação social, nosso estudo oferece um modelo conceitual de natureza processual, que contribui para a identificação dos mecanismos-chave que ajudam a compreender como mudanças sociais desejadas podem ser alcançadas. Muitos são os artigos que analisam aplicações e problemas ligados à concepção e implantação de tecnologias sociais, conforme apresentaremos por meio da revisão da literatura. Encorajadas por uma recente revisão bibliográfica da produção brasileira sobre inovação social e tecnologia social, compreendida entre os anos de 2007 a 2018, que destaca a relevância de uma consolidação da compreensão teórica do tema, nosso trabalho busca dar um passo na direção de operacionalizar um modelo conceitual para teorizar tecnologias sociais e contribuir para uma melhor compreensão de seus mecanismos de funcionamento.

Referencial teórico

Na introdução a uma edição especial sobre inovação social, Bitencourt et al. (2016) argumentam que problemas sociais representam tanto oportunidades quanto desafios para as organizações. Os autores apontam a relevância da pesquisa em inovação social considerando que, embora esse tipo de inovação exista há muito tempo no campo da prática, falta ao tema um maior desenvolvimento dos aspectos teóricos. O termo de base – inovação – tem sua origem em trabalhos europeus e norte-americanos que tratam do tema de forma mais abrangente e, progressivamente, foi incorporado ao vocabulário dos pesquisadores, profissionais e ativistas dedicados a compreender transformações sociais.

São duas as principais vertentes teóricas internacionais da inovação social. Uma é a abordagem “neoshumpeteriana”, prevalente na literatura inglesa, que compreende a inovação social como uma nova ideia ou uma nova combinação de ideias existentes que atende a uma necessidade social, visando dar respostas a problemas sociais. Essa é uma visão mais instrumental e funcionalista do fenômeno. A segunda vertente, de origem francófona, denominada “institucional”, compreende a inovação social em uma leitura de mais longo prazo, promovendo mudanças em paradigmas mentais e em quadros cognitivos de uma sociedade. No entanto, nem todos os pesquisadores que se interessam pelo tema da transformação social utilizam o termo inovação social como conceito-chave (Andion, Ronconi, Moraes, Gonsalves, & Serafim, 2017), podendo ser o termo “tecnologia social” uma alternativa de acordo com o contexto e a discussão pretendida.

Apesar da relevância da profícua literatura internacional sobre o tema da inovação social, neste artigo destacamos parte da produção brasileira mais recente sobre o tema e, particularmente, os trabalhos desenvolvidos em torno do conceito de tecnologia social. Em maio de 2018, realizamos uma busca no sistema de indexação Scientific Periodicals Electronic Library (Spell). A busca pelos termos “inovação social” e “tecnologia social” resultou em cerca de 45 publicações, que vão de 2007 a 2018. Organizamos esses artigos por temas, apresentados no Apêndice. Essa revisão da literatura nacional indica que os temas “inovação social” e “tecnologia social” têm gerado um interesse crescente entre os pesquisadores brasileiros, abrindo possibilidades de uma exploração ainda mais profunda do fenômeno. Nesse sentido, tratando especificamente do termo “tecnologia social”, em um esforço complementar aos resultados encontrados no Spell, realizamos uma busca no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior em maio de 2018 e encontramos 15 dissertações de mestrado e 5 teses de doutorado que trazem o termo central “tecnologia social” em seu título, publicadas no período de 2009 a 2017, na área do conhecimento de ciências sociais aplicadas.

Pode-se afirmar que, na América do Sul, o termo “tecnologia social” pode ser considerado equivalente ao termo “inovação social”, carregando uma longa história e um significado epistêmico muito forte. É importante ressaltar, no entanto, que o termo “*social technology*”, utilizado em publicações de língua inglesa, tem um sentido diferente do sentido utilizado na América do Sul, fazendo referência às redes sociais de internet, como Facebook e outras. Apenas quatro artigos publicados em inglês são fiéis à tradição sul-americana e fazem referência às tecnologias sociais enquanto inovação sociais do tipo *grassroots* (e.g., Miranda, Lopez, & Soares, 2011; Smith, Fressoli, Abrol, Arond, & Ely, 2017; Smith, Fressoli, & Thomas, 2014). Consideramos que a visão sulamericana tem potencial de contribuir e dialogar com as tradições europeia e norte-americana na área, mas que avanços teóricos são importantes para alavancar esse diálogo. Dessa forma, apresentamos a “biografia” do conceito de tecnologia social e o nosso modelo conceitual, desenvolvido para contribuir com o processo de teorização do tema.

Um pouco de história: a construção do conceito de tecnologia social

Com base em uma leitura atenta de artigos e textos enfocando tecnologias sociais, definimos tecnologia social como o resultado de um processo político de reconfiguração sociotécnica, através do qual práticas sociais mobilizam métodos e ferramentas desenvolvidas com o objetivo de promover transformações sociais que ajudam a resolver problemas e atender necessidades relacionadas à exclusão e à pobreza. Para a compreensão de como chegamos a essa formulação, gostaríamos de resgatar um pouco da história da construção desse conceito.

A compreensão da construção do conceito de tecnologia social, tal como formulado pelos pesquisadores sul-americanos, requer a compreensão do contexto no qual foi criado, contexto esse marcado por desigualdades estruturais produzidas por fatores locais e globais. Ainda nos dias atuais, parte da população sul-americana enfrenta problemas relacionados às precárias condições sanitárias, ao abastecimento de água e energia e ao precário acesso à alimentação, educação, saúde e moradia. Grande parte da população vive em condições de exclusão, e uma das causas desse processo de exclusão social está na própria natureza das tecnologias ditas “convencionais” (Neder & Thomas, 2010).

Tecnologia convencional é um termo genérico aplicado para designar tecnologias de larga escala que são intensivas em capital, conhecimento técnico e recursos que, muito frequentemente, implicam a exclusão ou empobrecimento do trabalho humano, especialmente na agricultura e em outros diversos setores manufatureiros. Um exemplo claro de tecnologia convencional pode ser ilustrado através da “modernização” da agricultura a partir dos anos 1940, que passa a impor a monocultura extensiva baseada em máquinas agrícolas, produção de sementes híbridas, fertilizantes sintéticos e pesticidas. Ironicamente conhecida como “revolução verde”, essa “modernização” da agricultura necessita de altos investimentos em capital e reduz significativamente o número

de trabalhadores rurais envolvidos. As tecnologias convencionais, desenvolvidas em um contexto ocidental muito específico (contexto dos países industrializados europeus e norte-americanos), quando “transferidas” para países em desenvolvimento, contribuíram, direta e indiretamente, para o processo massivo de empobrecimento do trabalho e exclusão social (Garcia, 2014; Neder & Thomas, 2010). Todo esse quadro tem convidado a uma reflexão profunda sobre as consequências do processo histórico ocidental de desenvolvimento tecnológico e sobre a necessidade de desenvolver tecnologias de forma diferente, de maneira mais harmoniosa com cada cultura, cada contexto natural e as respectivas necessidades sociais.

O termo tecnologia social é resultado de um longo processo de ressignificações que teve como origem um conceito mais antigo, o de “tecnologia apropriada”, cujas raízes são atribuídas ao movimento social iniciado por Mahatma Gandhi, em 1930, contra o domínio britânico (Dagnino, 2009). Já naquela época, Gandhi sonhava com um mundo sem tecnologias de larga escala, estimulando a importância de preservar técnicas artesanais e culturais para melhorá-las, adaptando o atual processo moderno de tecnologia para as realidades ambientais e sociais da Índia (Albuquerque, 2009). A **roca de fiar** tornou-se um símbolo de unidade nacional e resistência contra a dominação inglesa (Neder & Thomas, 2010). Embora Gandhi não tenha aplicado os termos “apropriada” e “social” para a tecnologia, ele definiu as linhas básicas para a emergência desses conceitos (Herrera, 1983).

A partir da década de 1960, assistimos à emergência de várias perspectivas que procuravam discutir criticamente o papel da tecnologia na sociedade, com a proliferação de diferentes concepções de tecnologia: apropriada, intermediária, democrática e alternativa, entre outras (Thomas, 2009). Todas estas concepções podem ser consideradas como predecessoras do conceito de tecnologia social e têm em comum o objetivo explícito de contestar os caminhos propostos pelas tecnologias convencionais e responder à problemática do desenvolvimento comunitário, da geração de serviços e de alternativas tecnoprodutivas em cenários socioeconômicos de pobreza e de exclusão. Na história do desenvolvimento do conceito de tecnologia social, Thomas (2009) destaca a concepção de tecnologias democráticas proposta por Lewis Mumford em 1964. O avanço da democracia política teria sido obstruído pela supremacia de tecnologias de grande escala, pautadas em direções centralizadoras e autoritárias. O autor ressalta que o seu objetivo era alertar aqueles preocupados com a manutenção de instituições democráticas sobre a necessidade de incluir a tecnologia em seus esforços.

Na década de 1970, observou-se a emergência de diversas abordagens que descreviam tecnologias “adequadas” ou “apropriadas” (Jecquier, 1976; Kohr, 1981). Tais abordagens enfatizavam a necessidade de produção da tecnologia em baixas escalas (familiares ou comunitárias), com baixa complexidade, conhecimento científico e tecnológico acessível, baixo consumo de energia e trabalho humano intensivo (Thomas, 2009). Em 1973, o economista alemão Ernst Friedrich Schumacher escreveu *Small is beautiful*, aumentando a popularidade do termo no contexto europeu (Schumacher, 1973). Na década de 1980, outros termos alternativos foram propostos, mas aceitando a produção em larga escala para acelerar o desenvolvimento econômico (Riskin, 1983). Esses termos focaram em eficiência e tiveram um alcance mais amplo, tendo como alvo tanto países desenvolvidos quanto países em desenvolvimento, comunidades e empresas multinacionais (Jecquier, 1976).

Embora a visão de superar a exclusão social tenha estado presente em toda a trajetória histórica das tecnologias apropriadas, elas não ficaram isentas de severas críticas. Primeiro, elas foram vistas como reprodutoras de padrões paternalistas orientados para a solução de problemas pontuais, muitas vezes construídas sem a confiança local e sustentabilidade em longo prazo (Thomas, 2009). Segundo, com frequência elas adotaram premissas de neutralidade da ciência e visões deterministas da tecnologia como um meio de mudança social, bem como visões românticas e utopistas de tecnologias “neutras” (Dickson, 1974). Algumas falhas nos modelos de tecnologias apropriadas começaram a se tornar mais evidentes: concepção exógena, falta de flexibilidade, austeridade, inadequação aos contextos locais (Thomas, 2009); classificada também como unidimensional, imponente, inautêntica e pseudoprogredista (Duque & Valadão, 2017). Finalmente, as tecnologias apropriadas também foram percebidas como um simples “downgrade” de tecnologias convencionais reforçando, em última instância, as disparidades

sociais e estruturas dominantes injustas do terceiro mundo (Dagnino, 2009). A proposta das tecnologias apropriadas resultou na abertura de um processo de reflexão crítica sobre a seleção de tecnologias e o foco na comunidade de usuários. Significou também um aporte-chave para o desenvolvimento do conceito de tecnologia social.

Para ilustrar concretamente as tecnologias sociais usando o campo da agricultura, apresentamos a tecnologia social conhecida como PAIS (produção agroecológica integrada e sustentável), uma forma de produção agrícola que não exige mais do que cinco hectares e que utiliza círculos concêntricos de legumes e outros produtos agrícolas que coexistem com pequenos animais, como galinhas, de forma orgânica e sustentável. Estas pequenas propriedades permitem a uma família de cinco pessoas não somente ser autossuficiente em alimentação básica, mas também vender o excedente, empoderando-a.

O empoderamento destaca-se como fator central aos atores nas tecnologias sociais, além da possibilidade de inovação em contextos escassos de suporte social, fundamental para a resolução de problemas (Feenberg, 2002). Conforme Andersen, Delica e Frandsen (2013), o conceito de empoderamento foi trazido à tona na década de 1970, por Paulo Freire, no livro *Pedagogia do Oprimido*, e segue como mote essencial de incentivo às potencialidades dos atores sociais. Para Barretto e Piazzalunga (2012), pensar as tecnologias sociais implica uma abordagem científica e tecnológica bastante inovadora, pois insere a comunidade como parte ativa do processo, deixando de ser apenas beneficiária. A apropriação, o uso e a reaplicação do conhecimento, como destacam Rodrigues e Barbieri (2008), são elementos destinados à população e aos autores envolvidos no processo de uma tecnologia social, pois promovem a coerência com um processo democrático de tomada de decisão e contribuem para a eliminação da possibilidade de apropriação privada do conhecimento, devido ao fato de que a novidade apresentada se torna conhecida e de domínio público, condição essencial à sua reaplicação. Bradach (2003) afirma que quanto mais complexa for a teoria de mudança proposta por uma organização, mais complexa será a reaplicação de suas ações, daí a importância da especificação dada pelos seus líderes sobre os elementos que criam valor para o programa e da definição dos principais elementos capazes de reproduzir o valor desejado.

Considerando essa perspectiva de construção do conceito de tecnologia social e refletindo a seu respeito a partir de uma iniciativa emergente no semiárido cearense, argumentamos que a identificação de **mecanismos-chave**, conforme ilustrado na Figura 1, permite uma compreensão mais profunda do modo de ação de uma tecnologia social.

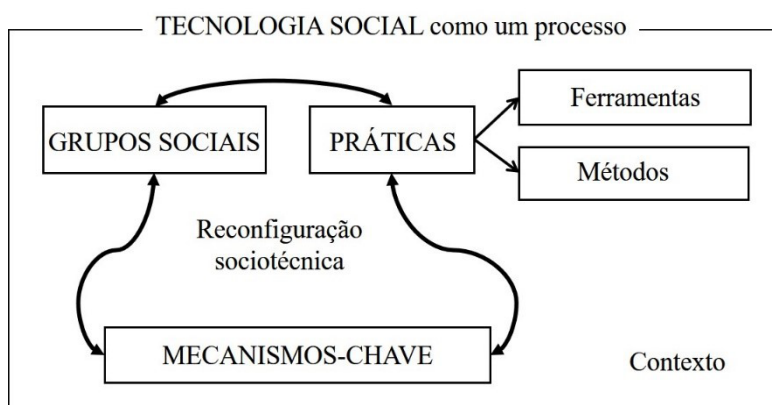


Figura 1 – Modelo conceitual – práticas e mecanismos-chave de uma tecnologia social

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Conforme destacamos nos procedimentos metodológicos, os elementos componentes do modelo proposto têm como base a noção latino-americana de tecnologia social na sua proposição fundamental e foram corroborados e enriquecidos a partir da análise indutiva dos dados oriundos do caso apresentado. As setas

utilizadas entre os quadros sinalizam a interação entre os elementos identificados pela análise e buscam transmitir uma noção de movimento na reconfiguração sociotécnica que se apresenta. O elemento “práticas” tem como subelementos identificados “ferramentas” e “métodos”. Essa composição de elementos, no contexto estudado, configura, de acordo com o sinalizado pelo modelo, um espaço no qual a tecnologia social ocorre como um processo.

Postura epistemológica e desenho metodológico

Adotamos, para esta investigação, uma postura crítico-interpretativista, por compreender que abordagens construtivistas objetivam produzir investigações em profundidade sobre a maneira pela qual determinada realidade social tem sido construída, enquanto abordagens críticas se concentram mais explicitamente na dinâmica do poder e da ideologia que cercam as práticas sociais (Alvesson & Sköldbberg, 2000). A fronteira entre uma abordagem construtivista e uma abordagem crítica pode ser vista como uma questão de grau. Alguns estudos alinhados à primeira são sensíveis às relações de poder, enquanto estudos alinhados à segunda incluem uma preocupação em relação aos processos de construção social que sustentam os fenômenos de interesse.

Para explorar nossa questão de pesquisa, optamos por um estudo de caso único e em profundidade. Usando a terminologia proposta por Stake (2005), um estudo de caso é instrumental quando visa produzir resultados que vão além do caso examinado, facilitando a compreensão de uma questão teórica mais ampla através da investigação de um caso empírico particular. O objetivo é produzir um entendimento que poderá ser aplicado não somente ao caso investigado, mas também a outros casos com contextos similares. Trata-se de uma lógica distinta da adotada por autores positivistas, como Eisenhardt e Yin, que tendem a desencorajar casos únicos porque os consideram menos aptos à replicação da unidade de análise e, em consequência, a uma generalização similar à validade externa.

Sob a ótica construtivista, um caso instrumental visa um certo grau de generalização teórica ou naturalística. Estudos de caso construtivistas permitem uma transferência de conhecimento em que ambos, pesquisador e leitor, mobilizam as suas estruturas conceituais e produzem um entendimento teórico do caso estudado. A generalização naturalística é um processo construído tanto pelo pesquisador quanto pelo leitor (Stake, 2005).

O estudo de caso selecionado para esta pesquisa tem como foco o Pjer, desenvolvido pela Adel. Consideramos que o caso Pjer/Adel ilustra as questões problematizadas por nosso estudo, uma vez que a metodologia colocada em prática pelo Pjer é vista pelos seus protagonistas – tanto os membros da Adel como os beneficiários – como uma tecnologia social. As particularidades do caso serão delineadas na seção de análise dos resultados. A condução do estudo de caso realizado está alinhada ao construtivismo, ou seja, busca produzir uma análise detalhada sobre a forma pela qual determinada realidade social tem sido construída, a partir da fala dos seus protagonistas. Buscamos identificar a complexidade das vivências, relações e pontos de vista que indivíduos têm em relação aos espaços nos quais habitam e trabalham e confiar o máximo possível nas visões que os participantes têm da situação estudada pelo pesquisador (Creswell, 2010).

A coleta de dados foi organizada de acordo com o princípio da triangulação de diferentes materiais empíricos: notas da observação no campo, documentos e transcrições de entrevistas. A triangulação, sob uma perspectiva construtivista, tem como objetivo não a “validade” dos resultados, mas o enriquecimento do entendimento dos casos investigados (Stake, 2005). Entre os anos de 2012 e 2014, ambas as autoras conheceram e visitaram a sede da Adel em Pentecoste. Nessas visitas, interagiram com os principais membros da organização, bem como com as famílias e jovens beneficiados pelo programa, observaram, discutiram e refletiram juntamente com os atores “investigados”. No sentido de atualizar e complementar as informações apresentadas nesta pesquisa, documentos recentes, disponíveis na web e disponibilizados pela entidade, como a *Avaliação de Impacto do Pjer 2016-2017* e o *Relatório Anual da Adel* (Adel, 2017), foram coletados e integrados à massa de dados.

Também foram realizadas oito entrevistas semiestruturadas e em profundidade, com duração média de meia hora, elaboradas com base em Glesne (1999). As entrevistas foram registradas entre os meses de novembro de 2013 a fevereiro de 2014, nas cidades de Pentecoste e Fortaleza (na capital foram realizadas duas entrevistas, pois os respondentes estavam nessa cidade na ocasião), no Ceará. O roteiro de entrevistas centrou-se em aspectos contextuais da Adel, transformações, processos, relações entre os atores e inovações locais percebidas pela equipe e pelos beneficiários. Nesse sentido, as experiências e vivências relatadas pelos entrevistados compõem uma parte importante do material empírico necessário à nossa investigação. Cinco entrevistas foram feitas com membros integrantes da Adel; seus respectivos cargos à época das entrevistas eram: primeiro presidente da Adel (entrevista realizada em Fortaleza), diretor-executivo, diretora de comunicação (entrevista realizada em Fortaleza) e dois diretores de projetos. As outras três entrevistas foram realizadas com beneficiários dos programas desenvolvidos pela Adel – um agricultor familiar e dois jovens empreendedores rurais. Outros beneficiários foram convidados pela Adel para conceder a entrevista para a pesquisa, mas apenas os três aqui apresentados estavam disponíveis.

Na coleta, por meio da interação com os entrevistados e das entrevistas semiestruturadas, buscou-se, de maneira indutiva, verificar a emergência de padrões, que nos levaram à identificação dos mecanismos-chave que fazem parte dos resultados. À medida que os atores entrevistados discorriam sobre a constituição da Adel e sua representatividade para aquele contexto, bem como sobre as experiências pessoais e a interferência da Adel em suas vidas, foi possível mapear nas falas, com uso de recursos do software Nvivo 10, elementos recorrentes que nos encaminharam para a identificação dos mecanismos-chave da tecnologia social aqui destacada.

A análise do material empírico foi guiada pelo modelo conceitual (conforme orientação de Miles & Huberman, 2004), ou seja, procuramos identificar as **práticas** que constituem o ciclo de trabalho no caso estudado, os **grupos sociais** envolvidos, as **ferramentas** e os **métodos** que caracterizam a tecnologia social em investigação e, finalmente, os **mecanismos-chave**. Trechos de cada entrevista, observação ou documento foram selecionados e relacionados em **nós** (códigos, temas) no software Nvivo, à medida que eram identificados como elementos conceituais – grupos sociais, ferramentas, métodos e práticas. Esses elementos nos auxiliaram a categorizar, por meio de uma análise indutiva, os mecanismos-chave que caracterizam as transformações sociais em desenvolvimento. Nas próximas seções apresentamos uma descrição detalhada do contexto do estudo de caso e os principais resultados alcançados.

Adel, uma agência criada por jovens para transformar a vida de outros jovens

A Adel é uma Oscip que atua beneficiando agricultores familiares e jovens rurais com potencial empreendedor na região semiárida do estado do Ceará, Nordeste do Brasil. Ela foi criada no ano de 2007 por um grupo de jovens da região de Pentecoste (CE) que tiveram a oportunidade de ingressar na universidade e, depois de formados, decidiram retornar às suas comunidades e socializar o conhecimento adquirido, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento local e promover, para os habitantes da região, meios de permanência e convivência no semiárido. Como destaca Santos (2006), podemos ter uma variável global e distante com uma ação local. Um evento pode se dar em um lugar e o seu motor, sua causa última, estar em outro lugar. Assim, a realidade local pode ser percebida considerando a influência global que demanda novas configurações.

A cidade de Pentecoste, onde o projeto teve origem, está localizada a cerca de 80 km da capital, Fortaleza, conforme ilustrado na Figura 2. O semiárido brasileiro tem como características um clima com temperaturas médias anuais entre 26 °C e 28 °C, insolação superior a 3.000 horas/ano, além de solos com baixa profundidade (Ribeiro & Silva, 2010). Tanto o contexto geográfico quanto social do semiárido nordestino evidenciam o imenso desafio dos protagonistas da Adel para enfrentar essas questões e estimular o desenvolvimento local.



Figura 2 – Localização da cidade de Pentecoste em relação à capital, Fortaleza

Fonte: Google Maps.

A Adel (2017) declara como visão institucional “contribuir para desenvolver comunidades rurais de modo endógeno, enfatizando a sustentabilidade da agricultura familiar, a formação de capital social e a permanência do jovem no campo” (p. 9). Ao longo dos primeiros dez anos de atuação, a Adel cresceu rapidamente e logo começou a dar resultados positivos, atraindo mais jovens como membros e como beneficiários. Dados do mais recente relatório anual da organização dão conta de que, ao longo da primeira década de atuação, a Adel aumentou o seu portfólio de ações para 25 municípios nordestinos, sendo 23 desses no estado do Ceará e 2 no estado do Rio Grande do Norte (Adel, 2017). A estratégia da Adel centra-se em quatro elementos fundamentais: acesso a conhecimento, crédito orientado, redes cooperativas e tecnologias.

Vários são os resultados alcançados que corroboram a afirmação de que a Adel tem conseguido alavancar mudanças positivas nas regiões onde atua. Uma das principais conquistas com os trabalhos realizados pela Adel foi a contribuição para a redução dos índices de êxodo rural na região semiárida cearense por meio do fomento do empreendedorismo local e rural. Conforme o *Relatório Anual de 2017* (Adel, 2017), foram registrados 13.004 agricultores apoiados para o desenvolvimento de suas atividades produtivas e comerciais, 2.760 jovens atendidos, 2.029 famílias beneficiadas, 366 comunidades envolvidas, 200 empreendimentos criados e geridos por jovens rurais, R\$ 639.276,60 concedidos em créditos aos jovens pelo Fundo Veredas, e foi identificado um aumento de 70% na renda familiar dos beneficiários que implementaram seus negócios.

Nesse processo houve, ainda, a formação de quatro arranjos produtivos locais, uma cooperativa e uma companhia de produção agrícola, além da inclusão dos produtos locais da agricultura familiar nos programas de apoio à comercialização, e a estimativa de R\$ 385 mil em valor gerado para os agricultores e jovens empreendedores envolvidos. Arranjos produtivos locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais que apresentam vínculos, mesmo que incipientes, e que têm como foco um conjunto específico de atividades econômicas (Oliveira & Martinelli, 2014). Os principais tipos de negócio implementados pelos jovens beneficiados pela Adel são: artesanato (3%), mecânica (3%), agricultura (15%), vestuário (24%), alimentação (27%) e beleza (28%).

Atualmente, a Adel desenvolve as atividades por meio do suporte fornecido por diversos parceiros (Instituto Souza Cruz, Fundação Banco do Brasil, Bolsa de Valores Socioambientais, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, Brazil Foundation, Inter-American Foundation, entre outros) e já recebeu 16 prêmios (ao longo de dez anos de atuação) como forma de reconhecimento pela atuação, entre os quais: Prêmio ODM Brasil (2013), Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social (2013), Generosidade (2012), Prêmio Nacional de Desenvolvimento Regional (2010) e Prêmio Rosani Cunha de Desenvolvimento Social (2010).

A Adel oferece assessoria técnica, microcrédito, capacitação e gestão de projetos a pequenos empreendimentos e atua por meio de dois programas principais. O primeiro se chama Programa Soluções Rurais e oferece suporte a agricultores e agricultoras familiares de comunidades rurais em situação vulnerável, por

meio de orientações sobre o uso de técnicas mais eficientes para a melhoria nas condições de produção de frutas, verduras, legumes e criação de animais. O segundo, escolhido como nosso estudo de caso, é o Pjer, que capacita jovens com potencial para serem empreendedores e protagonistas sociais em comunidades rurais, com o objetivo de estimulá-los a desenvolver um negócio, permanecer em suas comunidades e buscar a melhoria da qualidade de vida.

O Pjer e suas práticas

O Pjer foi desenvolvido pela Adel, em 2009, com o objetivo de inserir os jovens nos espaços produtivos, apresentando-lhes novas alternativas para permanecer e aprender a conviver com os desafios e as oportunidades encontradas na região semiárida nordestina. Sua metodologia foi desenvolvida a partir de um modelo similar usado em um programa do Instituto Souza Cruz. Nas discussões durante as rodas de conversa, desenvolvidas nos trabalhos do Programa Soluções Rurais (voltado a agricultores familiares), os membros da Adel perceberam a ausência dos jovens, fato que os levou a investigar as razões e a propor uma solução para o problema identificado. Ao questionar essa ausência dos jovens, foi possível verificar altos índices de êxodo rural e pouca participação desses sujeitos nas decisões familiares, papel que, em regiões rurais, tradicionalmente costuma ser atribuído ao chefe da família.

Assim, a Adel decidiu direcionar a maior parte de seus esforços no sentido de contribuir para a formação de jovens rurais, dada a importância dessa construção para a mudança da realidade atual e para perspectivas futuras na região. A partir do ano de 2009, a Adel começou a elaborar uma proposta para a juventude. Desde então a ideia passou por ajustes, até se consolidar no modelo atual do Pjer. Para fazer parte do Programa, jovens entre 16 e 32 anos participam de uma seleção composta por entrevista e entrega de documentação. Os jovens selecionados precisam ter definida uma ideia de negócio com o qual gostariam de atuar.

De acordo com o levantamento apresentado na recente Avaliação de Impacto do Pjer no Ceará (2016-2017), documento elaborado por alunos da Universidade de Columbia e School of International and Public Affairs em um workshop de desenvolvimento econômico e político (Arguinzoni, Bajpai, Cai, Mendiola, & Ramírez, 2018), desde a sua implementação inicial o Pjer passou por diferentes adaptações. Iniciou com uma formação de 15 semanas de treinamento, durante as quais o foco estava direcionado para aspectos humanos, técnicos e gerenciais, e contemplava 30 participantes a cada seis meses. A partir de 2015, passou a oferecer seis semanas de formação abrangendo conhecimento, rede, crédito, tecnologia social e ambiental para 120 participantes. A partir de 2016 passou a atender 60 participantes por ano.

A metodologia criada para a execução do Pjer segue o fluxo apresentados na Figura 3, na qual está representado o ciclo completo de uma formação. Há, na primeira etapa da formação, um atendimento gratuito a jovens empreendedores rurais com potencial de desenvolvimento selecionados. Na segunda etapa, há uma formação continuada e desenvolvimento dos negócios com serviços oferecidos a esses jovens. Cada um dos seis elementos do ciclo de trabalho do Pjer pode ser caracterizado como uma prática, constituída por grupos sociais, ferramentas e métodos. Entendemos que cada uma destas práticas não acontece sem que grupos sociais mobilizem certo número de ferramentas e métodos, todos muito bem comunicados através de documentos e do *website*, e também descritos oralmente por meio das entrevistas. Estas práticas formam um conjunto coerente e complementar. Para simplificar a ilustração, escolhemos somente um exemplo de método

ou ferramenta mobilizados por cada prática, mas estamos cientes de que uma mesma prática pode mobilizar vários métodos e várias ferramentas.

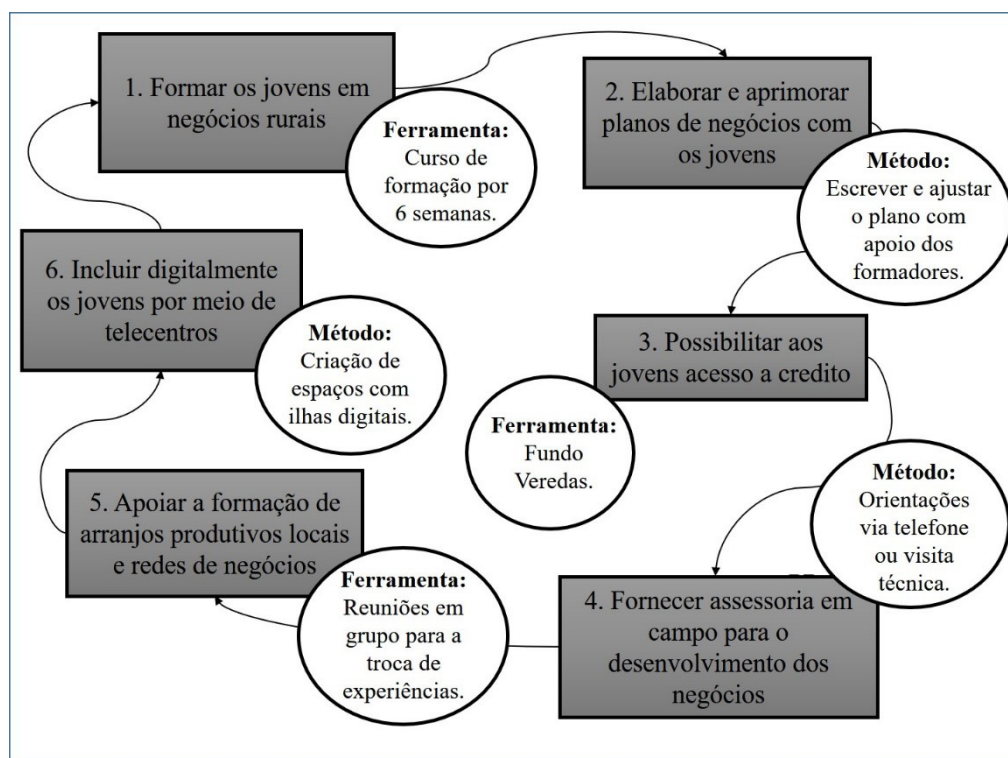


Figura 3 – Ciclo atual de trabalho no Pjer (2017): práticas, métodos e ferramentas

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Os **grupos sociais** são aqueles envolvidos nas etapas de desenvolvimento e operação do Pjer. Foram identificados dois grupos sociais mais importantes. O primeiro é composto pelos membros da Adel: formadores, técnicos, equipe administrativa. O segundo é composto pelos jovens beneficiados e suas famílias, que oferecem suporte à materialização da ideia de negócio pretendida pelos participantes do Pjer.

As **ferramentas** são os aportes utilizados para a execução de cada uma das práticas. Entre as ferramentas mobilizadas para essas práticas tem-se o curso de formação com duração atual de seis semanas para cada turma selecionada em edital. Nessa formação, há suporte e orientação para a elaboração do plano de negócios; depois que o negócio está configurado para ser implementado, há acesso ao crédito para efetivar o empreendimento; e nas etapas futuras, segue-se com o acompanhamento e suporte técnico dos negócios já implementados, a formação de grupos com jovens beneficiados e os centros físicos de acesso à tecnologia da informação e comunicação. Aulas sobre matemática financeira, gerenciamento de custos, orçamentação, desenvolvimento de produtos, marketing e direito comercial são fundamentais para compartilhar conhecimentos sobre o tema “negócios”.

Os **métodos** dizem respeito à forma como são utilizadas as ferramentas no ciclo de formação. Durante o curso de formação, por exemplo, identificamos o aprendizado sobre técnicas de gestão, as lições sobre empreendedorismo e a importância do trabalho em grupo, por meio do associativismo e da cooperação. O curso de formação mobiliza a pedagogia da alternância, ou seja, os alunos passam um período recebendo lições e um período aplicando o que aprenderam em suas comunidades. Para a elaboração do plano de negócios, com o acompanhamento da equipe de formadores, há um processo de instrução sobre como elaborar o documento que norteará os passos necessários à criação e ao desenvolvimento do empreendimento desejado.

A constituição do empreendimento é possibilitada pelo acesso ao crédito necessário, que se dá por meio do Fundo Veredas, criado pela Adel utilizando recursos iniciais de um prêmio recebido, com o objetivo de oferecer financiamento desses empreendimentos a custos mais baixos do que os convencionais e com menos entraves documentais. Após a criação do negócio, os beneficiados seguem recebendo suporte para a resolução de problemas. Esse apoio pode ser dado a distância ou com a visita de um técnico ao empreendimento em casos de maior complexidade.

Também para que os jovens beneficiados compartilhem as suas experiências, são incentivados a cultivar a união em grupos e redes, assim, podem trocar informações sobre desafios enfrentados e contornados, oportunidades, novas perspectivas e o que mais julgarem relevante para os demais. Visando também a propagação desse compartilhamento de ideias, foram criados centros integrados de tecnologia, espaços físicos nos quais jovens rurais podem ter acesso à internet e a equipamentos desse universo que são facilitadores de comunicação em uma perspectiva global, como impressoras. Nessa perspectiva, foi criada também uma rede de jovens empreendedores rurais, um espaço de solidariedade entre os jovens no sentido de contribuir para melhor se integrem em suas comunidades.

Diante desse cenário, sustentamos que a compreensão das práticas, grupos sociais, ferramentas e métodos, que estão subjacentes ao modo de ação de uma tecnologia social, revelam o desencadeamento de uma série de processos individuais e coletivos. Esses processos, imbricados e inter-relacionados, podem variar de um contexto para outro. São eles que nos ajudam a compreender a emergência de transformações sociais – como a inclusão social de um grupo excluído ou o desenvolvimento local de uma comunidade pobre. Nesse sentido, há uma construção que dá suporte às decisões sobre como cada elemento da metodologia deve ser percebido e trabalhado para que se alcance os resultados esperados.

A partir da análise realizada, foram identificados **cinco mecanismos-chave** da tecnologia social estudada, cuja presença parece fundamental para que haja a transformação social. Essa identificação e compreensão pode facilitar não somente o processo de ajustes e sustentabilidade da tecnologia social no longo prazo, mas também o processo de reaplicação dessa tecnologia em outros contextos. Uma mesma prática, em contextos diferentes, pode produzir resultados distintos. É preciso monitorar e adaptar as práticas para que produzam os efeitos desejados.

Análise dos resultados

Mecanismos-chave desencadeados pelo programa Pjer

Nesta seção são apresentados os cinco mecanismos-chave (Figura 4) que foram identificados como processos desencadeados pelas práticas do Pjer anteriormente destacadas (Figura 3).

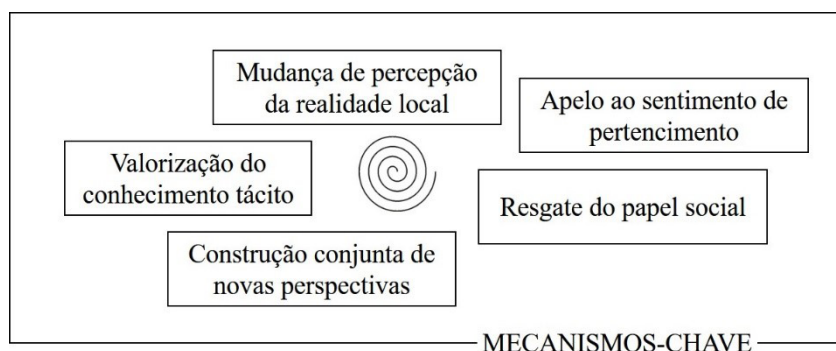


Figura 4 – Cinco mecanismos-chave interdependentes

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Ressaltamos que, apesar de se considerar que os mecanismos identificados, ou terminologias semelhantes, não são de todo novos nas discussões sobre inovação social ou tecnologia social, seja na literatura ou na descrição de casos, a reunião sistemática desses mecanismos-chave tal como proposto neste trabalho não foi identificada em proposições anteriores. Assim, compreende-se que o sentido de cada um deles é produzido a partir da interação com os outros, não sendo recomendada a leitura isolada de um ou outro, já que é na sua imbricação que se constitui a tecnologia social analisada nesta pesquisa.

O primeiro mecanismo-chave identificado trata da “**valorização do conhecimento tácito**”. Essa valorização do conhecimento alinha-se a algumas definições presentes na literatura, segundo as quais a inovação social pode ser compreendida como o resultado do conhecimento aplicado às necessidades sociais por meio da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos (Bignetti, 2011). Nesse sentido, a troca de conhecimento e a valorização da contribuição que pode ser dada por cada indivíduo envolvido na construção de uma inovação social estão na base da constituição desse tipo de iniciativa. Garcia (2014) conecta o significado do termo tecnologia social à criação e utilização de conhecimento por populações desfavorecidas que não tiveram acesso ao conhecimento científico e que perderam condições mais favoráveis à reprodução de seu conhecimento tradicional. A tecnologia social permitiria, então, a promoção da sustentabilidade econômica dessas comunidades, bem como o seu fortalecimento cultural e econômico.

No Pjer, os beneficiados são incentivados a compartilhar as experiências que viveram e a contar histórias da família e de pessoas conhecidas. Essa troca enriquece a formação e complementa os saberes codificados compartilhados pelos facilitadores do curso. Os membros da Adel, ou outros técnicos parceiros, estão sempre abertos a trocar ideias com os habitantes locais, em aprendizado mútuo, em vez de impor esse conhecimento.

A gente não era desconhecida, porque existia um certo preconceito com aquele técnico que eles nunca conheceram. Vinha da universidade, ia até lá dizer o que eles deveriam fazer, que aquela era a melhor técnica, era a melhor saída, a melhor solução e a gente não fazia isso. Primeiro porque eles já conheciam a gente e, segundo, porque a gente buscava fazer um enfoque diferente, dizia assim “Não, gente, que tal vocês utilizarem essa ou outra técnica? Experimentem pra ver, né?”. Assim, a gente nunca dizia que aquilo ali era a solução dos problemas deles, como algumas vezes alguns técnicos desinformados chegam a fazer. Então, como a gente conhecia muito bem a realidade, isso geralmente não acontecia, a gente conseguiu fazer isso com certa sintonia com eles, sem causar rejeição logo no início. (Primeiro presidente da Adel, 2013)

Nas nossas visitas de assistência técnica, a gente não chegava impondo o conhecimento da universidade, dos pesquisadores; sempre o nosso trabalho foi mais no diálogo, de tentar casar o conhecimento deles com o que a gente aprendeu na universidade. Isso facilitava o diálogo, a gente partia do princípio de que a gente não sabia de tudo, porque eles tinham o conhecimento deles, conhecimento da prática e tudo, e a ideia da Adel seria melhorar aquilo, tentar trazer algumas coisas para melhorar o que eles já faziam, e não dizer “Vocês estão fazendo errado, o jeito certo é esse aqui”. Então, assim, a gente sempre trabalhou nesse sentido, de que a Adel não era uma coisa de fora, a Adel era uma coisa deles, que estava ali para contribuir. (Coordenador do Programa Soluções Rurais, 2013)

Logo os jovens [protagonistas da Adel] perceberam que o relacionamento entre a oferta de saberes modernos, com saberes tradicionais acumulados nas próprias comunidades, e a demanda das comunidades por apoio técnico e gerencial para o desenvolvimento local, por conhecimentos e ferramentas adequadas, contextualizadas e sensíveis à sua realidade, possuía um valor agregado. (Adel, 2017, p. 14)

Nos trechos destacados, os jovens membros da Adel tratam da sua origem local e do reconhecimento deles como semelhantes aos beneficiados pela organização, já que, anteriormente à sua formação

acadêmica, sendo filhos da região, conheciam a realidade local, tinham os mesmos conhecimentos tácitos compartilhados naquele espaço e sabiam da importância desse reconhecimento. Esse mecanismo-chave corrobora a importância da combinação de conhecimentos tácitos e “científicos” e também reforça alguns dos pressupostos colocados por Dagnino (2014), ao tratar de características necessárias às tecnologias sociais, que estas devem ser não discriminatórias, liberadas da diferenciação e libertadoras do potencial do seu produtor direto. É preciso incorporar membros da comunidade, tanto no processo de planejamento quanto de execução, envolvendo os atores locais (Barretto & Piazzalunga, 2012). A Adel busca extrair e assimilar todo o conhecimento arraigado em seus beneficiários, pois vê na troca a possibilidade de enriquecimento e otimização do objetivo pretendido e compartilhado por todos.

O segundo mecanismo-chave identificado trata da “**construção conjunta de novas perspectivas**”. A formação oferecida pelo Pjer/Adel busca criar uma rede para a troca de conhecimentos gerais e locais que permita aos beneficiários a identificação de novas possibilidades para permanecer na região semiárida, vislumbrando, tanto no núcleo familiar quanto no curso de formação e na aplicação dos conhecimentos adquiridos, perspectivas antes não existentes ou passíveis de identificação devido às limitações existentes nas regiões das quais os beneficiários são oriundos.

E com a formação, com o Pjer, a gente passa a ver o filho conversando mais com o pai, passa a sondar mais, até pelas próprias atividades que vão sendo cobradas ao longo da formação, percebe que precisa da participação da família, né? Por exemplo, tem dados, tem respostas que só os pais podem dar, que só eles conhecem, então tem que ter aquela interação, aquele diálogo. (Coordenadora do Pjer, 2013)

As famílias participam dando suporte aos jovens a partir de esclarecimentos sobre o Pjer e orientações da Adel, oferecidas pelos formadores. O Pjer estimula o trabalho em grupo durante a formação do jovem, desde o curso até o encontro desses jovens nos arranjos produtivos locais criados para compartilhar experiências e nos espaços digitais e físicos de compartilhamento de tecnologias da informação e comunicação.

A cooperação é fator central na fundamentação de uma tecnologia social. Esta é resultado da ação coletiva sobre um processo de trabalho em dado contexto socioeconômico e de um acordo social que enseja controle e cooperação, além de permitir uma modificação no produto gerado, passível de ser apropriada segundo a decisão do coletivo (Dagnino, 2014; Valadão, Cordeiro Neto, & Andrade, 2017).

Como as tecnologias sociais são concebidas com a participação dos atores locais, conforme ressaltado por essa configuração, destaca a relevância da construção conjunta de novas perspectivas, dado que os atores locais detêm uma série de informações fundamentais ao sucesso dessas iniciativas e que necessitam de estímulo e espaço para aplicação. Nesse sentido, Dagnino (2009) defende a importância de substituição da ideia de que haja uma oferta ou transferência direta de conhecimento da comunidade de pesquisa para a realidade dos excluídos e ressalta a importância do diálogo com associações comunitárias, cooperativas e lideranças locais que possam reunir a comunidade e permitir que, através do diálogo, possam ser identificadas as reais necessidades do contexto em questão.

O terceiro mecanismo-chave ressalta o “**apelo ao sentimento de pertencimento**”. A formação pelo Pjer reúne jovens oriundos de realidades semelhantes e estimula o compartilhamento de experiências e expectativas sobre permanecer em suas comunidades. A equipe da Adel é composta por jovens que compartilham as suas próprias experiências e relatam o que os fez retornar e permanecer em suas localidades de origem. Essa troca instiga os beneficiados a expandir o interesse em contribuir para o desenvolvimento local e também permanecer em suas comunidades.

Eu também não queria vir morar aqui, inclusive quando eu vim em 2009, a minha avó falou comigo, antes de eu vir conhecer a Adel, eu tinha vindo no começo do ano, aí a minha

avó me chamou para eu vir morar com ela, mas eu disse “Não, vó, eu não tenho intenção de vir morar aqui não”. A partir dessas mudanças, dessas novas condições, eu comecei a ver que, principalmente na formação, tanto acreditei que fiz, a mudança foi mais do que eu esperava, na verdade. . . . Eu até pensei muito sobre isso, que sentimento é esse, ficar num lugar que não tem “nada”. Mas qual é o sentimento que faz a gente pensar nisso? Na verdade, é uma relação de identidade, você tem uma identidade. (Jovem beneficiado pelo Pjer em 2011, 2013)

Porque a gente sabe que o jovem é um ator muito frágil no sentido de... ele não sabe muito bem o que quer. Por exemplo, ele termina o Ensino Médio, se um tio dele chamar para trabalhar em Fortaleza, se ele não conseguir ver outras oportunidades, ele vai! Ele vai pra São Paulo, vai para outros cantos. Então, de certa forma, a gente precisa envolver um pouco mais a família e a própria comunidade no processo de construção, no processo de “encubação” desse jovem como ator produtivo na própria comunidade. (Diretor-executivo da Adel, 2013)

Santos (2006) destaca que os lugares se situam como intermédio entre o mundo e o indivíduo. O local pode ser o lugar no qual as pessoas estão ligadas pela identidade de pertencimento ou por atividades úteis ao desenvolvimento econômico, social e cultural da coletividade. Esse apelo ao pertencimento permite que aspectos mais globalizantes possam ser considerados, mas sem afetar tão intensamente as particularidades do local.

Para Santos (2006), atualmente o espaço é um sistema de objetos cada vez mais artificiais, povoado por sistemas de ações igualmente imbuídos de artificialidade, com cada vez mais tendência a fins estranhos ao lugar e a seus habitantes. Costa, Bastos, Lima e Silva (2014), ao discorrerem sobre o resgate do sentimento de pertencimento do agricultor pelo labor no campo, proporcionado por outra iniciativa de inovação social no Ceará, destacam a relação entre esse resgate e o prazer no trabalho, no sentido de que o trabalho age como facilitador do prazer, sendo este também constituído pelo reconhecimento e valorização do indivíduo na sociedade.

O quarto mecanismo-chave identificado destaca o **“resgate do papel social”** e ressalta a relevância de mostrar aos indivíduos o quanto eles podem ser fundamentais para a evolução de suas comunidades. É oferecida ao jovem a oportunidade de aprimorar a atividade desenvolvida pela família ou desenvolver outra atividade e, assim, contribuir para melhoria da qualidade de vida familiar e alcançar a independência financeira, bem como contribuir para o desenvolvimento local.

A educação formal não prepara o jovem que mora no campo para ele morar no campo, ela prepara o jovem que mora no campo para ir para a cidade. Então a Adel preenche esse espaço, não é prendendo, nem segurando o jovem no campo, mas é dando para ele uma visão diferente de viver no campo, como empreendedor, como homem de negócios. (Jovem beneficiado pelo Pjer em 2011, 2013)

Antes, o contexto era que as pessoas saíam de lá, do meio rural, para vir para cá [Fortaleza], porque aqui era onde você ia ter o trabalho, a renda, aqui era onde você ia ter seu Ensino Superior e aqui você ficava. Hoje, a gente pensa diferente. A gente pensa em ficar lá, pensa em fazer esse trabalho lá. E também os jovens, eles também já pensam diferente, hoje eles já pensam os próprios centros, eles inovam na medida em que eles possibilitam que a comunidade tenha acesso àquele serviço que ele pode oferecer, por exemplo, serviço de telefone, de xerox (cópias), acesso à internet. (Coordenadora de comunicação da Adel, 2013)

A Adel busca, em suas formações, orientar os beneficiários para o lugar social deles, no sentido de despertar esse reconhecimento ou resgatá-lo, caso essa noção tenha sido perdida. Consideramos nesse mecanismo-chave a relevância dada pelos entrevistados ao papel social rural dos jovens em contribuir para

a melhoria local, quando as melhores oportunidades parecem sempre estar nos grandes centros urbanos. Cria-se um discurso que estimula a migração, eximindo também esses atores locais de desempenhar um papel social diferenciado, que permita uma conjuntura diferente para as suas comunidades. Há, então, a necessidade de mudança no discurso que acentua uma vantagem do êxodo rural sobre a permanência.

Acreditamos que é nessas novas relações sociais que reside a possibilidade de readequação dessa mentalidade. Como destaca Santos (2006), a configuração territorial, ou geográfica, tem uma existência material própria, mas sua existência social, ou seja, a sua existência real, somente lhe é dada pelo fato das relações sociais. O resgate do papel social associa-se diretamente ao empoderamento desses indivíduos. Conforme Moulaert et al. (2013), em inovação social, os processos de empoderamento apresentam-se como um dos meios através dos quais é possível alcançar a inclusão e o bem-estar dos indivíduos. Conforme Andersen et al. (2013), Paulo Freire, ao tratar da habilidade de aprender a compreender as disparidades sociais, políticas e econômicas, e agir contra esses elementos da realidade, trata exatamente do empoderamento das pessoas, elemento caro ao enfrentamento de desafios sociais.

O quinto e último mecanismo-chave identificado em nossa análise trata da **“mudança de percepção da realidade local”**. Para além da formação técnica oferecida pelo Pjer, as discussões sobre educação e política buscam mostrar ao jovem o seu papel na sociedade, a importância e o impacto das suas decisões para as gerações futuras que irão residir nas mesmas comunidades.

Aí depois que eu entrei na Adel, assim, a gente também trabalha com muita reflexão, essas coisas... aí a gente pode ver que o governo é muito pobre nessa questão, ele não supre as necessidades, só trabalha na época da eleição, de dois em dois anos que tem eleição para prefeito e para presidente, aí que eles vão procurar fazer alguma coisa. . . . o trabalho da Adel, eu acho assim, é manter o jovem no campo, né? Ela faz com que o jovem tenha outra visão. (Jovem beneficiado pelo Pjer em 2013, 2013)

Eu percebo o trabalho da Adel com os jovens como algo muito importante. Por exemplo, uma coisa lá na minha comunidade, ela fica aqui a 46 quilômetros da sede do município, fica já vizinho à BR 020 e quase não tem jovem lá, os jovens já foram quase tudo embora para a capital, e a gente vem fazendo esse trabalho para ver se conscientiza o jovem para ele ficar na comunidade. (Agricultor familiar beneficiado pela Adel, 2013)

Nos relatos dados em entrevistas, percebemos o esforço da Adel e o reconhecimento dos beneficiários quanto à construção dessa nova percepção da realidade local. Há uma busca por desconstruir o imaginário de progresso situado longe dessas comunidades rurais. Santos (2006) lembra, sobre a imposição de padrões globais, que o problema consiste em reconhecer o efeito dessas superposições sobre a existência de cada sociedade. A Adel busca orientar seus beneficiários e propagar a partir deles, para as suas comunidades ou além, a ideia de que a realidade local pode ser transformada pelo enfrentamento dos desafios nela presentes e permitir a permanência no lugar de origem acessando boas condições para isso.

Nossos resultados sugerem que os mecanismos-chave identificados, se recriados e ressignificados contextualmente, oferecem sustentação aos elementos componentes do ciclo básico de trabalho do Pjer, pois contribuem para a compreensão do processo de empoderamento das pessoas beneficiadas pela tecnologia social explorada. No caso das práticas do Pjer/Adel, observa-se que o programa tem mais do que um ciclo, que são de alguma forma cumulativos e dinâmicos. Essas práticas desencadeiam uma série de mecanismos-chave, e estes não são sequenciais ou lineares, mas cíclicos e interdependentes (Figura 5).

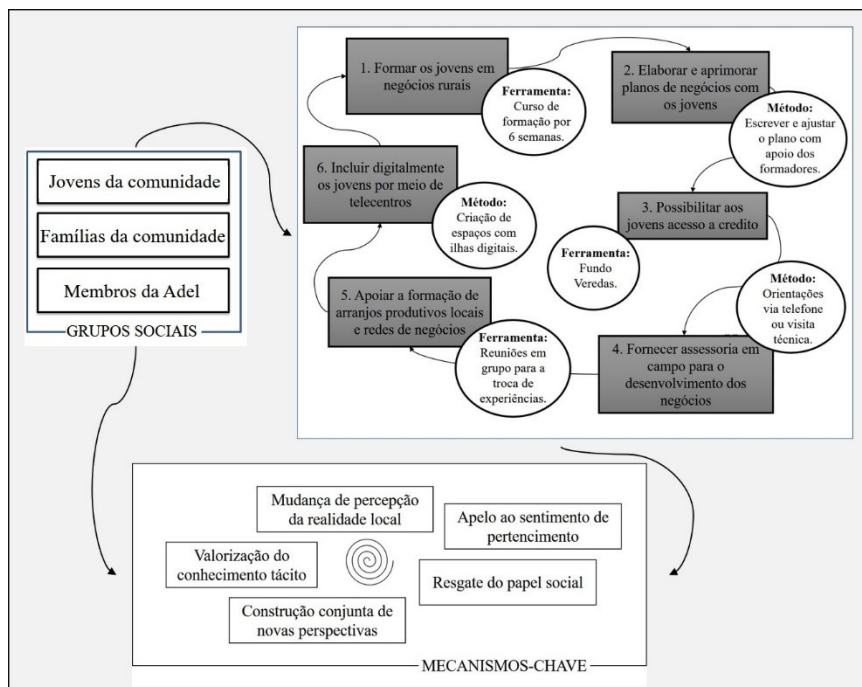


Figura 5 – Tecnologia social e transformação social: práticas e mecanismos-chave

Fonte: Elaborada pelas autoras.

As práticas do Pjer, mobilizadas por seus grupos sociais, ferramentas e métodos, desencadeiam mecanismos-chave particulares à cada tecnologia social estudada e a cada contexto. Esses mecanismos-chave auxiliam a promover transformações sociais, mas não de forma determinista. Essas transformações sociais são socialmente construídas pelos atores sociais, nas quais promotores e beneficiários são todos protagonistas.

O modelo conceitual proposto neste trabalho contribui tanto para a literatura em inovação quando para a literatura em tecnologia social. Conforme salientamos no início deste trabalho, entre as maiores lacunas enfrentadas pelos promotores de programas de inovação social estão a sustentabilidade ou perenidade no longo prazo e a transferibilidade ou replicação desses programas. Argumentamos que abrir a “caixa preta” de um programa de inovação social e compreender sua “anatomia”, ou seja, a articulação dos seus componentes fundamentais, representa um passo importante para sua compreensão. Essa compreensão favorece a implementação de medidas que levem a ajustes finos e a uma maior perenidade ao longo do tempo. A identificação destes elementos – práticas, métodos, ferramentas e mecanismos-chave – permite também um maior suporte aos processos de re replicação desses elementos em um novo contexto, com todas as ressignificações e adaptações necessárias.

O modelo também contribui para a literatura em tecnologia social, porque percebe-se uma certa escassez de modelos teóricos mais robustos. Acreditamos que nosso modelo é o embrião de um processo de teorização das tecnologias sociais que será refinado nos próximos trabalhos.

Considerações finais

Esta pesquisa busca no conceito de tecnologia social, elaborado por pesquisadores sulamericanos, uma lente teórica para fazer avançar nosso conhecimento sobre os caminhos que levam a transformações sociais. Thomas (2009) lembra que a reflexão sobre a relação entre tecnologia e pobreza é fundamental para o futuro da América Latina. A partir da lente das tecnologias sociais, buscamos identificar as práticas

centrais e os mecanismos-chave desencadeados por elas para compreender como uma transformação social é alavancada. Com estes resultados, buscamos responder a nossa questão de pesquisa – Quais são os mecanismos-chave colocados em prática por uma tecnologia social que ajudam a promover as transformações sociais desejadas localmente? Argumentamos que a identificação e sistematização desses mecanismos-chave são fundamentais para melhor compreender o modo de ação de uma tecnologia social e, assim, poder não somente contribuir para sua perenidade no tempo, como também reaplicá-la para além do contexto na qual foi concebida. Considerou-se, para a exploração do caso escolhido, a transformação social favorecida pela tecnologia social do Pjer, agindo na região semiárida cearense, especialmente no que diz respeito à redução do êxodo rural de jovens. Em Pentecoste, esses jovens estão vivendo um processo de empoderamento através da inter-relação de uma série de mudanças, de mecanismos-chave, que os permitem vislumbrar a possibilidade de permanecer em suas comunidades, empreender e contribuir para o desenvolvimento local.

Para finalizar, gostaríamos de compartilhar algumas das reflexões inspiradas pelos resultados deste estudo. Há, nas tecnologias sociais, caracteres imbricados que necessitam de um envolvimento anterior à sua reaplicação, no sentido de ouvir os atores envolvidos e buscar extrair de seus relatos elementos que constituem a base de sucesso da iniciativa analisada. Embora a tecnologia social possa parecer diretamente reaplicável em contextos julgados extremamente semelhantes, ainda assim será possível identificar nos atores e nas dinâmicas de cada lugar particularidades fundamentais que poderão comprometer a implementação da mesma iniciativa. Para Barretto e Piazzalunga (2012), a inserção da comunidade como construtora da tecnologia social, e não apenas beneficiária, é necessária porque existem questões relacionadas à apropriação tecnológica e à autonomia que são essenciais para posterior reaplicação, que não podem ser resolvidas em laboratórios nem a partir de modelos teóricos.

O processo de identificação dos grupos sociais envolvidos, das práticas, ferramentas e métodos que as compõem, bem como a identificação dos mecanismos-chave a eles subjacentes, representa um caminho na busca de uma compreensão mais profunda das particularidades de uma tecnologia social. Desenhar esse processo significa pensar a tecnologia social conceitualmente e, assim, permitir uma projeção de caminhos necessários à reaplicação em outros contextos. Uma das limitações deste estudo é a ausência de uma análise mais crítica, tal como referenciada no posicionamento teórico (construtivismo crítico).

Essa ausência de uma análise mais crítica pode ser explicada pela natureza da questão de pesquisa que norteou esta parte do nosso projeto – identificar quais são os mecanismos-chave colocados em prática por uma tecnologia social. Este estudo faz parte de um programa de pesquisa mais amplo, e seus resultados dão apenas um primeiro passo na direção de uma compreensão mais profunda das tensões e paradoxos que permeiam a transformação social. A Adel segue implementando o Pjer em outras comunidades da região na qual atua, com atenção às particularidades de cada localidade, pois embora estejam na região semiárida e enfrentando desafios semelhantes, essa atenção é fundamental para que o programa alcance seu objetivo fundante de empoderamento da juventude rural.

Referências

- Agência de Desenvolvimento Econômico Local. (2017). *Relatório anual 2017*. Recuperado de <http://bit.ly/39PhhR>
- Agostini, M. R., Vieira, L. M., & Bossle, M. B. (2016). Social innovation as a process to overcome institutional voids: A multidimensional overview. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(6), 72-101. doi:10.1590/1678-69712016/administracao.v17n6p72-101
- Agostini, M. R., Vieira, L. M., Tondolo, R. R. P., & Tondolo, V. A. G. (2017). Uma visão geral sobre a pesquisa em inovação social: Guia para estudos futuros. *Brazilian Business Review*, 14(4), 385402. doi:10.15728/bbr.2017.14.4.2

- Albuquerque, L. C. (2009). Tecnologias sociais ou tecnologias apropriadas? O resgate de um termo. In A. Otterloo (Ed.), *Tecnologias sociais: Caminhos para a sustentabilidade* (pp. 15-24). Brasília, DF: Rede de Tecnologia Social.
- Alvesson, M., & Skoldberg, K. (2000). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*. London: Sage.
- Andersen, J., Delica, K., & Fradsen, M. (2013). From “book Container” to community centre. In F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood, & A. Hamdouch (Eds.), *The international handbook on social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research* (pp. 197-206). Cheltenham: Edward Elgar.
- Andion, C., Ronconi, L., Moraes, R. L., Gonsalves, A. K. R., & Serafim, L. B. D. (2017). Sociedade civil e inovação social na esfera pública: Uma perspectiva pragmatista. *Revista de Administração Pública*, 51(3), 369-387. doi:10.1590/0034-7612143195
- Andrade, J. A., & Valadão, J. A. D. (2017). Análise da instrumentação da ação pública a partir da teoria do ator-rede: Tecnologia social e a educação no campo em Rondônia. *Revista de Administração Pública*, 51(3), 407-430. doi:10.1590/0034-7612153318
- Arguinizoni, O., Bajpai, S., Cai, T., Mendiola, G., & Ramírez, S. (2018). *Avaliação do impacto do Programa Jovens Empreendedores Rurais no Ceará, Brasil*. Recuperado de <http://bit.ly/325vt9G>
- Barbosa, L. G. M., & Rezende, C. (2008). Observatório de Inovação Social do Turismo: O envolvimento da academia, governo e sociedade civil organizada no combate à exploração sexual de crianças e adolescentes no turismo. *Revista Acadêmica do Observatório de Inovação do Turismo*, 3(3), 1-14. Recuperado de <http://bit.ly/2vlbd1K>
- Barretto, S. F. A., & Piazzalunga, R. (2012). Tecnologias sociais. *Ciência e Cultura*, 64(4), 4-5. doi:10.21800/S0009-67252012000400002
- Bignetti, L. P. (2011). As inovações sociais: Uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, 47(1), 3-14. doi:10.4013/csu.2011.47.1.01
- Bitencourt, C. C., Marconatto, D. A. B., Cruz, L. B., & Raufflet, E. (2016). Introduction to special edition social innovation: Researching, defining and theorizing social innovation. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(6), 14-19. Recuperado de <http://bit.ly/2SOG30o>
- Bonilha, M. C., & Sachuk, M. I. (2011). Identidade e tecnologia social: Um estudo junto às artesãs da Vila Rural Esperança. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(2), 412-437. doi:10.1590/S1679-39512011000200011
- Bradach, J. (2003, primavera). Going to scale: The challenge of replicating social programs. *Stanford Social Innovation Review*. Recuperado de <http://bit.ly/2v1VHhh>
- Brunstein, J., Rodrigues, A. L., & Kirschbaum, C. (2008). Inovação social e empreendedorismo institucional: A ação da ONG “Ação Educativa” no campo educacional da cidade de São Paulo. *Organizações & Sociedade*, 15(46), 119-136. doi:10.1590/S1984-92302008000300006
- Campos, I. M., & Davel, E. (2017). Identidade, arte e gestão em prol do empreendedorismo cultural: Sarau empreendedor como tecnologia social. *Race: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(2), 783-808. doi:10.18593/race.v16i2.13270
- Cavalcante, L. E. (2011). Informação, inovação social e condições de vida: Construindo competências para o desenvolvimento sustentável. *Revista EDICIC*, 1(2), 302-316. Recuperado de <http://bit.ly/2uWQbfG>
- Correia, S. N., Oliveira, V. M., & Gómez, C. P. (2016). Dimensions of social innovation and the roles of organizational actor: The proposition of a framework. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(6), 102-133. doi:10.1590/1678-69712016/administracao.v17n6p102-133

- Correia-Lima, B. C. C., Costa, J. S., Cabral, A. C. A., Silva, J. C. L., Filho, & Santos, S. M. (2013). Humor no Ceará como inovação social: Uma análise do ambiente técnico e institucional. *Gestão & Sociedade*, 7(18), 343-368. doi:10.21171/ges.v7i18.1836
- Costa, J. S., Bastos, G. M. F., Lima, B. C. C., & Silva, J. C. L., Filho (2014). Inovação social, prazer e sofrimento no trabalho: O caso do Projeto Mandalla no Ceará. *Administração Pública e Gestão Social*, 6(1), 11-18. Recuperado de <http://bit.ly/2vPAs2o>
- Costa, S. P. B., & Vidal, F. A. B. (2008). Tecnologia social de inclusão de jovens pelo trabalho: Uma análise da experiência de um consórcio de ONGs no desenvolvimento de ação intersectorial com empresas e governo. *Gestão & Regionalidade*, 24(71), 19-30. Recuperado de <http://bit.ly/2vPT8yE>
- Creswell, J. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3a ed.). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Dagnino, R. (Org). (2009). *Tecnologia social: Ferramenta para construir outra sociedade*. Recuperado de <http://bit.ly/326Bz9I>
- Dagnino, R. (2011). Tecnologia social: Base conceitual. *Ciência & Tecnologia Social*, 1(1), 1-12. Recuperado de <http://bit.ly/37MfNJS>
- Dagnino, R. (2014). A tecnologia social e seus desafios. In *Tecnologia social: Contribuições conceituais e metodológicas* (Vol. 2, pp. 19-34). Recuperado de <http://books.scielo.org/id/7hbdt>
- Dickson, D. (1974). *Alternative technology and the politics of technical change*. London: Fontana.
- Diogo, V., & Guerra, P. (2013). A inovação social como utopia renovada: O caso da Associação Humanitária Habitat. *Sociologia*, 25, 141-163. Recuperado de <http://bit.ly/2SVQjUJ>
- Duque, T. O., & Valadão, J. A. D. (2017). Abordagens teóricas de tecnologia social no Brasil. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(5), 1-19. doi:10.12712/rpca.v11i5.962
- Feenberg, A. (2002). *Transforming technology: A critical theory revisited*. Oxford: Oxford University Press.
- Félix, W. J. S., Quirino, R. H. R., Grangeiro, R. R., & Silva, J. T., Jr. (2009). A relação entre tecnologia social e o desenvolvimento local participativo: a Apaeb e o Instituto Palmas como expressão destes vínculos. *Revista ADM.MADE*, 13(2), 16-33. Recuperado de <http://bit.ly/329ZV2u>
- Franzoni, G. B., & Silva, T. N. (2016). Inovação social e tecnologia social: O caso da cadeia curta de agricultores familiares e a alimentação escolar em Porto Alegre/RS. *Desenvolvimento em Questão*, 14(37), 353-386. doi:10.21527/2237-6453.2016.37.353-386
- Freitas, C. C. G., & Segatto, A. P. (2014). Ciência, tecnologia e sociedade pelo olhar da tecnologia social: Um estudo a partir da teoria crítica da tecnologia. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(2), 302-320. doi:10.1590/1679-39517420
- Garcia, S. G. (2014). A tecnologia social como alternativa para a reorientação da economia. *Estudos Avançados*, 28(82), 251-275. doi:10.1590/S0103-40142014000300015
- Glesne, C. (1999). *Becoming qualitative researchers: An introduction* (2a ed.). New York: Longman.
- Gregoire, M. (2016). Exploring various approaches of social innovation: A francophone literature review and a proposal of innovation typology. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(6), 45-71. doi:10.1590/1678-69712016/administracao.v17n6p45-71
- Herrera, A. (1983). *Transferencia de tecnología y tecnologías apropiadas: contribución a una visión prospectiva a largo plazo*. Campinas, SP: Editora da Unicamp.

- Ipiranga, A. S. R., Amorim, M. A., & Faria, M. V. C. M. (2007). Tecnologia social de mobilização para arranjos produtivos locais: Uma proposta de aplicabilidade. *Cadernos EBAPE.BR*, 5(3), 123. doi:10.1590/S1679-39512007000300011
- Jecquier, N. (1976). *Appropriate technology: problems and promises*. Paris: OECD Publications.
- Jiménez, D. R., & Lora, P. (2016). La innovación social como transformación de comunidades: El modelo del Parque Científico de Innovación Social – Colombia. *NAVUS: Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(4), 88-97. Recuperado de <http://bit.ly/3bMXsQ5>
- Kohr, L. (1981). Tecnología adecuada. In R. D. Laund, A. Lovins, I. Illich, J. Michell, F. Capra, & E. Bono (Eds.), *Para Schumacher* (pp. 207-216). Madrid: H. Blume Ediciones, Madrid.
- Medeiros, C. B., Galvão, C. E. S., Correia, S., Gómez, C., & Castillo, L. (2017). Inovação social além da tecnologia social: Constructos em discussão. *Race: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(3), 957-982. doi:10.18593/race.v16i3.13606
- Medeiros, C. B., Machado, L. C. R., Pereira, L. C. A., Costa, I. C. A., & Gomez, C. P. (2017). Inovação social e empreendedorismo social: Uma análise sob a perspectiva da economia solidária. *Revista Gestão.Org*, 15(1), 61-72. doi:10.21714/1679-18272017v15n1.p61-72
- Mendell, M. (2016, 7 julho). Now is the time for social innovation. *Policy Options*. Recuperado de <http://bit.ly/2SWrw2R>
- Menezes, A. G., Lezana, A. G. R., Ronconi, L. F. A., Menezes, E. C. O., & Melo, E. N. (2016). A pesquisa-ação como estratégia de avaliação da inovação social: Estudo de uma entidade educacional do município de Florianópolis. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(2), 93-105. doi:10.22279/navus.2016.v6n2.p93-105.367
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2004). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Miranda, I., Lopez, M., & Soares, M. C. C. (2011). Social technology network: Paths for sustainability. *Innovation and Development*, 1(1), 151-152. doi:10.1080/2157930X.2011.556470
- Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., & Hamdouch, A. (Eds). (2013). *The international handbook on social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research*. Northampton: Edward Elgar Pub.
- Mumford, L. (1964). Authoritarian and democratic technics. *Technology and Culture*, 5(1), 1-8. Recuperado de <http://bit.ly/3cOW4JI>
- Mussi, C. C., Faraco, R. A., Angeloni, M. T., & Peres, F. M. (2013). Rede social para transferência de conhecimento e inovação social. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 7(4), 77-97. Recuperado de <http://bit.ly/38FEk4w>
- Neder, R. T., & Thomas, H. (2010). *The movement for social technology in Latin-America*. Recuperado de <http://bit.ly/2V4PjvJ>
- Nunes, N. A., Casagrande, J. L., Ramos, M. M. G., Santos, A. A. P., & Corseuil, L. (2017). Participação comunitária como prática de inovação social: Um estudo de caso no Centro Educacional Marista Lúcia Mayvorne. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 10(2), 154-180. doi:10.19177/reen.v10e22017154-180
- Oliveira, A. G. M., Melo, M. C. O. L., & Muijder, C. F. (2016). Educação empreendedora: O desenvolvimento do empreendedorismo e inovação social em instituições de ensino superior. *Revista Administração em Diálogo*, 18(1), 29-56. doi:10.20946/rad.v18i1.12727

- Oliveira, M. F., & Martinelli, D. P. (2014). Desenvolvimento local e arranjos produtivos locais: Uma revisão sistemática da literatura. *Interações*, 15(1), 47-58. doi:10.1590/S1518-70122014000100005
- Oliveira, N. D. A., & Silva, T. N. (2012). Inovação social e tecnologias sociais sustentáveis em relacionamentos intercooperativos: Um estudo exploratório no Creditag-RO. *Revista de Administração da UFSM*, 5(2), 277-295. Recuperado de <http://bit.ly/2vQlnO4>
- Patias, T. Z., Bobsin, D., Gomes, C. M., Liszbinski, B. B., & Damke, L. I. (2016). Family agro-industry clusters from the social innovation perspective. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(6), 191215. doi:10.1590/1678-69712016/administracao.v17n6p191-215
- Patias, T. Z., Gomes, C. M., Oliveira, J. M., Bobsin, D., & Liszbinski, B. B. (2017). Modelos de análise da inovação social: O que temos até agora? *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 4(2), 125147. doi:10.18226/23190639.v4n2.07
- Pinheiro, G. F., Neto, & Abreu, M. C. S. (2015). Inovação social em um empreendimento econômico solidário: alternativas para o enfrentamento da marginalização. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, 12(2), 1-18. doi:10.21450/rahis.v12i2.2366
- Quirino, B. S., Alvarenga, R. C. D., Neto, Carvalho, R. B., & Goulart, I. B. (2015). Análise do Programa Habitacional Minha Casa, Minha Vida nas perspectivas da inovação social e a evolução das políticas públicas. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 9(3), 97-117. Recuperado de <http://bit.ly/39OtQQe>
- Ribeiro, E. C. M., & Silva, M. M. C. (2010). *Um retrato do semiárido cearense*. Recuperado de <http://bit.ly/2P7xdd4>
- Ribeiro, R. E. M., Segatto, A. P., & Coelho, T. R. (2013). Inovação social e estratégia para a base da pirâmide: Mercado potencial para empreendedores e pequenos negócios. *Regepe*, 2(2), 55-72. doi:10.14211/regepe.v2i2.61
- Riskin, K. (1983). La tecnología intermedia de las industrias rurales de China. In A. Robinson, (Ed.), *Tecnologías apropiadas para el desarrollo del tercer mundo* (pp. 75-100). Ciudad de México: FCE.
- Rodrigues, A. L., Kozonoi, N., & Arruda, F. A. M. (2012). Organizações sociais: um estudo de caso sobre possibilidades e limitações da geração de inovação social pela Osesp. *Gestão.Org*, 10(2), 344-368. Recuperado de <http://bit.ly/2Q7n1Ce>
- Rodrigues, I., & Barbieri, J. C. (2008). A emergência da tecnologia social: Revisitando o movimento da tecnologia apropriada como estratégia de desenvolvimento sustentável. *Revista de Administração Pública*, 42(6), 1069-1094. doi:10.1590/S0034-76122008000600003
- Santos, M. (2006). *A natureza do espaço: Técnica e tempo, razão e emoção*. São Paulo, SP: Hucitec.
- Schumacher, E. F. (1973). *Small is beautiful: Economics as if people mattered*. New York: Harper and Row.
- Smith, A., Fressoli, M., Abrol, D., Arond, E., & Ely, A. (2017). *Grassroots innovation movements: Pathways to sustainability*. New York: Routledge.
- Smith, A., Fressoli, M., & Thomas, H. (2014). Grassroots innovation movements: Challenges and contributions. *Journal of Cleaner Production*, 63, 114-124. doi:10.1016/j.jclepro.2012.12.025
- Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (3a ed., pp. 443-466). London: Sage.
- Thomas, H. (2009). Tecnologías para la inclusión social y políticas públicas en América Latina. In: A. Otterloo (Ed.), *Tecnologías sociais: Caminhos para a sustentabilidade* (pp. 25-81). Brasília, DF: Rede de Tecnologia Social.

- Valadão, J. A. D., Andrade, J. A., & Cordeiro, J. R., Neto (2014). Abordagens sociotécnicas e os estudos em tecnologia social. *Pretexto*, 15(1), 44-61. Recuperado de <http://bit.ly/38Jfvo6>
- Valadão, J. A. D., Cordeiro, J. R., Neto, & Andrade, J. A. (2017). Bases sociotécnicas de uma tecnologia social: O transladar da pedagogia da alternância em Rondônia. *Organizações & Sociedade*, 24(80), 89-114. doi:10.1590/1984-9230805
- Vazquez Maguirre, M., Camacho Ruelas, G., & Garcia Torre, C. (2016). Women empowerment through social innovation in Indigenous social enterprise. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(6), 164-190. doi:10.1590/1678-69712016/administracao.v17n6p164-190
- Vieira, N. S., Barbosa, A. C. Q., Parente, C. C. R., & Lopes, D. P. T. (2018). Contribution to social innovation theory and practice: Lessons from a Portuguese association. *Administração Pública e Gestão Social*, 10(1), 12-21. Recuperado de <http://bit.ly/2vLGWPB>
- Webber, G., & Ferreira, M. R. (2015). A tecnologia social e a interface com a gestão ambiental: Desafios contemporâneos. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 4(2), 33-40. Recuperado de <http://bit.ly/328gjR7>

Agradecimentos

Este trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Código de Financiamento 001.

Sobre os Autores

Ana Clara Aparecida Alves de Souza

Doutora em administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faz estágio pós-doutoral no Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Pesquisa e publica sobre inovação social, tecnologias sociais, economia compartilhada e consumo colaborativo, empreendedorismo social e organizações híbridas. E-mail: ana.c.souza@pucrs.br. ORCID: 0000-0001-5574-2560

Marlei Pozzebon

Doutora em administração pela McGill University, Canadá. Professora titular na HEC Montreal, Canadá, e na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Pesquisa e publica sobre a relação entre tecnologia e sociedade, tecnologias sociais, projetos de base comunitária e abordagens do pós desenvolvimento. E-mail: marlei.pozzebon@hec.ca. ORCID: 0000-0001-5380-908X



Apêndice

Quadro1 – Artigos disponíveis no sistema de indexação Spell contendo no título os termos “inovação social” e “tecnologia social” (maio, 2018)

Tema principal	Descrição	Autores
Inovação social, tecnologia social e organizações sociais	Estudos que relacionam inovação social (IS) ou tecnologia social (TS) a organizações sociais, organizações não governamentais, arranjos produtivos locais, fundações, bibliotecas comunitárias para inclusão informacional, erradicação da pobreza habitacional.	Brunstein, Rodrigues e Kirschbaum (2008) Cavalcante (2011) Costa e Vidal (2008) Diogo e Guerra (2013) Patias, Bobsin, Gomes, Liszbinski e Damke (2016) Rodrigues, Kozoni e Arruda (2012)
Inovação social e política	Estudos que investigam programas habitacionais, IS para agricultura familiar no semiárido, políticas de IS e desenvolvimento, turismo e exploração sexual, economia solidária e vazios institucionais.	Agostini, Vieira e Bossle (2016) Barbosa e Rezende (2008) Costa et al. (2014) Pinheiro Neto e Abreu (2015) Quirino, Alvarenga Neto, Carvalho e Goulart (2015)
Casos de inovação social e tecnologia social	Casos envolvendo aplicação do conceito de TS, experiências de TS e desenvolvimento local, identidade e TS, parques científicos, cooperativas, cadeias de agricultores, permacultura; TS e educação no campo, centro educacional e uma associação portuguesa.	Andrade e Valadão (2017) Bonilha e Sachuk (2011) Costa et al. (2014) Félix, Quirino, Grangeiro e Silva Jr. (2009) Franzoni e Silva (2016) Jiménez e Lora (2016) Nunes et al. (2017) Oliveira e Silva (2012) Rodrigues e Barbieri (2008) Vieira, Barbosa, Parente e Lopes (2018)
Inovação social, tecnologia social e empreendedorismo	Estudos que investigam empreendimentos e negócios para a base da pirâmide, educação empreendedora no Ensino Superior, sarau empreendedor como TS, e economia solidária.	Campos e Davel (2017) Medeiros, Machado, Pereira, Costa e Gomez (2017) Oliveira, Melo e Muijder (2016) Ribeiro, Segatto e Coelho (2013)
Discussões teóricas sobre inovação social	Estudos que focalizam a base conceitual para a TS, pesquisa-ação como estratégia para a análise da IS, um olhar para a TS a partir da teoria crítica da tecnologia; análise da literatura francófona de abordagens sobre IS; perspectivas sociotécnicas como base para a TS; IS como novo paradigma para a inovação, necessidade de discussão da IS a partir da sociologia e da ciência política com foco na esfera pública e modelos de análise da IS, a concepção de IS e TS, e análise da produção acadêmica em IS durante cinco anos.	Agostini, Vieira, Tondolo e Tondolo (2017) Andion et al. (2017) Bitencourt et al. (2016) Dagnino (2011) Freitas e Segatto (2014) Garcia (2014) Gregoire (2016) Medeiros, Galvão, Correia, Gómez e Castillo (2017) Menezes, Lezana, Ronconi, Menezes e Melo (2016) Patias, Gomes, Oliveira, Bobsin e Liszbinski (2017) Valadão, Andrade e Cordeiro Neto (2014)
Outros temas relacionados com inovação social ou tecnologia social	Estudos que analisam a TS para a mobilização de agentes em arranjos produtivos locais, humor como IS, redes sociais para transferência de IS, interface entre TS e gestão ambiental, empoderamento feminino e dimensões da IS, o papel do ator organizacional, e estudo bibliométrico sobre TS.	Correia, Oliveira e Gómez (2016) Correia-Lima, Costa, Cabral, Silva Filho e Santos (2013) Duque e Valadão (2017) Ipiranga, Amorim e Faria (2007) Mussi, Faraco, Angeloni e Peres (2013) Vazquez Maguirre, Camacho Ruelas e Garcia Torre (2016) Webber e Ferreira (2015)

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Reflections on work in the contemporary context of the creative economy

Reflexões sobre o trabalho no contexto contemporâneo da economia criativa

Gislene Feiten Haubrich^a
Vânia Gisele Bessi^a
Maria Cristina Bohnenberger^a
Ernani Cesar de Freitas^b

^a Universidade Feevale, Nova Hamburgo, RS, Brazil

^b Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, RS, Brazil

Revista Organizações & Sociedade
2020, 27(93), 255-267
© The Author(s) 2020
DOI 10.1590/1984-9270935
ISSN 1984-9230
www.revistaoes.ufba.br
NPGA, Escola de Administração
Universidade Federal da Bahia

Recebido: 17/11/2017

Aprovado: 10/05/2019

Abstract

This article aims to reflect upon the concept of work in the field of creative economy, as well as its contribution to the understanding of the culture of these kinds of organizations in the contemporary context. It is an exploratory study, based on bibliographic and documentary research. The theoretical framework is grounded on the notions of work, with emphasis on immaterial work (Lazzarato & Negri, 2001; Schwartz & Durrive, 2015), rhizome (Deleuze & Guattari, 2000) and symbolic power (Bourdieu, 2002) to reflect on the context of creative economy (Florida, 2011; Howkins, 2013). As a main result of this initial reflection, it is understood that the interactions that are expected for and by creative economy workers move between a rhizomatic and libertarian perspective and a structural one based on shared values. In this case, organizations assume a different configuration through the culture expressed by norms and symbolic disputes, incorporated by each group in the conduct of their projects.

Keywords: Work; Creative Economy; Culture; Rhizome; Symbolic Power.

Resumo

Este artigo objetiva refletir sobre a concepção de trabalho no campo da Economia Criativa, bem como sobre a contribuição de tal conceito para o entendimento da cultura em organizações no contexto contemporâneo. Refere-se a uma pesquisa exploratória de cunho bibliográfico e documental. O marco teórico tem como base as noções de trabalho, com ênfase no trabalho imaterial (Lazzarato & Negri, 2001; Schwartz & Durrive, 2015), rizoma (Deleuze & Guattari, 2000) e poder simbólico (Bourdieu, 2002) para refletir o contexto da Economia Criativa (Florida, 2011; Howkins, 2013). Como resultado principal desta reflexão teórica inicial, compreende-se que as interações pretendidas para e por trabalhadores da Economia Criativa transitam entre uma perspectiva rizomática e libertária e outra estrutural e baseada nos valores compartilhados. Nesse caso, as organizações assumem uma configuração diferenciada mediante a cultura expressa por normas e disputas simbólicas, incorporadas por cada grupo na condução de seus projetos.

Palavras-chave: Trabalho; Economia Criativa; Cultura; Rizoma; Poder Simbólico.

Introduction

The working class has progressed overtime and, especially in the past decades, it underwent major transformation with the arrival of new activities and professions that demand different attitudes and relationships among peers. This is the case for the activities that compose the creative economy, which are especially anchored in the individuals' creative capabilities. Some examples of the activities embraced by this group of workers can be found under different categorizations, such as the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Unesco), Institute of Applied Economic Research (Ipea), and Industry Federation of the State of Rio de Janeiro (Firjan). Other activities worth mentioning are those related to culture, visual arts, cinema, music, fashion, gastronomy, marketing and publicity, and software development, among others.

Studies on the creative economy are not abundant. This, however, does not mean some contradictions cannot arise and, with it, the dialectical generation of new pieces of knowledge, necessary to both science and epistemology. Those who have studied the topic describe work in the creative economy as distinctive, the individuals more independent and connected to networks different from those established in either the post- or neo-Fordist industrial perspectives. In such networks, the workers would be connected to a structure and a set of rules established in a strict, bureaucratic and hierarchical way.

This paper reflects on this configuration between work and workers, and tries to understand if such relationships are, in fact, different: that is, if the structural bonds that pertain to the organizational models of work would effectively have different characteristics. From these initial forces, the study's guiding question is established: **how does the concept of work in the creative economy field contribute to the reflection on the organizations' culture in the contemporary context?** As a research assumption, the scientific discourse on work in the creative economy tend to address changes in the individuals' behaviors, as well as in the connections established for labor, which shows that the culture that connects these workers can be noticed before a constant mobilization between the rhizomatic and the structural perspective.

This article tries to reflect on the notion of work in the creative economy and its contribution to understanding the organizations' culture in this context. In this sense, this is an exploratory research developed based on scientific literature about the creative economy, with emphasis on Howkins (2013), Florida (2011), and reports produced by Unesco, Ipea and Firjan. Methodologically, this is a bibliographical and documental research. Besides the scientific discourse mentioned, the theoretical framework is represented by notions of immaterial work developed by Lazzarato and Negri (2001), and by labor activity from the perspective of Schwartz (2015). Then, the works of Deleuze and Guatarri (2000) and Bourdieu (2002) lead the discussion on the organizations' culture.

Besides the final considerations, the article is divided into three parts. First, the contemporary work context is reflected upon by considering the models of work organization and their changes overtime. This contextualization is complemented by an approach to labor based on the workers' point of view as well as from two distinct perspectives: immateriality and human activity, which embrace the focus on subjectivity and temporal imbrication, supporting the relationships between the individuals, their undertakings and production structures. The investigation is carried on with the recovery of scientific discourse produced about the creative economy field. Then, it is possible to move on towards the connection between the rhizome ideas and structure, whose basis holds the way of work in the creative context previously founded, and supports the final session of the article that combines the preliminary intermingling about clues to reflect upon the organizations and their cultural bases in contexts where work is a protagonist.

Rhizomatic capitalism, network society or control society? By way of [some] definitions about the contemporary society

The history of humankind is marked by several events culminating in major changes to life on the planet. From natural catastrophes to those caused by the exercise of power and domination attempts, secular knowledge has shared room with transgression initiatives of a chaotic situation over another one summarily different. In this case, the content of social evolution is not fully linked to its indicative sense: development or gradual transformation¹. Progress is gradually followed in different world locations; Africa and the Americas certainly share different dimensions of reality.

On the other hand, the digression about globalization or internationalization is still valid, even after the turn of the century [and of the millennium!]. However, the theme is examined differently. In the 2000s, the focus shifted a futuristic discourse, filled with optimism, to one that claimed total devastation almost twenty years later. There is a partial agreement on the difficulty manifested by the possibility of living through diversity and coexistence. In this case, it is possible to relate to the reflection by Pelbart (2003) about rhizomatic capitalism. Based on the work of sociologists Ève Chiapello and Luc Boltanski, "The new spirit of capitalism", Pelbart creates his narrative by including the events that come from the weakening of capitalism in the post-war period, such as May 68 in France, and the emergency of the Toyotist model of production, as opposed to Taylorism.

Among the several topics pointed out by Pelbart (2003), it is worth mentioning feedback and the reappearance of a stronger capitalism, latent manifestations that assimilates the individuals' demands to benefit from it. This author catalogues different aspects instituting what he calls neo-management: mobility encouragement, teamwork, openness and flexibility, adaptation "and each project is an opportunity to enrichen one's own competencies and increase employability" (p. 98). A new capitalism normativeness is established, which is no longer controlled by the employer, and promotes the possibility of self-control; the creation of value, which used to come from the company, is, then, understood from the conjunction of elements in a productive territory. The current management practices would be expanding their control over the individuals as they are discharged from their autonomy on behalf of a project which would supposedly be theirs (Gaulejac, 2005).

Although Pelbart (2003) emphasizes the incorporation aspects to capitalism, which culminated in this system's own update, he also highlights the process of production of such adjustment and promotes the notion of a networked, connectionist, rhizomatic capitalism. In this sense, as a reaction to the movements of refusal to society's hierarchic and bureaucratic way, which is characterized by the Taylorist operating way, there is the establishment of a logic of a "more flexible, undulating and open operation, with less defined boundaries and more multiple connections; in short, they are more rhizomatic" (p. 97).

Even though these issues' suitable procedures involve a process of social reorganization, that is, the review and recycling of structures (and, in this case, the concept of rhizome withers away²), the main point of the author's reflection is to perceive the movement, the power that is present in the escape lines, on the value attributed to what could be simplified as schizophrenic upon conception.

Upon explaining the meaning of networks in the social amplitude in their definition, Castells (2006) asserts that they "are open structures which develop by adding or removing nodes according to the programs' necessary changes that are able to reach the performance objectives for the network" (p. 20). At this point, Castells mentions the opportunity of control transgression, which is aimed at and encouraged by the centralizing structures that coexist with the contemporary universe along the networks. It should be noted that the opportunities of the individuals working in reducing the power of secular structures, such as the State or the Church, undergo these foundations, even before the expansion of the surveillance plans, punishment and reflexive imprisonment. In this case, the proposition of a rhizomatic look to society, according to the analysis

1. "Evolution", in Priberam Dictionary of Portuguese Language [online], 2008-2013. Retrieved from <http://bit.ly/2OWLdqi>

2. As it will be shown later, the idea of rhizome is not linked to a fixed structure.

by Deleuze and Guattari (2000), becomes interesting in order to reflect about the aspiration of an escape from the “control society”, according to the conception by Deleuze (2004).

Thus, according to Castells’ proposition, even if the network illustration does not fully represent the rhizome perspective, it converges to the production of nodes without a pre-defined direction, originated from the interactions instilled by the different items that make it. The rhizome by Deleuze and Guattari (2000) has neither subject nor object; it is combined from outlines that develop according to the connections. Keeping the differences in the historical point of view is something mutual: from the possibility of movement to the point beyond prediction; from that which is square but keeps the right of bond according to the situation and the proximity. Concerning the clues given by Pelbart, Castells, Deleuze and Guattari that project the possibility of comprehension of some of the realities that make up globalized daily life; this reality is produced by the ideological sphere that boosts the notion of creative economy.

It can be deduced that such ideological sphere is related to what Bourdieu (2003) defines as habitus. According to this author, “we can only explain the practices if we relate them to the objective structure that defines the social conditions of habitus production (which engineered these practices), to the conditions of exercise of this habitus, that is, to the scenario” (p. 58). The symbolic power (Bourdieu, 2002), which is invisible and practiced by either an agent or by a social layer as an unquestionable event, works as an engine to generate habitus before the interactions between the dominating agent and the dominated one. It is understood that, through the exercise of the symbolic power, individuals can be led and kept as the dominated ones, even if their bodies bear subversive signs. Facing the restriction of reaction based on the exercise of symbolic or physical violence, one wishes to wipe off such desire by keeping it devoid of any remembrance. Thus, work resignification is recognized and defended, which supports the fundamentally important human dimension, and the real possibility of social transformation by recognizing the individual’s action potential.

This perspective can be assumed given the multiple changes that come from the conception of the creative economy field, which has been bursting in Australia and Great Britain since the 2000s and had its apex at the 2008 international crisis. Going deeper into these issues, the influence of such ideas is important to the constitution of workspaces. Among the relevant events in such process, there are the gains in autonomy that workers in the 1960s and 1970s aimed for, the Toyotist process, which includes elements considered human to the organizations’ environments, as well as other stimuli developed along the 1980s and the 1990s, such as the interweaving of local, global and organizational culture. It can be supposed that these aspects produce changes as for “what” and “how” people expect to perform their activities, oftentimes trying to transgress the context imposed by social structures. It is in this scope that the conception by Florida (2011) makes sense:

In order to understand all these changes, it is necessary to rethink them as part of a global transformation that is intertwined with a single transformation that affects all the aspects of life. This transformation is nothing but the transition to an economic and social system that is based on human creativity. Most people have no idea that the changes in preferences related to work, lifestyle and community can be produced by such basic economic changes. This is my view. (p. 15)

The scientific discourse about work on the creative economy tend to address the changes in the individuals’ behaviors, as well as in the connections established for the accomplishment of labor, which shows that the culture that gathers these workers can be noticed before a constant mobilization between the rhizomatic and the structural perspective. To these individuals, this would configure a space-time of work that is different from the one known to the industrial societies. This reflection follows this path by addressing these new possibilities of work in the contemporary context.

Immateriality in the drama exercise of using corps-soi

Upon developing this study's initial reflections, we aim to embrace the central concepts in order to understand the relevance of the workers' demands in the development of the ways of contemporary interactions, which is inherent to the network dynamics mediated by technology. Even if this relationship is not obvious, it is inevitable. Over the course of the second half of the 20th century, mobilization for better work conditions occurred; with varied success, the theme was put under discussion in several locations around the globe. In this sense, the influence of the evolution of message dissemination was crucial to trigger global ideas related to disposal, exploration and search for dignity at work.

In the contemporary scenario, different discussions involve the issue of work in order to consider the organizations and, essentially, the collective existence. Work instructs society and this has been noticed since ancient times. Among the current viewpoints, there might be a dialogue between the immaterial perspectives (Lazzarato & Negri, 2001) and the human activity of work (Schwartz, 2015), at least in regards to an initial proposition, since there are meaningful differences between the two perspectives. In any case, the approach begins. This choice comes from a basic contradiction between these two perspectives, but one that can be interesting in order to understand work in the creative economy context. While the immaterial work thinkers (Lazzarato & Negri, 2001) consider the management changes as a study assumption that focuses on the fact that "personality, [worker's] subjectivity, must be organized and controlled" (p. 25), the ergologists defend a view turned to work as a human activity, such as the drama interactions of the self uses boosted by the corps-soi (Schwartz, 2015).

The path to understanding the labor and social reorganization changes in the current context is by definition taken by conventions, such as "post-industrial society", "post-modern society", "knowledge society", "network society". But this "poly-terminology" manifests the intention of structure production and foundations for some moves which can lead to what is presented as path multiplicity. In this sense, all these definitions have value dematerialization as a central point, which means the production focused on what is intangible, on information and on the expertise to establish connections to them. Over this work subjectivity value reference lays the immaterial work concept.

Lazzarato and Negri (2001) assert that immaterial work concept is characterized by its impossibility to be surrounded by time. What is the working time? What is the production time? What is the free time? These three temporal modalities mix with immaterial work, whose raw material is the individuals' subjectivity which conducts them and establishes new ways of exploration and accumulation relationships. In this case, these authors contribute to the notes by Pelbart (2003) about the innovating force of capitalism, which is nurtured from a critical moment before the defiance of the interlacing between autonomy and heteronomy, freedom and exploration, subjectivity and objectivity (Lazzarato & Negri, 2001).

In this case, it is interesting to point out that the paradox that sets up, without the awareness of the workers, who searched for self-control, (always limited) freedom, and the possibility to create and praise their subjectivity, as opposed to the Taylorist control. Under a loose adaptation from capitalism, the immaterial work produces the Taylorist homogenization and rationale. Somehow, it goes on, since it is not about ending the material work, but adding it to the immaterial components, which is specific to the individual at work. The creative economy work has a narrow bond with the immaterial work, as described by Lazzarato and Negri (2001), and Lazzarato (2004), since, in their foundation, they have the subjectivity and the creativity of those who produce it.

In the audiovisual production, taken here as an example of the creative economy, a high intellectual and subjective investment is done by the team of workers who dedicate time to it. However, does the payment extend this process? How far will the workers involved see themselves as autonomous? Does mass dissemination peak the film commodities' production at times? The immaterial work perspective is a production from the reflection it intends to be, as it points out to a series of questions. But how far will it contribute to

what it testifies as urgent? “The crisis about ‘work value’, which is also a capitalism crisis, would enable the foundation of the ‘social relationship’ over an ‘alterity’ in the market relationships in the capitalist branch” (Lazzarato & Negri, 2001, p. 73).

It is based on this view that the interventions by Schwartz (2014, 2015) and Schwartz and Durrive (2015) can contribute to the reflection of work over creative economy, since they start from the human labor activity. In a certain way, it is connected to the Marxian complaint about the possibility of escape from strangeness of the worker’s self-work. In this sense, it is similar to the concept of immaterial work, since Lazzarato and Negri (2001) set off from Marx to expand their work category. However, the perspective by Schwartz (2014, 2015) and Schwartz and Durrive (2015) moves away from many of the aspects drawn up by Marx, not by denying the capitalist system and promoting another political-economic system, but because its core is in the anthropological view about work and worker. As an activity, work is produced in unrepeatable situations before a process of choice appreciation and norm interpretations (about tasks and about team), and produces renormalizations, a constant path to innovation (Schwartz & Durrive, 2015).

The choices this worker makes signify values and knowledge, and develop the subjectivity of their producer. Although there is work appreciation, its main contribution is the collective and the individual development before the exercise of an activity. In this sense, Schwartz (2014) focuses on the fact of using the term *corps-soi* to refer to this worker: “this way it would be possible to see the term *corps-soi* as a whole with an “active” confrontation with a social-ecological environment” (p. 265). Schwartz (2014) describes the worker as a *corps-soi*; that is, a being that promotes joint action between material and immaterial, a connection between soul and body in which managing the self-use comes from a triple anchoring: biological, historical and singular.

Therefore, this digression points to relevant views on the reflection about work, for, if on one hand the entrepreneurial practices encompassed the workers’ demands over the past few decades and highlighted the problem about work value which comes from the human subjectivity, on the other hand many of these demands were re-signified and, so, affect the individuals’ acritical point of view about their own actions. Which knowledge is tensioned? Which other forms of value, that are as subjective as the contemporary production, pervade the activity exercise? Which values boost the choices made by this *corps-soi*? How do these choices imply the relationships with alterity? Finally, it is possible to see that inter-relating these perspectives brings in several doubts, besides the ones previously discussed. However, they deal with key elements in order to understand this creative economy universe they refer to.

Scientific discourse over work in creative economy

Although several interpretations must be comprehended, especially in academia, the field of creative economy is confirmed in the world economic territory, even more in developed countries. Even if the numbers do not represent the most important view for the intended discussion, understanding this area’s relevance for the Brazilian context means overriding through two aspects. The first, more obvious and popularized aspect, refers to the national GDP³ contribution. The Creative Industry Mapping, done by Firjan and which shows data from 2015, highlights that this area generated a GDP that is equivalent to R\$ 155.6 billion, or 2.64% of the national total. Comparing the 2013 index (Oliveira, Araujo & Silva, 2013), there is a margin of growth around 0.2% in three years. Although this is not a high percentage, “the creative area proved to have little impact before the hostile 2013-2015 economic scenario when compared to the national economy totality” (Firjan, 2016, p. 6).

The second aspect refers to the number of people employed in this sector. This brief quantitative demonstration is necessary, since the debate over an economical proposal based on creativity needs numerical

3. Gross domestic product.

elements in order to justify its attention. However, this is not the emphasis of the notes highlighted here, but the work in this context. Thus, it is worth mentioning that, in 2015, 1.8% of the Brazilian population was dedicated to creative occupations (Firjan, 2016). This data refer to the employees in 13 creative sectors, according to their sectorial affinities in four major areas: Consumption (design, architecture, fashion and publicity), Media (editorial and audiovisual), Culture (heritage and arts, music, scenic arts and cultural expressions), and Technology (R&D, biotechnology and ICT). Since they have characteristics that are similar to those in their sectors, this grouping enables reading the movements and the identification of the tendencies from the creative professionals, no matter where they work, whether in strictly creative companies or in any other economic activity, even those named as a traditional industry.

According to a study carried out by Foundation of Economics and Statistics in the state of Rio Grande do Sul (FEE) and disclosed by Creative Economy Observatory (Obec)⁴, in the Brazilian state of Rio Grande do Sul, “from the total of activities selected as the core of creative industries, the formal employments generated by the state of Rio Grande do Sul represent 5.8% of the national total, which means more than 74 thousand work positions” (Valiati & Wink, 2013, p. 8). The numbers are persuasive, but who are these workers? What mobilizes them into this field of work? This information still needs to be structured all over the country. As for now, it is necessary to have the international production as a foundation for the topic.

This reality is noticed both in the Brazilian reports’ analysis summary (Firjan, FEE/Obec, Ipea), which, for instance, reproduces the different models of characterization and classification in creative economy, according to the 2012 United Nations Conference on Trade and Development (Unctad) report. Although there is an understanding that there is need for data (considering its shortage) in a continental-size country such as Brazil, and also because a starting point is necessary, it is suggested by the baseline report, “therefore, the next border for the generation of knowledge involves the understanding of local levels about the interactions, specificities, policies and how the creative economy can be practically promoted in the communities, towns and regions through world development” (United Nations Development Programme & Unesco, 2013, p. 154). Overall, while this data is not available, concepts from other areas dock the point of view cast over the issue.

This is the case of the handbook designed by British consultant and journalist John Howkins (2013), to which the first, more thorough investigation on the topic is attributed. To this author, creative economy “consists of the transactions within creative products. Each transaction may have two complementary values: the value of intangible, intellectual property and the value of the physical carrier or platform” (p. 17). Through this, it is possible to see that this author’s focus is on the monetary issue of creativity use, whereas he defends the concept of “creative capital” as a fixed asset, since it is the result of an investment, presents essential qualities and refers to an input for creativity in the future.

From another perspective, Florida (2011) tries to reflect on the behavior of what he calls creative class. According to this author, the professionals from this class are driven by changes concerning values, norms and attitudes. From these changes, he highlights individuality, meritocracy, diversity and openness. The definition by Florida describes the creative class based on two components: (1) the Hyper-creative Center, composed of workers whose focus is the generation of new forms and contents; and (2) the creative professionals, who develop a highly intellectualized work for specific services. Although the concept by Florida can be classified as optimistic (which is not a problem) it depicts a well-located scenario that may not embrace the different realities lived by creative professionals, and even the different areas and activities embraced by the classifications.

Moreover, some explanations suggested by Florida (2011) are very contradictory. For example, there is the choice for the apparel’s symbolic topic. On his book, the author tells of a situation where individuals are seen wearing different clothes (from sneakers to shoes) during a meeting in a lawyer’s office in Washington, D.C. To him, this picture testifies that “the new rule is progressing towards no rule, that is, to a rule of diversity

4. Located in the Federal University of Rio Grande do Sul. This act is part of the complex planned by the 2012-2014 Creative Economy Plan.

and tolerance” (p. 120). Later on, the author ensures: “this is directly related to the focus on creativity and to the demands of the creative class, which **requires** working with flexibility and expressing their identity through their looks” (p. 120, emphasis added).

Diversity and tolerance are associated to the creative workers’ dressing code (which means accepting suits and/or shorts), since it is through clothing that the creative classes express their identity. However, it is interesting to note that, upon mentioning a code that involves identity recognition, that is, peers, the argument referring to tolerance and diversity is jeopardized. This may be because Louis Vuitton shoes and Havaianas flip-flops do not share the same symbolic (identity) universe simultaneously. In this case, it may be right to question if the word diversity should be updated, or even which diversity is being referred to. If the language is limited, it is intriguing to remember that the human being is characterized by the competence to produce and understand languages.

This way, it is possible to see that a series of paradoxes pervades the different notions related to the creative economy field, which is justified by its beginning, about twenty years ago in some developed countries; in Brazil, more effectively around four years ago. Such scenario is also connected to the context where it comes from, a society in search of definitions before its multiple branches and changes in the production ways, besides the production of inputs centered on information. In this sense, it is interesting to think that the different demonstrations on creative economy may be especially related to the creative power of a new reality, combined with several connection possibilities in a winding path. With the objective to think about this possible rhizomatic origin, especially from the perspective of Florida (2011), who emphasizes the human dimension in the changing process, the reflection goes on.

Culture in the creative economy organizations: amongst the rhizomatic and structural perspectives

Along the development of this reflection, whose focus is on work in the creative economy context, some clues stood out. From the multiple transformations in the modes of interaction and production to the innovation attempts, there is no doubt that this is leading towards a different scenario in relation to the current one. However, this movement is underway and will hardly reach a prodigious and extraordinary (provisory) conclusion, unless an alien nation descends to Earth and intelligent robots rise up. In either case, the collapse of humankind, as seen in apocalyptic, “nerd” movies, would be the generating factor for a total change. Since academic studies do not predict the elaboration of this type of research assumption, what it means is: depending on the individuals in society, holding cultural chains and facing such adverse social conditions, this transformation, more intensely speaking, will take centuries.

However, among the central elements of ideology that pervade the creative economy, there is the change of a cultural paradigm: from major companies to the connections established among individuals, from mere reproduction to creation, from individual to collective, among many other mobilizations, the fact its projection is not democratic is surprising. As Florida (2011) asserts, “along with the creative class there is a growing social group that I call service class. . . . On a major scale, the growth of the service class is an answer to the demands of the creative economy” (p. 71). To the workers who compose this secondary class there is the role of task servers to which the creative workers have no time nor desire. And, to these, the work conditions are assuredly much closer to Taylorism-Fordism, rejected by more critical theorists. Furthermore, this other contradiction, which is present in the Florida’s work (for which another digression article would be necessary), there is the existence of at least two parallel universes in the creative economy context: one for the creatives and one for the servants.

In this case, upon considering the isolation between these two zones, whose intersection would happen only in consumption, a differentiated look can be given in order to understand the dynamics that the creative class longs for, as described by Florida (2011). The perspective by Deleuze and Guattari (2000) about rhizome is revealing; it goes beyond dealing with the “underground” thinking passages, from which little can

be understood as a process, but combining their results before the cartography it produces, the rhizome show up as a place of unpredictability, deviations, secret, dispossessed paths.

Against the centered systems (and even the poly-centered ones), the hierarchical communication and pre-established connections, rhizome is a non-centered, non-hierarchical and non-significant system, without a General, without an organizing memory or central automaton, solely defined by a flow of circulation of states. (Deleuze & Guattari, 2000, p. 32)

The rhizome metaphor is the perfect aim for the creative class: there are no bonds, no moments of pure creation, no irreprehensible movement, no structure-free construction. However, from this method, and facing the space-time frame in which it is inserted, it moves towards a utopia. In this case, through the stimulating rhizomatic proposal, there is the venture through an escape zone: rhizome, as a point of view about the world, a principle of innovation, able to branch beyond stipulation. The capital's suffocating structure strangles the being to the point they overflow and projects another path. In this sense, the proposal by Florida (2011) reaches "higher" levels and is seen as an escape route from the control system imposed by capitalism.

Adopting the rhizome view in the creative economy means breaking up with the structures that see work only as a means of capital production. Work becomes a way of expression that connects different subjects as they form a network. Information is in the network and the individual shares that which flows through the net; then, there is the agencying that carries several differences. "Agencying is precisely this dimension growth in a multiplicity that necessarily changes nature as its connections increase" (Deleuze & Guattari, 2000, p. 16). The capital, which is the line that connects escape routes, transforms its nature and is no longer a currency in order to become a connection.

In this case, there is no culture, but the lack of it, that is, the permanently changing movement. The concepts, the values and the stories are transfigured in multiple lines, which can either connect or not. Memory leaves the arborescent rationale and manifests as a mobility. "Short memory embraces forgetting as a process" (Deleuze & Guattari, 2000, p. 25). Creation is a constant process that comes from the unconscious. The creative class, which is conducted by rhizomatic logic, experiments a constant circulation of states and permanent innovation. This rhizomatic cartography is the expression of what the creator expects. However, its comprehension is complex for the arborized brain cultivated through centuries in order to value the legacy and the memory. Moreover, it is cultivated by the capital for accumulation.

Once the perspective of rhizomatic capitalism is understood, as suggested by Deleuze and Guattari (2000), then "there is no universal capitalism and, in itself, capitalism exists in the crossroads of every kind of lineups, it is always neo-capitalism by nature, it turns its face for the worst both to the West and to the East, besides re-shifting the two" (p. 30). Capital is agencying. As an uninterrupted line, it crosses and allows itself going through multiple paths for its update. From another perspective, capitalism reinvents itself, since it is mobilized by a symbolic power, "this invisible power, which can only be exercised with the complicity of those who do not care if they are being subjected or even if they exercise it" (Bourdieu, 2002, p. 8). In this situation, the capitalist agencying is led by naturalized structures in the collective living, since they are hardly noticed, even unnoticed and/or ignored by their members.

If considered, these aspects allow supposing that the moment of passage from an arborescent logic to rhizomatic logic, such as the path suggested by the creative economy, demands a look through this interval. On one hand, it is necessary to recognize the existence of the social movements' sustaining pillars. On the other hand, it is important to agree that the movement happens and is triggered by a being that thinks and acts over this transformation. This being does not need to be one single individual but a subject who is composed of several others, of values incorporated along the trajectory and based on choices. These considerations contribute to the improvement of the dialogue between the notions of immaterial work (Lazzarato & Negri, 2001)

and the labor activity (Schwartz & Durrive, 2015), for they mediate the comprehension of the transformations in the market relationships in the capitalist sphere.

Therefore, the social relationships are established through an alterity bond: to another **one**, composed of discourses and structures that are different from one's **self**. As this **another one** transforms the **self**, this **self** transforms the **other one**. This connection happens through values and interpretations which manifest the intellectual property's intangibility that is encompassed by work and which results in products or services. Innovation is associated to this process, which is a consequence of the re-normalizing competence of the workers' action upon exercising their labor activity. This way, and in order to understand the culture's intervention in this labor dynamics, which goes beyond evidencing something that the creative class aims at (the existence of a rhizomatic cartography), the contribution by Bourdieu (2002) is seen as fruitful. It is about the roles played both by the structures and by the agents, whose engendering is pervaded by a symbolic power.

The motivation to search for a point of view that embraces the structures that establish the collective comes from a citation by Florida (2011) about the identity aspects of the creative class, which is associated to the reflection on the surmised identity by Bourdieu (2002), which asserts: "existing is not only about being different but also about being legitimately recognized as different, which, in other words, means the real identity's existence assumes the real possibility, judicially and politically ensured, to officially point out the difference" (p. 129). In this sense, both the relevance attributed to apparel and the sign of emergency of a new class of workers due to the creative workers' role, represent their intention to state and the recognition before the others. If the focus is on sustaining through creative work without bonds of predefinitions, why and what is the reason this identity recognition is searched for? Why is there a need to officially self-state as different?

This aspect brings some thoughts on the symbolic relevance for the establishment of groups, their closure or openness. This note suggests that, in order to accomplish a project, the connections between the members of the creative class should rely on the values that they share. It is based on this possibility that the creative economy is recognized as a social field, that is, a multidimensional space of positions. "Any position can be defined due to a multidimensional system of coordinates whose values correspond to the values of the different pertinent variables" (Bourdieu, 2002, p. 135). Being part of the connection triggered by a project is related to the sharing of values that make the **self**-existence in **other one**'s landscape.

Then, here is the suggestion that the organizations in the creative economy give using the most basic meaning of the term: arrangements based on the way that people with common (or partly common) points of view and purposes interact. The existence of certain norms that guide this interaction can be seen and they are bargained from symbolic disputes that are connected to the relationships between individuals whose ways of thinking and acting are mobilized by several values. This demonstration of norms and symbolic disputes allows recognizing each group's culture.

This comprehension is based on the three elements that compose the habitus explained by Bourdieu (2002): the structuring structures (subjectivity – the individual's action), the structured structures (objectivity – social imposition) and the dominating instruments which imply the exercise of power, such as ideology.

On the temporary impossibility of drawing conclusions about creative economy

Multiple ideas were considered; the conclusions reached, however, are few. Some clues elicit unexpected diversions from the basilar line that structures the text. Would that be due to the way of thinking impressed by the rhizomatic encouragement? Would it be the need to edify structures in order to lead the thought? No matter the answer, it is believed this reflection contributes to illuminate a series of questions related to a field that is booming. On one hand, the appeal to the rhizome thought: "think outside of the box". On the other hand, the structural call: "do what the client wants", "do what the market demands". Situations that are sometimes seen as antagonistic are frequently experienced by creative economy professionals. It is

impossible to look at the contemporary work scenario and not consider the paradoxes that became paradigms. Creative economy is centered in the possibility that these workers use all their creativity. It is possible, however, to see that structural chains are still limiting these creative processes.

Therefore, if the rhizomatic perspective allows comprehending the ideological construction that comes from the flow in connection lines, on the other hand the structural point of view follows the reflection on work changes and their implications to the organizations and their cultural demonstrations. This is because such perspective adds the different social structures and their investments, whose purpose, oftentimes, is to limit creative acts. Therefore, it is possible to see that the creative economy professionals still have not experienced the rhizomatic logic, since the rhizome does not follow structural logic. Will that be possible some day? In any case, when it comes to organizations in such context, which idea of organizational culture is being activated? Would these organizations effectively be different from those in the industrial, Taylorist-Fordist logic? Essentially speaking, what would be a creative organization? For now, it is impossible to reach conclusions about that. However, there is an ongoing analysis about a new productive dynamic, where the arrangements take place, usually under a widely differentiated perspective.

These considerations support the adoption of two ergological points of view and the immaterial work in order to understand the work representations conceived and reshaped by the individuals in their labor experience in the creative economy context. On one hand, with the ergologists, it is possible to move further into recognizing the mobilization of the situations and the mutual implications between environment and workers due to their choices at work. On the other hand, with the immaterial work thinkers, it is possible to recognize that this recognition is not, or will be, naïve, since the structural management bonds narrow the possibilities of the freed and autonomous subjective exercise that is the desire of some individuals. From the tension between these views, it is possible to move on into a different work perspective and into the organizations that come from it, since it recognizes and engages the individuals in the construction of a collective reality, as well as highlights the different norms and structures that are nourished and configured by collectivity. In this case, the liability for a social change undergoes both ends, between the individual and the collective, and vice-versa, in an uninterrupted and permanent movement.

Therefore, more than the organizations' culture, this essay addressed culture in the social context. This is justified by the work dynamics itself in the contemporaneity. Whether in major corporations or in co-working spaces, the search for "new" is permanent and the bond is no longer due to the corporation, but to the projects it suggests. The work teams can be temporary but the bonds that bring the professionals together in the search for a project's conclusion are always structured and structuring. In this sense, one can suspect that the creative economy workers aim for a wider and more diffuse legacy, since they see this multiplicity's relevance for the shaping of their point of view and, especially, of their values. It is, then, assumed that what binds the workers together into an organic network of work is the sharing of values and expectations about a certain result. Of course, these expectations also bring in uncertainty and instability. But what are these concepts, if not structures, whose meanings can be updated overtime?

References

- Bourdieu, P. (2002). *O poder simbólico*. Rio de Janeiro, RJ: Bertrand Brasil.
- Bourdieu, P. (2003). Esboço de uma teoria da prática. In R. Ortiz (Org.). *A sociologia de Pierre Bourdieu* (pp. 39-72). São Paulo, SP: Olho D'água.
- Castells, M. (2006). A sociedade em rede: Do conhecimento à política. In M. Castells, & G. Cardoso (Org.), *A sociedade em rede: Do conhecimento à ação política* (Debates Presidência da República, pp. 17-30). Lisboa: Imprensa Nacional.
- Deleuze, G. (2004). *Conversações: 1972-1990*. São Paulo, SP: Editora 34.

- Deleuze, G., & Guattari, F. (2000). Rizoma. In G. Deleuze, & F. Guattari, *Mil platôs: Capitalismo e esquizofrenia* 2 (Vol. 1, pp. 10-36). São Paulo, SP: Editora 34.
- Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. (2014). *Mapeamento da indústria criativa no Brasil*. Retrieved from <http://bit.ly/37ri5Od>
- Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. (2016). *Mapeamento da indústria criativa no Brasil*. Retrieved from <http://bit.ly/37o7IAi>
- Florida, R. (2011). *A ascensão da classe criativa: E seu papel na transformação do trabalho, do lazer, da comunidade e do cotidiano*. Porto Alegre, RS: L&PM Editores.
- Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion: Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris: Seuil.
- Howkins, J. (2013). *Economia criativa: Como ganhar dinheiro com ideias criativas*. São Paulo, SP: M.Books.
- Lazzarato, M. (2004). From capital-labour to capital-life. *Ephemera*, 4(3), 187-208. Retrieved from <http://bit.ly/3bAXdr7>
- Lazzarato, M., & Negri, A. (2001). *Trabalho imaterial*. Rio de Janeiro, RJ: DP&A.
- Oliveira, J. M., Araujo, B. C., & Silva, L. V. (2013, outubro). *Panorama da economia criativa no Brasil*. Retrieved from <http://bit.ly/322tZx7>
- Pelbart, P. (2003). Capitalismo rizomático. In P. Pelbart, *Vida capital: Ensaio da biopolítica* (pp. 96-106). São Paulo, SP: Iluminuras.
- Schwartz, Y. (2014). Motivações do conceito de corpo-si. *Letras de Hoje*, 49(3), 259-274. doi:10.15448/1984-7726.2014.3.19102
- Schwartz, Y. (2015). L'activité peut-elle être objet d'analyse? *Letras de Hoje*, 50(suppl.), 42-52. doi:10.15448/1984-7726.2015.s.23138
- Schwartz, Y., & Durrive, L. (Orgs.). (2015). *Trabalho e ergologia II: Diálogos sobre a atividade humana* (Trabalho e Sociedade series). Belo Horizonte, MG: Fabrefactum.
- United Nations Development Programme, & United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2013). *Creative economy report 2013: Special edition: Widening local development pathways*. Retrieved from <http://bit.ly/39vdFHw>
- Valiati, L. (Org.), & Wink, M. V., Jr. (2013). *Indústria criativa no Rio Grande do Sul: síntese teórica e evidências empíricas* (2a ed.). Porto Alegre, RS: FEE. Retrieved from <http://bit.ly/3bA7OIX>

Acknowledgements

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior for the PhD fellowship 88887.176025/2018-00.

About the Authors

Gislene Feiten Haubrich

PhD in cultural expressions and process at Universidade Feevale and University of Strastbourg. Master of arts in cultural expressions and process by Universidade Feevale. E-mail: gisleneh@gmail.com. ORCID: 0000-0002-2849-0086

Vânia Gisele Bessi

PhD in business administration at Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professor at Professional Master's Degree in Creative Industry at Universidade Feevale. E-mail: vania@feevale.br. ORCID: 0000-0002-0973-0961

Maria Cristina Bohnenberger

PhD in economics, organisation, and management at University of the Balearic Islands. Professor at Professional Master's Degree in Creative Industry at Universidade Feevale. E-mail: cristin@feevale.br. ORCID: 0000-0002-4018-1796

Ernani Cesar de Freitas

PhD with post-doctorate in applied linguistics and language studies at Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Professor at Graduate Program in Linguistics and Literature at Universidade de Passo Fundo. E-mail: ernanic@feevale.br. ORCID: 0000-0002-3290-3955



Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

Samarco e o rompimento na barragem de Fundão: a narrativa como um recurso performativo da prática estratégica de *sensegiving* inerente ao *strategizing* pós-desastre

Samarco and the Fundão dam rupture: when strategizing loses its
operational track and becomes a discursive exercise of *sensegiving*

Jéssica Cristina Ceni^a
Natália Rese^a

^a Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil

Revista Organizações & Sociedade
2020, 27(93), 268-291
© Autor(es) 2020
DOI 10.1590/1984-9270936
ISSN 1984-9230
www.revistaoes.ufba.br
NPGA, Escola de Administração
Universidade Federal da Bahia

Recebido: 19/01/2018

Aprovado: 29/03/2019

Resumo

Esta pesquisa possui como objetivo analisar como ocorreu o processo de *sensegiving* nas narrativas da Samarco, como uma prática estratégica, após o rompimento na barragem de Fundão. Para isso, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, com base em dados secundários, sendo coletados 307 arquivos (893 páginas) no site da Samarco, 297 arquivos (647 páginas) no site da Fundação Renova e 52 vídeos (191 minutos) no canal do Youtube Samarco Mineração. Em primeiro momento foi realizada uma análise de conteúdo cujo objetivo era observar os direcionamentos de conteúdo dado pela empresa a partir do rompimento; dessa análise foram inferidos seis momentos narrativos. Foi observado, a partir da análise narrativa, que a empresa aderiu desde o rompimento a uma estratégia discursiva que apresenta um *sensegiving* direcionado à volta de suas operações.

Palavras-chave: Estratégia como Prática; Narrativas; Sensegiving; Desastre Corporativo; Samarco.

Abstract

This study analyzes how the *sensegiving* process present in the narrative of Samarco as a strategic practice regarding the rupture in the Fundão dam. This is a qualitative research based on secondary data that included 307 files (893 pages) from the Samarco website, 297 files (647 pages) from the Fundação Renova website and 52 videos (191 minutes) from the Youtube channel Samarco Mineração. At first, a content analysis was performed to observe the content directives provided by the company since the dam rupture. From the analysis were inferred six narrative moments. Ever since the dam incident, the company showed a discursive strategy grounded on presenting a *sensegiving* process concerning the return of its operations.

Keywords: Strategy as Practice; Narratives; Sensegiving; Corporation Disaster; Samarco.

Introdução

A estratégia organizacional, desde seu surgimento, remete à possibilidade de que as ações organizacionais sejam articuladas de forma a conduzir a um resultado pretendido (Vizeu & Gonçalves, 2010). As técnicas e os métodos precisos para conduzir a organização aos caminhos planejados foram por muito tempo a tônica da pesquisa em estratégia, garantindo aos estudos um tom normativo-prescritivo (Pettigrew, Thomas, & Whittington, 2001a, 2001b). Até os anos de 1990, principalmente a partir do entendimento de que o mercado era uma espécie de campo de guerra e que valia tudo para alcançar uma posição de liderança competitiva, pouco se discutiu sobre a *intencionalidade* que pauta uma ação estratégica (Faria & Abdalla, 2014; Faria, Imasato, & Guedes, 2014; Wanderley & Faria, 2018) e principalmente sobre as questões éticas relativas a tais intenções (Tsoukas, 2018). Basta ver o texto clássico sobre os cinco Ps da estratégia de Mintzberg (2006), em que uma das acepções (que guia a formação de gestores nas mais diferentes escolas de negócios do mundo) do conceito de estratégia – *ploy* – é definida como “um pretexto, realmente apenas uma ‘manobra’ específica para superar um oponente ou concorrente” (p. 24).

A perspectiva da estratégia como prática social (em inglês, *strategy as practice* – SAP), por sua vez, ao trazer para o campo da estratégia o projeto de compreender o que os praticantes da estratégia efetivamente fazem “com elementos que vêm de fora, bem como dentro das organizações, e com efeitos que permeiam sociedades inteiras” (Whittington, 2006), chama o desafio de “levar a estratégia a sério, pois ela produz efeitos importantes sobre o mundo” (Whittington et al., 2003, p. 397), reflexão essa inspirada em grande parte pela evidência de que ações estratégicas podem conduzir a eventos de proporções desastrosas, como aqueles protagonizados pela Enron em 2001 (Whittington et al., 2003).

Nesse contexto, esta pesquisa lançará o olhar da perspectiva da estratégia como prática social para um evento de desastre organizacional de grandes proporções: no dia 5 de novembro de 2015, a aparente solidez de uma empresa que possuía licença social para operar, admirada por grande parte da população local, considerada o grande lastro econômico de toda uma região, desmanchou-se no ar quando a empresa deixou escorrer 34 milhões de metros cúbicos de lama, que continham também rejeitos de mineração. Trata-se do rompimento na barragem de Fundão, localizada no distrito de Bento Rodrigues, na cidade de Mariana (MG), cuja propriedade pertence à empresa de mineração Samarco.

A lama contaminada com rejeitos de mineração correu por cerca de 650 km, por todo o Vale do Rio Doce, chegando até o mar, já no estado do Espírito Santo. Destruição de ecossistemas, poluição de mananciais de água, inviabilização de atividades agrícolas e pesqueiras das pequenas comunidades que habitavam a região, destruição de toda uma cidade que ficou coberta pela lama, desabrigando famílias e causando mortes, tudo isso foi intitulado como “acidente” e “desastre ambiental”, minimizando o papel da organização, que comprovadamente conhecia os riscos da operação da barragem em seu limite de capacidade (Ministério do Trabalho e Previdência Social, 2016).

A partir do rompimento da barragem de Fundão, a Samarco tornou-se inoperante e, por consequência, também perdeu sua licença social¹ para operar. Portanto, desdobraram-se, a partir do evento desastroso, uma série de revelações relativas às fraudes e ao conhecimento explícito dos riscos por parte da empresa (Ministério do Trabalho e Previdência Social, 2016) e, desde o rompimento até hoje, se vão mais de 2 anos sem o retorno de suas operações. Nesse sentido, o desastre ocorrido com o rompimento na barragem de Fundão, de responsabilidade da empresa de mineração Samarco, se caracteriza como um caso que, conforme Whittington et al. (2003), implica a necessidade de “levar a estratégia a sério”. A estratégia, neste trabalho, é entendida como uma prática social, isto é, realizada por pessoas e, portanto, caracterizada por um processo de construção de sentidos e negociação de significados, com espaço para coexistência de múltiplos atores (Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007; Vaara & Whittington, 2012; Whittington, 2006).

1. Licença social se caracteriza pela aprovação da comunidade local para que determinada empresa possa operar e, portanto, não possui um lastro normativo ou regulativo, mas unicamente cultural-cognitivo (Social License, 2016).

Não obstante a relevância do fenômeno em análise, conforme evidenciado com os dados acima, Vaara & Whittington (2012) chamam atenção para pesquisas futuras que sejam capazes de trabalhar o contexto macroinstitucional e da imersão social do fazer estratégia, aspectos centrais para o argumento deste trabalho. Além disso, Seidl e Whittington (2014) defendem a necessidade de pesquisas que trabalhem de forma mais efetiva a ligação do *strategizing* com o fenômeno social mais amplo. A seu lado, Tsoukas (2018) destaca a falta de pesquisas que explorem a dimensão ético-moral da prática estratégica. Todos os autores destacam o valor de pesquisas que trabalhem estes aspectos a partir das dimensões do discurso e da linguagem. Entende-se, portanto, a relevância da construção teórico-argumentativa que sustenta a problemática da pesquisa em tela.

A ocorrência de eventos dessa natureza produz uma quebra na forma como funcionários, clientes, fornecedores e sociedade enxergam e reconhecem a organização protagonista do evento desastroso. Isso ocorre como resultado de uma ruptura de sentido relacionada à sua reputação diante do evento. É a partir dessa ruptura de sentido que a construção das narrativas organizacionais se apresenta como **prática estratégica central**, por parte da organização, que busca se engajar em um processo de influência de sentidos – *sensegiving* – a fim de direcionar o sentido e os significados de suas ações (Gioia & Citterio, 1991; Maitlis & Lawrence, 2007). Assim, argumenta-se que, nos momentos pós-desastre, a narrativa figura como uma prática estratégica de *sensegiving* inerente ao *strategizing* organizacional, tendo em vista que a realização da estratégia pretendida em uma organização assenta-se no compartilhamento de sentidos e no reconhecimento da legitimidade do propósito da ação estratégica (Vaara & Monin, 2010).

Diante do exposto, esta pesquisa alinha-se com os estudos da perspectiva da estratégia como prática social à medida que reconhece a estratégia como um fenômeno realizado por pessoas, imerso em um contexto social mais amplo, capaz de fornecer elementos articulados recursivamente no *strategizing* situado no cotidiano organizacional (Whittington, 2006). Reconhecido dessa forma, o *strategizing* é um processo que se sustenta nos significados compartilhados entre os diferentes praticantes envolvidos no fazer estratégia (Fenton & Langley, 2011). Da mesma forma, se a estratégia é um fenômeno imerso em um contexto social mais amplo (Seidl & Whittington, 2014), os significados compartilhados no fazer estratégia não são meras convenções entre praticantes, mas dependem de legitimidade, a qual é reconhecida como um “senso de adequação socialmente construído” (Vaara & Monin, 2010, p. 3). Luckmann (1987) afirma que “as raízes do processo de legitimação podem ser encontradas na ação social humana, pela justificação do que é em relação ao que deveria ser” e, então, complementa que o “processo de legitimação evidentemente consiste de articulações, primeiramente linguística, mas ocasionalmente também iconográficas” (p. 111).

Se é assim, a estratégia proposta pela Samarco pós-rompimento é objeto de atenção por parte não só de seus funcionários e acionistas, mas também da sociedade em geral. A visão de legitimidade sobre as ações da empresa, que antes – diante da licença social para operar, resultado de um amplo processo de legitimação por parte da Samarco – era tomada por certa, com o rompimento, é desfeita. Todas as suas ações passam a ser objeto de justificação. Essa justificação é intencionalmente direcionada pelo propósito estratégico da Samarco e significativamente articulada a partir da expectativa social relativa ao senso de adequação que define os padrões de legitimidade. Portanto, se o processo de *strategizing* da Samarco parece estar voltado para a retomada de sua operação, essa estratégia é objeto de convencimento social. A intenção da ação estratégica de retomada da operação passa por um processo de legitimação. Adota-se a perspectiva narrativa (Fenton & Langley, 2011; Fisher, 1984; Vaara, Sonenshein, & Boje, 2016), que auxilia na compreensão do sentido atribuído nas narrativas da Samarco, tendo em conta que as histórias têm papel fundamental na constituição do homem como ser social. Fisher (1984) apresenta a concepção de homem como *homo narrans*: para dar sentido à sua vida – nas dimensões de ações, práticas, criações, ficções – os homens envolvem-se em elaborações de histórias capazes de articular o sentido que garante plausibilidade à sua existência. Assim, por essa perspectiva, as narrativas humanas (presentes em todas as dimensões de sua existência) são tanto históricas quanto situacionais, carregando consigo os elementos da produção das condições humanas de existência e os direcionamentos interpretativos das situações.

A partir dessa construção argumentativa, o objetivo desta pesquisa é analisar como ocorreu o processo de *sensegiving* nas narrativas da Samarco como uma prática estratégica após o rompimento na barragem de Fundão. Para isso, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, com base em dados secundários disponíveis nos sites da Samarco – do qual se coletaram 307 arquivos (893 páginas) –, da Fundação Renova – 297 arquivos (647 páginas) –, e no canal do Youtube Samarco Mineração – 52 vídeos (191 minutos).

A respeito da estrutura deste artigo, serão apresentados inicialmente os fundamentos teóricos norteadores da pesquisa, caracterizados pela perspectiva da estratégia como prática, e as noções de virada narrativa e processos de *sensemaking* e *sensegiving*. Em seguida será descrita a abordagem metodológica, a análise dos dados e, por fim, encerra-se com as considerações finais.

A estratégia como prática social: posicionando entendimentos e demarcando a forma de apreensão

A perspectiva da estratégia como prática social propõe-se a compreendê-la como uma realização humana, imersa socialmente e fruto de um processo de construção social (Jarzabkowski et al., 2007; Vaara & Whittington, 2012; Whittington, 2006). O conceito de prática social, basilar para a presente perspectiva, esclarece que a estratégia não é uma realização fruto de um processo racional puro ou essencialmente da genialidade do estrategista, mas é condicionada por uma estrutura social mais ampla que fornece regras e recursos para a ação, reflexos de sua imersão social. Com vistas a delimitar o conceito de prática social, Reckwitz (2002) busca ressaltar aspectos tratados nas diversas linhas de pensamento relacionadas a isso e conclui que a prática social é representada pelos padrões de comportamento permeados pelas conexões de diversos elementos como, por exemplo, o desenrolar das atividades corporais e mentais, a materialidade e como ela é utilizada e permeia o social, o know-how e, por fim, os estados emocionais e motivacionais dos indivíduos.

Assim, os estudos desenvolvidos sob essa perspectiva interessam-se pela compreensão de como, cotidianamente, na dimensão da práxis, os praticantes (que são muito mais amplos que somente os estrategistas que concebem a estratégia) realizam essa estratégia. Esse processo recursivo entre práticas e práxis, fruto da ação humana (portanto, realizada por praticantes), é concebido como *strategizing* no fazer da estratégia (Seidl & Whittington, 2014; Vaara & Whittington, 2012; Whittington, 2017). Faz-se relevante ressaltar que as discussões mais contemporâneas sobre a estratégia como prática social insistem na incompletude da realização do projeto da perspectiva ante o fato de que a maior parte dos estudos tem dificuldade em dar conta tanto da dimensão situada do fazer estratégia (práxis) quanto da dimensão estrutural da imersão social da estratégia (prática) (Seidl & Whittington, 2014; Whittington, 2017), fazendo com que se foque na descrição de atividades e de praticantes envolvidos em algum processo estratégico, pautado em um entendimento superficial do entendimento de práxis (Tsoukas, 2018).

A práxis humana refere-se àquilo que os sujeitos efetivamente realizam no seu cotidiano. Na filosofia, o conceito foi inicialmente empregado como oposto à atividade de teorização, para evidenciar a realização prática cotidiana (Abbagnano, 1998). No entanto, não se pode tratar a práxis dissociada do entendimento que se tem da ação humana, que, inclusive, é base para as teorias que trabalham os conceitos de práticas sociais – Bourdieu, 2009, De Certeau, 2012, Giddens, 2003 e Schatzki, 2006 –; é certo que cada um dos autores possui sua própria perspectiva a respeito das práticas sociais e da natureza da ação humana, mas isso só reforça a necessidade de se compreender coerentemente todos esses conceitos na perspectiva da estratégia como prática social. A práxis, portanto, é um fazer **reflexivo**, que mobiliza a capacidade de pensar, refletir, aprender, criar, avaliar, distinguir e negociar, que se sustenta em interesses e intenções e, por essa razão, é imerso em um contexto social mais amplo sustentado por diversas práticas sociais (Giddens, 2003). Afirmar que a estratégia é um prática social é admitir que a práxis cotidiana dos diversos praticantes é permeada pelos próprios modelos do campo da estratégia que são (re)produzidos nas escolas de negócios, nas consultorias e nas empresas que os implementam, mas também é condicionada por práticas sociais

mais amplas, relativas a uma dimensão institucional daquilo que é aceito como certo e errado na própria sociedade. É nesse sentido que Tsoukas (2018) advoga pela discussão de uma dimensão ético-moral nas discussões de estratégia como prática.

A estratégia pela perspectiva da prática social é, portanto, uma construção intersubjetiva (Berger & Luckmann, 2003) em que, no processo de *strategizing*, os praticantes (funcionários de diferentes níveis organizacionais e atores externos à organização) negociam significados capazes de garantir a realização cotidiana da práxis relativa ao fazer estratégia. Os significados do que é e do que não é estratégia, de como deve ser, do que é um padrão de resultado satisfatório ou não, do que é certo ou errado não são criações puramente subjetivas; as práticas sociais carregam as referências objetivas daquilo que intersubjetivamente é legitimado como o padrão da ação a ser realizada na práxis cotidiana. Nesse processo, a linguagem adquire um papel relevante, uma vez que é por meio dela que a negociação de significados nessa construção intersubjetiva ocorre (Berger & Luckmann, 2003).

A obra de Berger e Luckmann (2003) trata especialmente da interação face a face e da linguagem nesse contexto. Contemporaneamente, no entanto, a diluição das fronteiras de tempo e espaço nos processos comunicacionais (Giddens, 1991), a veiculação (quase) em tempo real das ações de diferentes agentes sociais (em especial as organizações) e a possibilidade de interação e opinião da ampla sociedade em relação aos fatos e suas versões veiculados (especialmente a partir das mídias sociais) amplificou ainda mais o papel da linguagem, fazendo com que o social seja “construído a partir de, e através de, processos tecnologicamente mediados e de infraestruturas de comunicação” (Couldry & Hepp, 2018, p. 1), fazendo com que as interações nesse “universo” também importem para a compreensão da estratégia organizacional.

Entende-se, nesta pesquisa, que nesse caso as narrativas sejam de particular interesse, pois elas “são construções discursivas temporais que promovem um meio para o *sensemaking* e o *sensegiving* individual, organizacional e social . . . [e] geralmente são articuladas somente em fragmentos como parte dos discursos organizacionais” (Vaara et al., 2016, p. 3), sendo importantes fontes de estabilidade e mudança no contexto organizacional. Dessa forma, a partir do posicionamento da perspectiva da estratégia como prática social e de sua natureza, entende-se que as narrativas sejam relevantes para compreender o fenômeno e se tornam um recurso importante para a sua apreensão na perspectiva da SAP (Barry & Elmes, 1997; De La Ville & Mounoud, 2003, 2010; Fenton & Langley, 2011).

No que diz respeito às pesquisas empíricas relacionadas à perspectiva da SAP que trabalham com narrativas, frequentemente consideram o ato de narrar como uma prática estratégica relevante (De La Ville & Mounoud, 2010; Rouleau, 2005; Sonenshein, 2010). Alguns exemplos são o papel que desempenham quanto à reputação organizacional (Mittins, Abratt, & Christie, 2011) e a sua utilização como ferramenta estratégica em situações de crise (Kopp, Nikolovska, Desiderio, & Guterman, 2011) e na recuperação da imagem organizacional (Valdebenito, 2013). Importante salientar que, nesta pesquisa, ao considerar o *sensegiving* (discutido adiante) como uma prática estratégica e analisá-lo a partir das narrativas produzidas pela Samarco no período pós-rompimento, não se pretende distinguir entre discurso e ação. Assume-se um papel performático da narrativa na negociação de significado de uma estratégia em um momento de mudança organizacional (Vaara, Sonenshein, & Boje, 2016), sob entendimento do fenômeno da estratégia a partir da SAP como uma realização socialmente imersa e, portanto, – principalmente no caso de crise pós-rompimento – dependente de um processo de legitimação social (Vaara & Monin, 2010; Whittington, 2017).

Além disso, a SAP evidencia os processos de compartilhamento, influência e construção de significados a partir dos quais a estratégia é realizada e, além disso, reconhece que um modo de se compreender a estratégia como prática social é a partir da compreensão de suas narrativas (De La Ville & Mounoud, 2003, 2010). Destaca-se, ainda, que as narrativas são fundamentais para os processos de construção de sentido (*sensemaking*), em vista do seu caráter retrospectivo; e, para os processos de influência sobre a construção de significados (*sensegiving*), quando o narrador busca por maior engajamento e por uma interpretação direcionada, se torna indispensável compreender tais processos (Vaara, Sonenshein, & Boje, 2016). Contudo, neste trabalho, haja vista a problemática de pesquisa, será dada maior atenção ao *sensegiving*.

Sensemaking e sensegiving: as narrativas como forma de apreensão do sentido atribuído à estratégia

A construção de significados é intrínseca à vida em sociedade e está presente nas práticas e no meio organizacional. Nesse caso, o trabalho de Karl Weick (1995) propõe que é por meio do *sensemaking* que o desconhecido passa a ser conhecido. Isso posto, é por meio do *sensemaking* que os sujeitos literalmente produzem significados continuamente em relação às suas experiências, seja individualmente ou no âmbito social.

Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) ressaltam que o “*sensemaking* envolve transformar as circunstâncias em uma situação que seja compreendida explicitamente em palavras e que servem como um suporte para ação” (p. 409). Weick (1995) evidencia que o *sensemaking* constata a realidade como uma produção constante, na qual os sujeitos buscam criar ordem e fazer sentido retrospectivo do que acontece (Weick et al., 2005).

Nesse sentido, no que refere aos processos de *sensegiving*, Gioia e Chittipeddi (1991) definem o *sensegiving* como um “processo de influência sobre a construção de significados (*sensemaking*) do outro em direção a uma redefinição preferível da realidade organizacional” (p. 442). Maitlis e Lawrence (2007) ressaltam que o *sensegiving* não se fundamenta apenas como uma atividade corriqueira nas organizações, mas também como relevante ao se caracterizar como um processo interpretativo capaz de influenciar os sentidos no processo de *sensemaking* por meio de uma linguagem persuasiva e evocativa. Importante ressaltar, portanto, que admitir o *sensegiving* como um processo possível é reconhecer que o *sensemaking* não é um processo neutro, mas que envolve negociações e posições de poder (De Laville & Monoud, 2003; 2010). Envolve reconhecer também que a análise de aspectos da linguagem (e os recursos artefactuais, visuais e iconográficos a ela vinculados) é fundamental para que se possa apreender os fenômenos em questão (Maitlis & Christianson, 2014; Vaara, Sonenshein, & Boje, 2016; Weick, 1995).

Além da influência de significados, o *sensegiving* apresenta também intenções e estratégias construídas pelos diversos atores e pela coexistência das diversas narrativas na organização. Nesse sentido, o *sensegiver* (praticante), por meio da construção e posterior disseminação das narrativas organizacionais, se torna também um locutor (*spokesperson*) da estratégia e dos diversos atores organizacionais. Em outras palavras, o *sensegiving* está presente nas narrativas organizacionais na medida em que o locutor (praticante) seleciona elementos relevantes, a maneira como a mensagem será apresentada, por quem e por que (Rouleau, 2005).

Outra questão que permeia o processo de *sensegiving* organizacional são os gatilhos, isto é, as condições que motivam o ator organizacional a se engajar em um processo de *sensegiving*. Sobre esse aspecto, Maitlis e Lawrence (2007) argumentam que o gatilho se relaciona ao contexto da organização, uma vez que pesquisas relacionadas evidenciam geralmente os períodos de mudança, nos quais o *sensegiver* busca moldar o *sensemaking* organizacional com relação ao que é almejado.

Reconhecendo que o engajamento em um processo de *sensegiving* ocorre em momentos de ambiguidade ou mudança, observa-se que, por exemplo, um período de crise organizacional ou de enfrentamento a um desastre corporativo são episódios que podem gerar a motivação – isto é, ser um gatilho – para os processos de *sensegiving*, na medida em que produz uma mudança estratégica da organização e que, consequentemente, esta deve ser traduzida e informada aos membros intra e extraorganizacionais.

Em síntese, falar em *sensemaking* é reconhecer de que forma as pessoas lidam com interrupções. Nesse sentido, os processos de *sensemaking* e de *sensegiving* estão geralmente vinculados a momentos de rupturas, ambiguidades e incertezas, nos quais os indivíduos buscam criar significados e coerência (Maitlis & Christianson, 2014; Weick, 1995). Portanto, o que faz a construção de narrativas crucial para os processos de *sensemaking* e *sensegiving* é precisamente o processo de sequenciamento inerente e o encadeamento dos fatos e eventos que as narrativas apresentam; é a sequência que gera o sentido na medida em que os atores organizacionais impõem coerência formal aos acontecimentos considerados ambíguos (Patriotta, 2003).

É por essa razão que a construção de narrativas organizacionais e especialmente o potencial de desempenho da estória se constituem como chave na construção de sentido organizacional, dado o entendimento de que a narrativa “molda e transmite” o *sensemaking*. Em relação ao *sensegiving*, o narrador busca trazer para a estória uma intenção que será articulada, transmitida e disseminada.

As narrativas possuem características próprias e envolvem cadeias temporais de eventos ou ações realizadas por indivíduos. Sendo um específico tipo de texto, a narrativa não é simplesmente algo que possa ser “lido”; ela requer verbos que denotem que alguém fez ou vivenciou alguma coisa (Gabriel, 2004).

Nessa lógica, as narrativas representam as diversas versões dos acontecimentos que constituem determinado contexto, sendo estabelecidas por meio das representações e interpretações dos indivíduos perante suas experiências (Czarniawska, 2011). Gabriel (2000) destaca que

a verdade de uma estória não está sob sua acurácia, mas no seu significado, e paradoxalmente, na imprecisão, na distorção, ou até mesmo na mentira onde uma história pode trilhar um caminho para compreender de forma mais profunda o que ela contém, de individual e coletivo. (p. 180)

Em outras palavras, é por meio da narrativa que os indivíduos – ou organizações – constroem **sua versão e um sentido** sobre os acontecimentos que os perpassam, comunicando-os, debatendo-os e compartilhando-os com outras pessoas – ou com a sociedade (Gabriel, 2004). Para Vaara, Sonenshein e Boje (2016), as narrativas organizacionais possuem seis características, as quais, sob a perspectiva desta pesquisa, justificam essa forma de apreensão tanto em relação ao fenômeno em investigação quanto em relação às características dos construtos teóricos em análise.

A primeira característica, já citada neste texto como definidora do conceito de narrativas, é que as narrativas organizacionais são construções discursivas **temporais** que proporcionam um meio para o *sensemaking* e o *sensegiving* individual, social e organizacional. Essa temporalidade distingue as narrativas de outros tipos de discurso e fornecem um meio para compreender processos de instabilidade e mudança nas organizações. Assim, no contexto desta pesquisa, as narrativas nos permitem compreender o *sensegiving*, objeto principal de análise, em um cenário de crise que desencadeou um inevitável processo de mudança.

A segunda característica é que as narrativas organizacionais nem sempre são estórias plenamente desenvolvidas; os enredos temporais não são explícitos e, por isso, a análise das narrativas no contexto organizacional precisa lidar com essa fragmentação. O delineamento metodológico nesta trabalho, com um recorte temporal amplo e um volume de dados narrativos significativos, teve por objetivo poder trabalhar o desenvolvimento de uma **narrativa de pesquisa** capaz de ordenar o enredo e a intenção que fundamenta o *sensegiving*, explicitando o “início” e o “fim-provisório” dessa estória, sem perder de vista o processo estratégico que conduziu seu enredo.

A terceira característica identificada nas narrativas é a delimitação dos meios pelos quais são produzidas e consumidas, a fim de que se possa compreender sua intencionalidade. Reconhecem Vaara, Sonenshein e Boje (2016) que as narrativas cotidianas nas organizações são geralmente dispersas, sem clareza dessa deliberação. No entanto, para o objetivo desta pesquisa essa característica é fundamental, uma vez que o *sensegiving* pressupõe a demarcação da intencionalidade e a estratégia é um fenômeno sempre intencionado.

A quarta característica diz respeito ao fato de que as narrativas organizacionais são parte de uma estrutura multifacetada, ligando-se aos níveis micro e macro de diferentes maneiras e exigindo foco em elementos específicos de análise dependendo do nível a ser apreendido. Essa característica é particularmente importante para que se possa realizar o projeto ontológico da perspectiva da estratégia como prática social, trabalhando a interligação entre os diferentes níveis de análise.

A quinta característica discute que, embora exista uma ênfase na linguagem (escrita e falada), as narrativas organizacionais também se relacionam a outras formas de comunicação, como os aspectos audiovisuais.

Ao entendermos a característica da realidade **mediada** (Coudry & Hepp, 2018) que é evidente para as organizações atualmente e que adquire especial ênfase em situações de crise e desastres corporativos, a possibilidade de trabalhar as narrativas com esse espectro ampliado torna-se especialmente interessante.

A sexta característica, por fim, evidencia que as narrativas desempenham um papel essencial em termos de estabilidade e mudança nas organizações, tendo um papel performativo no desempenho desses processos. Entende-se que essa seja talvez uma contribuição do trabalho, ao evidenciar como as narrativas vão performando um curso de ação desejado, balizado por um processo de legitimação (Luckmann, 1987; Vaara & Monin, 2010), relativo à estratégia organizacional ao longo do tempo pós-desastre, permitindo compreendê-las como uma prática estratégica de *sensegiving* inerente ao *strategizing* pós-desastre.

Abordagem metodológica

Antes de tudo esta é uma pesquisa qualitativa baseada em dados secundários e apresenta como nível de análise o organizacional, e como unidade de análise as narrativas organizacionais.

A coleta de dados foi realizada a partir dos meios de divulgação utilizados pela Samarco, como sua página da internet, relatórios, documentos e vídeos disseminados por ela no período do dia 5 de novembro de 2015 – data do rompimento – até agosto de 2017, período da coleta. Para a análise foram considerados pertinentes os dados disponíveis nos sites da Samarco, da Fundação Renova² e no canal do Youtube Samarco Mineração, conforme apontado no Quadro 1.

Quadro 1 – Fontes de dados

Fontes	Dados
1. Site da Samarco (www.samarco.com/)	307 arquivos coletados (893 págs.), que correspondem a 9 arquivos gerais do site (22 págs.); 5 relatórios (333 págs.); 1 termo de transação e ajustamento de conduta (139 págs.); 44 press releases (96 págs.); 248 notícias (303 págs.)
2. Canal do Youtube Samarco Mineração (http://bit.ly/3bXhfwe)	52 vídeos coletados (191 min.)
3. Site da Fundação Renova (http://www.fundacaorenova.org/)	297 arquivos coletados (647 págs.) que correspondem a 12 arquivos gerais do site (212 págs.); 15 arquivos sobre linha do tempo (49 págs.); 56 press releases (90 págs.); 214 notícias (296 págs.)

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Levando em consideração o volume de dados secundários coletados foi necessário realizar inicialmente uma análise de conteúdo (Saldaña, 2011). A análise foi realizada com o auxílio do software Atlas.ti tanto como repositório dos dados como facilitador para análise. No que diz respeito à análise, esta foi realizada a partir de uma leitura flutuante cujo objetivo foi extrair as seguintes informações: (1) tipo do documento; (2) tema geral do texto/vídeo; e (3) mensagem geral.

2. A fundação Renova foi constituída para reparar os impactos do rompimento na barragem de Fundão, estabelecida pelo Termo de Transação e de Ajustamento de Conduta (TTAC), assinado pela Samarco, Vale e BHP Billiton, os governos federal e estaduais de Minas Gerais e do Espírito Santo, além de fundações e institutos como o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis, Instituto Chico Mendes, Agência Nacional das Águas, Instituto Estadual de Florestas, Fundação Nacional do Índio, Secretarias de Meio Ambiente, entre outros (TTAC, 2016).

Com a análise de conteúdo foi possível observar quais foram os direcionamentos do conteúdo publicado pela organização em análise. Enfim, com os resultados obtidos da análise de conteúdo foram inferidos seis momentos narrativos. Portanto, à vista dos resultados obtidos com a análise de conteúdo foi possível realizar a análise de narrativa, considerando que a partir dos momentos narrativos identificados foi possível escolher as narrativas consideradas mais emblemáticas para a análise, que constituíram os momentos performativos produzidos pelas narrativas.

A análise de narrativa foi baseada na abordagem interacional narrativa de Shuman (2012), pois, para o autor, as narrativas se constituem como um recurso cultural relacionado à negociação de significados em contextos locais ou mais amplos. Tal abordagem, dessa maneira, figura como mais adequada para responder a problemática de pesquisa proposta.

Dessa maneira, a análise narrativa terá como guia para análise a estrutura proposta no Quadro 2.

Quadro 2 – Estrutura narrativa

Pontos que revelam a estrutura da narrativa	Características e questionamentos
<i>Tellability</i>	Conteúdo e contexto. O que diz?
Propriedade e posicionamento	Quem fala e como se coloca. Como é o posicionamento do locutor em relação aos eventos (conteúdo)? E à audiência? E a si mesmo?
Pronome pessoal e formato de texto	Como o texto se apresenta. É em forma de texto corrido? Diálogo?
Intertextualidade e narrativa dialógica	Apresentação de interesses divergentes. Usa mais de um tipo de pronome pessoal? Dá voz a quem? Tira voz de quem? Existe mais de um locutor dentro do texto? Há uma negociação de sentido?
Categoria social-política	Pessoas que fazem parte da narrativa. Quem fez o que?
Mote narrativo	O que fica para além de tudo. O que sobra?

Fonte: Adaptado de Shuman (2012).

Conforme Vaara, Sonenshein e Boje (2016) as narrativas possuem um papel performativo na realidade organizacional, contribuindo em processo de estabilidade mudança. Isso significa dizer que as histórias produzidas pela organização não são só descritivas, elas podem “agir” de forma a auxiliar um determinado curso de ação. Os seis momentos narrativos representam fundamentalmente esse papel performativo: em cada um desses momentos a organização lança mão de uma narrativa em relação àquilo que faz e pretende fazer; essas narrativas produzem efeitos como uma espécie de “termômetro” em relação ao público ao qual são direcionadas, permitindo aferição da legitimidade das ações. O próximo momento narrativo é sempre um passo adiante, mesclando elementos intencionais de influência do sentido e de aspectos reconhecidos como legítimos pela audiência. Assim, os seis momentos narrativos são parte relevante não apenas para se identificar a performatividade narrativa, mas também para conferir o enredo temporal da grande narrativa produzida pela organização em relação à sua estratégia pós-rompimento. Destaca-se que esse caminho metodológico também é parte das contribuições deste trabalho em relação ao potencial das narrativas na apreensão do *sensegiving* e da estratégia sob a perspectiva da SAP.

A análise de cada narrativa foi realizada na sequência dos pontos indicados no Quadro 2, tendo em vista seu conteúdo, narrador, atores, apresentação, dialogicidade, ações e o que fica para além de tudo isso. A análise cronológica nesse caso é fundamental, tendo em vista a problemática aqui desenvolvida e que o estabelecimento de um processo temporal propicia a análise profunda da intencionalidade e o sentido construído que permeia por toda a narrativa construída pela Samarco.

Pós-rompimento: direcionamento dos conteúdos publicados pela Samarco

Com o rompimento na barragem de Fundão a Samarco, desde o dia 5 de novembro de 2015, divulgou constantemente notícias, press releases e vídeos referentes ao evento e que dizem respeito a ações e tomadas de decisão da empresa, sua participação em termos e acordos com as diversas agências governamentais e o governo. Já a Fundação Renova começou a publicar materiais a partir de agosto de 2016, mês no qual a organização deu início às suas operações e assumiu os planos de mitigação do rompimento que até aquele momento eram de responsabilidade da Samarco. Nesse período com a transição do principal meio de comunicação em relação ao evento para a Fundação Renova, a Samarco se exime da necessidade de publicar sobre o rompimento e passa a direcionar seu conteúdo às atividades da própria organização.

Com o objetivo de identificar quais seriam as narrativas pertinentes e relevantes para a análise foi construída uma linha do tempo a partir da análise de conteúdo realizada, cujo objetivo foi inferir os direcionamentos de conteúdo por parte da organização. Foi observado que a cada três ou quatro meses a Samarco alterou de maneira significativa os temas que eram publicados, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Enfoque do conteúdo

Período	Enfoque
5 de novembro de 2015 a 31 de janeiro de 2016	Lamentações e desculpas Comprometimento e transparência
1º de fevereiro a 30 de abril de 2016	Atuação social, constante diálogo, proximidade com a comunidade
1º de maio a 31 de julho de 2016	Processo de reconstrução dos distritos impactados e participação da comunidade
1º de agosto a 31 de outubro de 2016	Início da operacionalização da Fundação Renova
1º de novembro de 2016 a 31 de janeiro de 2017	Um ano do rompimento na barragem de Fundão Ações socioculturais
1º de fevereiro a 31 de abril de 2017	Volta das operações da Samarco Impactos decorrentes da inatividade
1º de maio a 31 de agosto de 2017	Samarco: “Queremos voltar a operar” Período de <i>layoff</i> Legitimidade da Fundação Renova

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A partir da análise de conteúdo, e ainda, observando todos os desdobramentos do conteúdo produzido e divulgado tanto pela Samarco quanto pela Fundação Renova desde a ocorrência do desastre corporativo, infere-se a construção de uma narrativa baseada em seis momentos, os quais se direcionam ao slogan “fazer o que tem que ser feito” e, conseqüentemente, sua ânsia de voltar a operar.

Em suma, no que diz respeito aos momentos, em princípio (1) figura um momento narrativo que foca em esclarecimentos em relação ao evento e no comprometimento da empresa; em seguida, (2) a Samarco desenvolve um discurso responsivo em que busca mostrar que está agindo e está próxima da população impactada; posteriormente, (3) adota-se uma narrativa pautada no renascimento, tendo em vista o início da operacionalização da Fundação Renova; (4) recorre-se, então, a uma narrativa defensiva em que, ao evidenciar a magnitude do desastre, busca-se justificar a inação; a seguir, (5) a empresa desenvolve um discurso

sobre sua não operação e impactos relacionados a isso; e, por fim, (6) se estabelece uma narrativa pautada na necessidade de voltar a operar. Diante desses movimentos, observa-se a construção de uma narrativa maior, em que cada um dos momentos representa parte da construção da estratégia discursiva pós-rompimento.

Os momentos narrativos constituem, em uma primeira análise, o enredo temporal das narrativas produzidas pela Samarco no período pós-rompimento (Vaara, Sonenshein, & Boje, 2016). Em seguida, ao analisar essas narrativas cronologicamente e o enredo por elas produzido, começa-se a perceber alguns elementos importantes em relação à estratégia da empresa. A impossibilidade de operar em decorrência do desastre corporativo revela a princípio um aspecto bastante importante: todas as ações organizacionais não são independentes, elas estão imersas em um todo social que, ao mesmo tempo que as endossa, as constrange. A estratégia “é sobre o propósito e a direção da organização que [os teóricos organizacionais] estudam. Estratégia é um conceitochave em que muitos outros se ligam” e por muitas vezes a sociedade em geral pouco se preocupa com ela, sendo um “assunto da organização” (Whittington, 2017, p. 398). No entanto, quando esse “propósito e direção” valorizam a pressão por produção a ponto de levar a um desastre corporativo das dimensões do causado pela Samarco, todas as suas ações e, principalmente, seu “propósito e direção” futuros passam a ser objeto de discussões por parte da sociedade mais ampla, além de órgãos de controle e instituições de regulação de conduta. A estratégia passa então a ser um assunto “aberto”, muitos participam da sua discussão, e a organização passa a investir fortemente em uma estratégia discursiva, na qual a narrativa figura como uma prática de *sensegiving* inerente ao *strategizing* pós-desastre.

É aqui que a narrativa adquire um papel performativo no processo de *strategizing*. Não se deseja com isso afirmar que todo o *strategizing* está reduzido à discursividade narrativa, mas que diante da pressão pela abertura dessa estratégia (Hautz, Seidl, & Whittington, 2017), a dimensão discursiva e o *sensegiving* ganham relevância e proeminência. Nesse movimento performativo, conforme indicam os seis momentos identificados, pode-se perceber que tais narrativas “agem” estrategicamente, de forma a infundir um sentido em relação a cada ação desenvolvida pela Samarco, e também fazem parte de um movimento para legitimar os esforços empreendidos pela empresa, ligando-os a argumentos articulados, de forma a convencer – quando se chega ao final provisório da história – de que a melhor solução para todos é a volta da operação da Samarco. A performatividade dessas narrativas se faz ver ainda à medida que o enredo dessas narrativas é endossado em comentários elaborados por pessoas que acompanham a notícia, em reportagens de mídia que aludem ao desastre corporativo como um “acidente”, em depoimentos de pessoas da sociedade em geral que desejam a volta da operação da empresa como recurso “salvador” de uma situação de calamidade, conforme se pode perceber nos dados levantados.

Strategizing e sensegiving: os momentos narrativos e a grande narrativa construída

Conforme abordado, a perspectiva da estratégia como prática social evidencia o *strategizing*. Veja que a utilização do gerúndio (final *-ing*, em inglês) no termo *strategizing* remete a um processo, o qual constrói e delimita a prática estratégica organizacional. Ademais, conforme Jarzabkowski et al. (2007), o *strategizing* comporta todas as ações, interações e negociações de sentido a partir das quais as práticas organizacionais se estabelecem. Todavia com o rompimento na barragem de Fundão, a Samarco, conseqüentemente perde sua licença social para operar e, assim, seu *strategizing* perde seu lastro operacional e sua atividade estratégica concentra um exercício discursivo de *sensegiving*.

Nesse exercício discursivo de *sensegiving* estabelecido pelo movimento narrativo construído pela Samarco, inferem-se seis momentos narrativos, os quais possibilitaram a escolha das seis narrativas mais emblemáticas construídas pela empresa. Ao final, há a composição de uma grande narrativa, a qual é reconstruída pelos autores deste trabalho, pautada por uma influenciância de sentido direcionada à volta das operações da empresa.

(1) “Somos transparentes e vamos fazer o que tem que ser feito”

A partir do rompimento na barragem se torna necessário que a empresa preste esclarecimentos sobre o que aconteceu para seus funcionários, *stakeholders*, interessados, comunidade envolvida e a sociedade em geral. Porém, quando eventos dessa natureza ocorrem, é necessário também tomar decisões relacionadas a solucionar e minimizar os impactos decorrentes. Nesse sentido, o primeiro momento narrativo adota um conteúdo pautado em esclarecer e, ao mesmo tempo, no comprometimento em solucionar os impactos decorrentes do rompimento na barragem de Fundão.

Nesse contexto, a narrativa pertinente para análise figura a notícia publicada no dia 11 de novembro de 2015, intitulada “Comunicado oficial dos CEOs” (Samarco Mineração, 2015a). Na notícia, os CEOs Murilo Ferreira, da Vale, e Andrew Mackenzie, da BHP Billiton, estabelecem a realização da visita à mina da Samarco e também aos complexos de barragens. Observa-se que na narrativa existe a busca por mostrar, na ação dos praticantes da organização, o comprometimento dos acionistas, tanto pelo interesse de esclarecer quanto pela prospecção de ações de mitigação, conforme mencionam a criação de um fundo de emergência para a Samarco.

Observa-se a existência de dois locutores, os quais, como CEOs das acionistas da Samarco, possuem interesse direto nos acontecimentos que perpassam esta organização. Dessa forma, estes buscam evidenciar que estão próximos da Samarco nas ações de mitigação. Ao se posicionarem como narradores centrais dessa narrativa, os CEOs da Vale e da BHP exercem um importante papel em descentralizar a função da Samarco, evidentemente com uma imagem desgastada e desacreditada.

O papel do narrador em um texto narrativo é sempre de onipresença e pretensa neutralidade salvadora – o narrador tudo sabe e tudo pode prever. Portanto, apresentar a voz dos dois CEOs nesse contexto tem a clara intenção de proporcionar uma segurança a respeito dos acontecimentos futuros e, fundamentalmente, apropriar-se da voz capaz de atribuir um sentido conveniente.

Em suma, a ação narrada reforça o papel de praticantes da estratégia, cujo objetivo é demonstrar o interesse por parte da Samarco em saber o que de fato aconteceu com o rompimento. Ressaltar essa ação a partir de sua divulgação é intencional, afinal, a organização aqui inicia um movimento discursivo de influência de sentido, parte relevante de seu *strategizing*.

Além disso, chama atenção a maneira como os locutores caracterizam o rompimento na barragem de fundão, conforme o trecho:

“Nossa prioridade no momento é entender a extensão das consequências do acidente nas barragens e como podemos providenciar apoio adicional.”

Veja que o desastre corporativo é caracterizado como um “acidente”, o que remete a uma influência de sentido que busca suavizar o que aconteceu. Em outras palavras, os locutores, ao escolherem a palavra “acidente”, amenizam o acontecimento. Esse caso figura como exemplo de uma situação na qual a escolha de determinada palavra conduz “os sujeitos a olharem a organização através de uma comunicação filtrada, controlada e repleta de novas subjetivações” (Magalhães, 2013, p. 84).

Em seguida, existe um enorme esforço em se apropriar da voz que outrora pertencia à Samarco, reiterando que a empresa está comprometida e agindo. Isso fica claro quando mencionam o encontro com as equipes da empresa envolvidas no trabalho de mitigação, quando relatam todo suporte dos acionistas e, principalmente, ao enfatizar que a Samarco atualizará constantemente as informações.

Repare-se que existe um reforço, dado o processo de *sensegiving* estar direcionado à transparência e comprometimento, no entendimento de que a empresa e seus acionistas estão sendo transparentes no

processo. Isso é decorrente de um discurso pautado na participação não só das organizações e de seus funcionários, mas também da comunidade da região e das autoridades. Em vista disso, sendo o *strategizing* um processo permeado pelas negociações dos múltiplos atores e de práticas situadas, observa-se na narrativa estabelecida aqui que a Samarco tenta trazer a voz desses múltiplos atores, os quais possuem interesse direto em tudo que está acontecendo.

Todavia, mesmo trazendo tantos elementos para o enredo, a narrativa não apresenta nenhuma informação concreta do que ocorreu ou quais impactos já conseguiram ser averiguados. Isso tem um motivo; afinal, ao não tocar nesse assunto, a empresa e suas acionistas omitem sua responsabilidade para com o desastre e direcionam o processo de *sensegiving*, que enreda uma estratégia discursiva cujo foco é conseguir recuperar sua imagem organizacional e legitimidade: a Samarco é uma empresa transparente e disposta a resolver o que for preciso.

(2) “Nós estamos agindo”

Após os direcionamentos a respeito de esclarecimentos e comprometimento por parte da Samarco, esta dá início a um discurso responsivo, evidenciando as ações realizadas ou prospectadas e, ainda, há esforço em mostrar que a empresa está atuando próxima das comunidades impactadas e, conseqüentemente, que está aberta ao diálogo. Em vista disso, a narrativa pertinente para análise figura a notícia publicada no dia 4 de dezembro de 2015, cujo título é o slogan “Fazer o que deve ser feito. Esse é o nosso compromisso” (Samarco Mineração, 2015b).

Em primeiro momento, reconhecendo que a notícia foi publicada em um período ainda recente ao rompimento na barragem, esta é estabelecida como um tipo de resposta aos questionamentos externos, conforme o seguinte trecho:

“Neste momento, estamos sendo muito questionados, mas continuamos firmes para esclarecer os fatos.”

Observa-se que a estrutura textual apresentada nesse excerto evidencia a não concordância com os questionamentos a que está sendo submetida: ao afirmar “estamos sendo muito questionados” e logo em seguida modalizar usando a palavra “mas”, a empresa estabelece discursivamente a relutância em admitir as circunstâncias relativas ao evento. Evidencia-se ainda que, mesmo perante os questionamentos, os propósitos organizacionais que conduziram a Samarco até aqui continuam os mesmos: “continuamos firmes”. Além disso, a firmeza se direciona aos “esclarecimentos”, e não a uma mobilização efetiva para reinventar o modo de organizar.

Todavia, mesmo não explicitando os motivos pelos quais é questionada, a narrativa evidencia algumas questões: (1) a reafirmação de que a Samarco agiu de forma emergencial e não mediu esforços “**para atender as emergências e buscar soluções**”; (2) ao afirmar que “**Somos mais de 3 mil pessoas orgulhosas do trabalho que realizamos há 40 anos no Brasil**”, a organização remete à sua legitimidade; e (3) foi publicado um infográfico quantificando as ações realizadas até aquele momento (Samarco Mineração, 2015b).

Nesse sentido, a narrativa figura como uma ilustração da adoção de um recurso presente em diversos documentos publicados pela empresa, ou seja, um fragmento narrativo no qual se busca responder de forma implícita ou explícita questionamentos e pressões externas, evidenciando a característica já descrita neste trabalho de que a estratégia e os propósitos organizacionais passam a ser de interesse social mais amplo e não só da organização.

Aqui infere-se que o principal objetivo da mensagem, além da busca em responder alguma coisa, figura as ações e a reafirmação de que estão fazendo alguma coisa. Reforçado pelo título, que menciona o slogan da organização, e pelo título do infográfico, “Em ação desde o primeiro momento”.

Em continuidade, a organização se posiciona em relação a si mesma como íntegra, orgulhosa e, principalmente, legítima; portanto, nessa narrativa também é apresentada uma estratégia defensiva diante dos questionamentos que desestabilizam a imagem da organização pós-rompimento na barragem de Fundão. Ademais, seu conteúdo se direciona à responsabilização da organização em agir, tendo como enfoque as ações emergenciais realizadas e, sobretudo, sua continuidade, conforme o trecho:

“E continuaremos fazendo o que deve ser feito. Esse é o nosso compromisso, o compromisso da Samarco.”

Por fim, questiona-se: qual ator estabelece o que deve ser feito? O papel de estabelecer o que deve ser feito parece ser assumido por aquele que não o fez durante todo o período pré-rompimento. Durante muito tempo, a Samarco detinha o papel de grande herói no contexto em que operava, exemplificado pelo fato de que obteve uma licença social para operar (Samarco Mineração, 2015c). Ao delinear a narrativa em análise, a empresa parece conservar seu papel heroico, afirmando-se inúmeras vezes como vítima de um acidente e, ainda mais, como aquela que pode salvar todos dos efeitos gerados.

(3) “Fundação Renova entra em cena: achamos uma solução?”

O discurso responsivo se estabelece até meados de julho de 2016, que antecede o início da operação da Fundação Renova. Até esse período o direcionamento do conteúdo publicado pela Samarco evidenciava suas ações e seu comprometimento em solucionar os impactos do rompimento. Assim, com a assinatura do Termo de Transação e de Ajustamento de Conduta, que previa a constituição de uma fundação privada para desenvolver projetos direcionados a mitigar os impactos, no mês de agosto de 2016 o conteúdo é direcionado ao início da operação da Fundação e, conseqüentemente, à apropriação das ações da Samarco pela Fundação Renova.

Percebe-se outra vez, como já observado no primeiro momento narrativo, o surgimento de um novo narrador na narrativa pós-rompimento. Assim como no início os CEOs da Vale e da BHP assumiram o papel de narradores, nesse momento a Fundação Renova passa a figurar como um novo personagem, central, que terá o papel de narrar, de forma onipresente e neutra, os eventos relativos ao contexto em análise.

O início da operacionalização da Fundação Renova figura como “um recomeço” na retomada das ações e no estabelecimento de novas medidas para mitigar os impactos decorrentes do rompimento na barragem de Fundão. Nesse contexto, a narrativa escolhida é a notícia publicada pela Samarco no dia 3 de agosto de 2016, intitulada “Fundação assume a continuidade das ações de recuperação” (Samarco Mineração, 2016a).

Antes da notícia, já existiam figuras que remetiam a um exercício de *sensegiving* direcionado ao renascer, levando em consideração as imagens das mudas nascendo e de um rio limpo, cuja mata ciliar está intacta e reestabelecida. Além disso, as outras imagens evidenciam reconstrução, trabalho e ações sendo concretizadas.

É a partir dessas imagens que o locutor dá continuidade na narrativa, descrevendo que a Fundação Renova já está em operação. Em seguida há um reforço sobre a ação desenvolvida pela Samarco até aquele momento, ao passo que o locutor apresenta a nova organização, como esta foi estabelecida e quem faz parte dela. Ao fim, explicam o significado da marca.

A Samarco, como narradora, referindo-se à constituição da Fundação, posiciona a nova organização como transparente para a audiência. Esse tipo de posicionamento é uma estratégia discursiva recorrente nos

processos de *sensegiving* da Samarco durante todo o período analisado. Dado que a Fundação Renova, mesmo que independente, possui sua imagem atrelada à Samarco e, ainda, é uma organização recente, o narrador procura dar credibilidade a suas ações pela existência de comitê externo que a acompanha, monitora e fiscaliza. Além disso, fica claro que o discurso apropriado pela Fundação é o mesmo da Samarco, ou seja, pautado em transparência, comprometimento e ação.

Ao fim da narrativa, o narrador estabelece uma quebra no texto corrido, em que narra o significado da marca “Fundação Renova” e afirma que a marca é simples e dinâmica, relacionada à humildade e à coexistência de diversos atores. Aqui há forte infusão de sentido, aspecto central do *sensegiving*, com o estabelecimento de uma estratégia discursiva direcionada ao recomeço: o nome Renova, a representação da comunidade, empresas e governos – de forma que todos estão em um mesmo nível –, a alusão aos rios, matas e terras. Um *sensegiving* direcionado ao recomeço e ao encontro de uma solução para os impactos decorrentes do desastre corporativo que a Fundação Renova – conforme seu slogan – irá “reparar, restaurar e reconstruir”.

Em suma, o que fica dessa narrativa é o *sensegiving* que promove o encontro de uma solução para remediar os impactos do desastre corporativo. Em outras palavras, fica entendido que atuação da Fundação Renova terá maior efetividade.

(4) “Ainda há muito a ser feito”

Mesmo com a apropriação pela Fundação Renova das ações e programas de mitigação do rompimento e, conseqüentemente, da sua divulgação, a Samarco publicou, um ano após o rompimento, um vídeo em seu canal do Youtube, intitulado “Samarco 1 ano: Ainda há muito a ser feito” (Samarco Mineração, 2016b). O vídeo, sem áudio, apresenta imagens e frases que exemplificam nesse momento a aderência da empresa a um discurso defensivo em que, ao evidenciar os impactos do desastre, justifica a impossibilidade de agir. Este vídeo é o único documento coletado, publicado pela Samarco, que descreve de maneira explícita alguns dos impactos do rompimento.

Em relação ao conteúdo do vídeo, é importante entender que este refere-se aos impactos do rompimento apresentando em seu início imagens da lama, dos distritos destruídos e do Rio Doce poluído, em geral imagens monocromáticas e de destruição. Porém, logo em seguida, quando a narrativa estabelece uma retrospectiva do que se realizou desde então, as imagens passam a mostrar ações sendo concretizadas, a participação das comunidades e a natureza intacta.

No que diz respeito ao conteúdo apresentado pelo vídeo, trata de alguns dos impactos originados pelo desastre corporativo, seguidos da tentativa de uma retrospectiva das ações de recuperação concretizadas até aquele momento. Além disso, se estabelece que, neste momento, o responsável pelas ações de recuperação é a Fundação Renova e não mais a Samarco.

É fundamental ressaltar a recorrência, por parte da Samarco, na divulgação constante das mesmas ações em períodos diferentes. Esse vídeo, por exemplo, apresenta ações emergenciais que já foram divulgadas logo após o rompimento e, portanto, não fazem parte dos programas de recuperação desenvolvidos pela Fundação Renova, já que esta foi estabelecida apenas em março de 2016. Logo, se caracterizam por ações emergenciais e de direito dos impactados, ou ainda, que foram definidas judicialmente.

Por conseguinte, fica claro que a exposição dos impactos foi uma estratégia discursiva adotada pela organização para justificar falta de ações e, ao mesmo tempo, enfatizar o que ela já realizou para mitigar os impactos. Novamente o *sensegiving* apresentado pela empresa é direcionado a seu comprometimento e à tentativa de “fazer o que deve ser feito”. Além disso, quando a Samarco afirma, ao final do vídeo, “mas ainda há muito a ser feito”, se estabelece uma infusão de sentido muito grande. Pois, ao mesmo tempo em que ela reforça o que fez como ações significativas quanto ao incidente, ela as diminui quando afirma que ainda existe muito a ser feito. Em outras palavras, é como se a empresa afirmasse “essas ações são só o começo” e, por

consequente, existe muito a ser feito. A forma como a narrativa se apresenta reforça seu papel heroico, que se fundamenta sobre o seu slogan “fazer o tem que ser feito”: o herói nunca possui uma tarefa fácil; o heroísmo se estabelece no alcance de resultados que outros não são capazes de obter.

Ao fim a Samarco se exime da responsabilidade pelas ações de recuperação, quando menciona que a Fundação Renova, desde agosto de 2016, é responsável por dar continuidade aos programas de recuperação socioeconômicos e socioambientais.

(5) “Estamos paralisados! Alguém recorda dos impactos econômicos?”

Com o lançamento do site da Fundação Renova, houve queda significativa de publicações da Samarco referentes ao rompimento e, a partir de agosto de 2016, a empresa passou a publicar em volume maior conteúdos relacionados à própria organização.

Levando em consideração a inoperação da organização desde o desastre corporativo e sua busca contínua pelas licenças necessárias para conseguir voltar a operar, ela adere a um discurso pautado no acúmulo de mais de um tipo de impacto relacionado ao desastre corporativo: o impacto econômico decorrente da sua não operação.

A narrativa pertinente se caracteriza pela notícia publicada em 28 de março de 2017, intitulada “Estudo mostra impacto da paralisação da Samarco na economia” (Samarco Mineração, 2017b). Aqui identifica-se um *sensegiving* que busca em primeiro momento suavizar demissões e programas de desligamentos voluntários tendo como justificativa a sua inoperação. Além disso, ao tratar dos impactos ambientais, socioculturais e econômicos do desastre corporativo, é comum a empresa acrescentar mais um, reforçando-o: o contínuo impacto econômico relacionado à sua inoperação.

A narrativa divulga os resultados de um estudo realizado pela Tendências Consultoria Integrada, contratada por uma das empresas acionistas da Samarco. Nesse contexto, é mencionado que o estudo estimou os impactos diretos e indiretos da inatividade da Samarco e, ainda, que cerca de 20 mil empregos podem estar em risco caso continue a inoperação da empresa. É relevante mencionar que toda essa descrição está situada em um contexto de “Brasil em crise”, no qual a sensibilização de toda a população em relação ao desemprego e aos fatores econômicos é evidente. Adotar esse tipo de argumento é um elemento poderoso na tentativa de influência do sentido. Por fim, apresentam alguns números e um infográfico.

Um ponto que chama atenção é a narrativa dar voz ao estudo realizado, conforme o trecho:

“Entre os resultados, o estudo aponta que cerca de 20 mil empregos podem estar em risco no próximo ano, caso a Samarco não volte a operar nos estados de Minas Gerais e Espírito Santo em 2017.”

Aqui se reforça um *sensegiving* pautado nas consequências da não operação da empresa. Esse trecho acentua, a partir da escolha das palavras, uma comunicação filtrada na qual a culpa – caso as demissões sejam concretizadas – recai em quem ou no que não permitiu que a empresa voltasse a operar. Em outras palavras, a forma como a empresa se coloca a exime da culpa. Além disso, como é dada voz ao estudo, é ele que estabelece que cerca de 20 mil empregados possam ser demitidos, e não a Samarco.

Para dar maior credibilidade às consequências econômicas, no infográfico estão números elaborados a partir de prospecções futuras, para os próximos 10 anos, o que possui um efeito aumentado da situação para quem lê a narrativa. Ora, essa notícia foi publicada em março de 2017, e nenhum dos dados divulgados faz alusão ao ano de 2016, no qual a empresa também estava em inoperação.

Essa narrativa é exemplo de uma estratégia discursiva bastante utilizada pela organização, isto é, narrativas que estabeleçam justificativas para ações consideradas ruins ou desfavoráveis ou que possam colocar em jogo sua credibilidade. Dessa maneira, é recorrente a adoção de uma estratégia discursiva que faz com que as culpas de diversas ações sejam justificadas de maneira que a organização se mantém neutra.

Em suma, a narrativa apresenta um direcionamento de sentido no qual o locutor busca evidenciar a legitimidade da Samarco, sua importância econômica para o país e as consequências caso não volte a operar em um período próximo.

(6) “Queremos voltar a operar”

O último momento narrativo é emblemático, pois exemplifica toda a grande narrativa construída pela organização desde o dia do desastre. Por essa razão, a narrativa analisada figura na notícia publicada no dia 30 de maio de 2017, intitulada “Artigo: Queremos voltar a operar” (Samarco Mineração, 2017a).

Antes de tudo, pontua-se a imagem publicada: uma foto do novo diretor-presidente da Samarco, Roberto Carvalho, junto a uma frase dita por ele “Acreditamos na legitimidade da retomada da empresa”. O diretor-presidente assume a primeira pessoa do plural, na medida em que, ao mencionar a Samarco como “nós”, ele remete a si mesmo e aos funcionários da organização; logo, afirma que ele e os funcionários acreditam ser legítimo que a empresa volte a operar. Ora, é fundamental salientar, neste momento, que legitimidade não é algo determinado pelo presidente ou pelos funcionários da empresa, mas, sim, pela sociedade na qual ela está inserida.

Já a respeito do conteúdo proveniente do texto, é possível observar nos desdobramentos da narrativa que, primeiramente, evidencia-se o desastre corporativo ao passo que se recordam as ações realizadas, a responsabilidade em agir, em esclarecer, e o quanto a Samarco é comprometida.

Em seguida o foco recai em mostrar que a empresa está preparada para voltar a operar e que o que ocorreu não acontecerá novamente. Dando continuidade, o narrador pontua a necessidade de realizar o Licenciamento Operacional Corretivo das estruturas existentes no complexo de Germano, e ainda reforça a falta de uma das licenças, a da cidade de Santa Bárbara. Porém, logo o narrador ressalta que já estão em busca de uma solução judicial para o caso.

Após abordar alguns aspectos legais que impedem a volta da Samarco, o conteúdo é direcionado aos impactos decorrentes da inatividade da empresa. São abordados os períodos de *layoff* realizados, os impactos relacionados aos funcionários e suas famílias, os impactos para perspectivas de negócios com fornecedores e clientes, impactos prospectados decorrentes de alguns resultados do estudo realizado pela Tendências Consultoria Integrada e, por fim, os impactos para a sociedade em geral.

Ao fim, reafirmam a contribuição econômica da Samarco ao país e fazem referência à legitimidade tanto da empresa quanto de seus motivos em retomar as atividades. Completam que sempre foram responsáveis com suas obrigações e que agora necessitam de urgência e agilidade nos processos relacionados à volta de suas operações.

A narrativa apresenta como locutor o diretor-presidente Roberto Carvalho, porém, ele narra em primeira pessoa do plural e, portanto, durante todo o texto dá sua voz à Samarco³ e a todo o caminho percorrido por ela até esse momento. Um primeiro posicionamento da organização é apresentado no trecho

“O fato marcou profundamente as comunidades impactadas, o meio ambiente e a trajetória da Samarco. Durante esse período, não medimos esforços para cumprir nossas obrigações.

3. A alusão à Samarco ocorre quando o narrador, ao se utilizar da primeira pessoa do plural, se refere a si e aos funcionários da organização, dando sua voz, portanto, à Samarco.

Estivemos dedicados na assistência às pessoas e na remediação dos danos ambientais – ambos atualmente sob liderança da Fundação Renova.”

Veja que, ao mencionar o rompimento, a Samarco se coloca também como vítima, ao afirmar que o fato marcou profundamente sua trajetória. Depois, seu posicionamento é de que a empresa fez o possível para cumprir com as **obrigações** competentes a ela. Aqui a narrativa é clara ao afirmar que as ações foram realizadas devido a obrigações. Logo após, a narrativa menciona a Fundação, a fim de declarar que neste momento a Samarco não é mais responsável em mitigar os impactos do rompimento.

Pouco depois, levando em consideração que o objetivo da organização é a retomada de suas operações, ela posiciona-se como preparada para isso, conforme afirma que houve obras de reforço às estruturas remanescentes, revisão do plano de ações emergenciais, melhora nos sistemas de alerta e realização de simulações com a comunidade.

No que tange ao posicionamento da empresa para/com a audiência, a Samarco afirma possuir legitimidade para retomar suas operações. O locutor constrói esse posicionamento pautado em um *sensegiving* direcionado à importância da empresa para a região e o país, como uma produtora de riqueza, indispensável para o crescimento da região em que atua. Além disso, se posiciona como uma empresa responsável e comprometida. Por essa razão, ela acredita ter a legitimidade para retomar suas operações.

Fica explícita a importância do *sensegiving* como uma prática central no *strategizing* da Samarco, centrado na retomada das suas operações. Para isso, observa-se a utilização de um *sensegiving* direcionado a mostrar o quanto a empresa tem impactos significativos, tanto econômicos quanto para solucionar as questões decorrentes do rompimento na barragem de Fundão. Ainda, em relação às negociações de sentido presentes no texto, a empresa é pontual em salientar qual prefeitura ainda falta conceder a declaração de conformidade. Ao fazer isso, a empresa busca apresentar, de certa forma, um culpado direto que a impede de prosseguir.

Como se pode observar nos desdobramentos da narrativa, ela se apresenta como uma estratégia pela qual a organização tenta solucionar aspectos fora do seu alcance. Além disso, ela busca gerar empatia com a organização por parte do leitor⁴ quando o *sensegiving* foca que todos os envolvidos – tanto a população impactada quando a própria organização – sofrem consequências pela ocorrência do desastre corporativo, mas, principalmente, pela contínua inatividade da organização.

Por fim, o que fica da narrativa é um tom coercitivo da organização para voltar a operar, já que, de acordo com ela, fez o que deveria ser feito. Além disso, a volta de suas atividades é estabelecida por um *sensegiving* de que isso é a solução para minimizar os impactos já conhecidos do desastre corporativo, como também para evitar impactos futuros.

Considerações finais

Antes de tudo, Gabriel (2004) menciona que são pelas narrativas que os indivíduos – ou organizações – constroem sua versão e um sentido sobre os acontecimentos que vivenciam. Dessa maneira, é fundamental entender que, ao mesmo tempo que a problemática deste trabalho se pauta sobre a versão estabelecida e assumida pela Samarco Mineração, a própria pesquisa também se constitui como uma versão e, portanto, se estabelece como uma narrativa referente aos dados secundários analisados (Czarniawska, 2004).

Ao analisar o processo de *sensegiving* nas narrativas da Samarco como uma prática estratégica central no *strategizing* de uma organização em crise, percebe-se que a empresa, a partir da concretização

4. O público-alvo, inferido pela análise de conteúdo, dessa narrativa é a população impactada.

do desastre, constrói uma grande narrativa em relação ao desastre que, desde seu início, se constitui em uma influencição de sentido direcionada à volta de suas operações, caracterizada por seis momentos aqui inferidos e analisados.

Toda a construção dessa narrativa posiciona a Samarco como herói e vítima de uma injustiça: a impossibilidade de voltar a operar. Atribui-se à empresa o papel de salvador: se consegue voltar a operar, logo leva com ela toda uma comunidade, uma região, um país. Ao mesmo tempo, ao adotar um discurso pautado em uma lógica de causa e efeito, estabelece que, se permanecer a “injustiça” de estar impedida de voltar a operar, todo um “efeito dominó” se estabelecerá, causando prejuízos econômicos de toda ordem. Nota-se que a Samarco é colocada como personagem central: nenhuma outra organização, ou nenhuma outra solução, seria capaz de possibilitar desenvolvimento local regional nacional em termos econômicos como ela faz. Assim, todos são “reféns” de sua operação. Aludir, portanto, aos dados apresentados é evidenciar que não há outra saída a não ser ceder à operação da empresa. Percebe-se que toda essa narrativa foi preparada durante a trajetória aqui descrita, que começou afirmando o comprometimento, o papel de vítima da empresa em relação ao “desastre”, passando pelo discurso de “fazer o que deve ser feito” e chegando à conclusão de que o “herói” não pode ser impedido de realizar suas “benesses”, sob pena de um “sofrimento” coletivo. Fica estabelecida aí uma estratégia discursiva que parece direcionar um sentido muito claro em relação a todo o evento sob análise.

Durante toda a trajetória, percebe-se que existe uma negociação de vozes que percorre toda a narrativa: em primeiro momento, a voz pertence à Vale e à BHP; então, à Samarco; depois à Fundação Renova; e, por fim, à Samarco novamente, porém, agora repaginada, com novo presidente. Mesmo com a contínua negociação de vozes e, conseqüentemente, a existência de diversos narradores, fica explícita a ausência de um espaço para *sensemaking*. A falta de abertura para que um *sensemaking* seja estabelecido por outros atores fica nítido nos momentos em que a organização, ao divulgar notícias, press releases ou vídeos, o faz com o intuito de algum tipo de resposta a algo ou a alguém, como forma de defesa e pautada sobre uma estratégia reativa. Todavia, ao passo que a organização deixa claro que determinada publicação é devida a algum tipo de questionamento, ela não expõe de fato sobre o que ela está respondendo ou mesmo a quem responde. Ela não dá espaço aos questionados e só expõe seu lado, seu sentindo, sua versão. Ou ainda, quando abre algum tipo de espaço, são para versões que corroboram seu processo de *sensegiving*.

Para além da identificação do sentido direcionado nos materiais produzidos pela Samarco no período pós-desastre, algumas contribuições teóricas podem ser apontadas a partir desta pesquisa.

Primeiramente, as análises permitem identificar que o ***sensegiving* se constitui como uma prática estratégica proeminente no *strategizing* de organizações em crise**. Nesses casos, a estratégia organizacional fica em evidência – sob julgamento dos praticantes tanto internos quanto externos – e, portanto, uma das práticas fundamentais no processo de *strategizing* constitui-se no *sensegiving*, com a tentativa da organização de influencição de sentido que lhe permita engajar-se em um processo de legitimação do seu papel na retomada da liderança de sua própria conduta e de seus propósitos. Não por acaso, nesse ***sensegiving* as narrativas figuram como um recurso performativo pela estabilidade e mudança dessas organizações**. Tendo em vista as características das narrativas organizacionais, que conferem um nexos temporal e de sentido, e também a metáfora do *homo narrans* para caracterizar a natureza humana (FISHER, 1984), as narrativas passam a “agir” pelas mudanças direcionadas pelo sentido atribuído e conferem estabilidade quando os significados veiculados por ela são intersubjetivamente compartilhados. Esses elementos, para além do caso analisado, nos permitem compreender as organizações de forma ampla.

Uma segunda contribuição teórica que os achados permitem discutir diz respeito ao próprio fenômeno da estratégia. Em situações de crise, as organizações são pressionadas a **se engajar em um processo de abertura da estratégia, em diferentes graus de transparência e inclusão** (Hautz, Seidl, & Whittington, 2017), evidenciando ainda mais a imersão social da estratégia e a complexidade do processo de *strategizing*. Nessas situações, à medida que precisam do reconhecimento dos diferentes

praticantes (internos e externos) mediante um processo de legitimação, passam a envolver outros praticantes no fazer estratégia e, ainda, a tornar mais transparentes suas ações, a fim de efetivarem tal legitimação. O grau de transparência e inclusão necessário nesse processo de abertura parece ser proporcional ao tamanho da crise, desastre ou necessidade reputacional.

Por fim, uma terceira contribuição teórica que esta pesquisa enseja advém das discussões de Tsoukas (2018), Seidl e Whittington (2014) e Vaara e Whittington (2012). Quando Tsoukas (2018) propõe a **discussão da dimensão ético-moral das práticas dentro da perspectiva da estratégia como prática social e reitera o entendimento de práxis como uma das fraquezas do estágio atual da perspectiva** (fazendo coro com Seidl & Whittington e Vaara & Whittington, que afirmam que as pesquisas dentro da perspectiva têm tido dificuldades em trabalhar efetivamente o construto multinível da SAP), evidencia uma explicação para desastres corporativos como o discutido nesta pesquisa. Durante toda a análise dos dados, pode-se perceber uma tentativa de desresponsabilização da empresa, de seus gestores e funcionários pelo que eles chamaram de “acidente”. No entanto, evidências de fraude, de conhecimento antecipado do problema, mostraram que o desastre não foi “acidente” e que medidas organizacionais poderiam ter sido empreendidas para evitar o ocorrido.

Assim, se começarmos a discutir a dimensão ética da estratégia, conforme conclama Tsoukas (2018), a partir da ideia de práxis da SAP, e, como pesquisadores, passarmos a reconhecer, pesquisar, comprovar e ensinar que a práxis na estratégia é realizada por seres reflexivos, capazes de pensar e agir eticamente, refutando na pesquisa a ideia até aqui disseminada de práxis como um fluxo ordinário de atividades, dissociadas de interesses e reflexividade, talvez possamos efetivamente contribuir com a real noção de responsabilidade, em que os gestores não possam mais ser apresentados como pessoas sem rosto, sem responsabilidade, sem assinatura, escondidos atrás de processos, regras e hierarquias que justificam ações antiéticas, fraudulentas e corruptas que culminam em desastres como o que foi objeto deste estudo. Se a abordagem da estratégia como prática social pode contribuir de alguma forma com essa reflexão e todas as narrativas aqui ordenadas de acordo com a real intenção organizacional puderem evidenciar essa discussão, o impacto e o interesse da pesquisa aqui apresentada terá cumprido seu melhor papel. Nesse sentido, pesquisas futuras que puderem amplificar esses três caminhos de contribuição teórica parecem ser de grande colaboração para os estudos organizacionais e para a compreensão da estratégia como um fenômeno para além do interesse econômico, funcional e eficaz das organizações, mas como uma realização humana capaz de produzir resultados de natureza diversa, inclusive contribuindo com o desenvolvimento das organizações em geral e da sociedade como um todo.

Referências

- Abbagnano, N. (1998). *Dicionário de filosofia*. São Paulo, SP: Martins Fontes.
- Barry, D., & Elmes, M. (1997). On paradigms and narratives: Barry and Elmes' response. *The Academy of Management*, 22(4), 847-849. Recuperado de <http://bit.ly/31Squadw>
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2003). *A construção social da realidade: Tratado sobre a sociologia do conhecimento* (23a ed.). Petrópolis, RJ: Editora Vozes. (Trabalho original publicado em 1966).
- Bourdieu, P. (2009). *O senso prático*. Petrópolis, RJ: Editora Vozes.
- Couldry, N., & Hepp, A. (2018). *The mediated construction of reality*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. Thousand Oaks: Sage.
- Czarniawska, B. (2011). Narrating organization studies. *Narrative Inquiry*, 21(2), 337-344. doi:10.1075/ni.21.2.12cza

- De Certeau, M. (2012). *A invenção do cotidiano: Artes de fazer*. Pretópolis, RJ: Editora Vozes.
- De La Ville, V. I., & Mounoud, E. (2003). Between discourse and narration. In B. Czarniawska, & P. Gagliardi (Eds.), *Narratives We Organize By* (pp. 95-113). Amsterdam: John Benjamins Publishing.
- De La Ville, V. I., & Mounoud, E. (2010). A narrative approach to strategy as practice: Strategy making from texts and narratives. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (2a ed., pp. 183-197). Leiden: Cambridge University Press.
- Faria, A., & Abdalla, M. M. (2014). O que é (estratégia de) não mercado? *Organizações & Sociedade*, 21(69), 315-333. doi:10.1590/S1984-92302014000200007
- Faria, A., Imasato, T., & Guedes, A. L. M. (2014). O que gestão estratégica tem a ver com capitalismo(s)? *Revista de Administração Contemporânea*, 18(n. esp.), 2-21. doi:10.1590/1982-7849rac20141177
- Fenton, C., & Langley, A. (2011). Strategy as practice and the narrative turn. *Organization Studies*, 32(9), 1171-1196. doi:10.1177/0170840611410838
- Fisher, W. R. (1984). Narration as a human communication paradigm: The case of public moral argument. *Communications Monographs*, 51(1), 1-22. doi:10.1080/03637758409390180
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations: Facts, fictions, and fantasies*. Oxford: Oxford University Press.
- Gabriel, Y. (2004). Narratives, stories and texts. In D. Grant, C. Hardy, C. Oswick, & L. Putnam (Eds.), *The Sage handbook of organizational discourse* (pp. 61-77). Thousand Oaks: Sage.
- Giddens, A. (1991). *As conseqüências da modernidade*. São Paulo, SP: Editora Unesp.
- Giddens, A. (2003). *A constituição da sociedade* (2a ed.). São Paulo, SP: Martins Fontes.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448. Recuperado de <http://bit.ly/2HAOZ4F>
- Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017). Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, 50(3), 298-309. doi:10.1016/j.lrp.2016.12.001
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27. doi:10.1177/0018726707075703
- Kopp, D. M., Nikolovska, I., Desiderio, K. P., & Guterman, J. T. (2011). "Relaaax, I remember the recession in the early 1980s...": Organizational storytelling as a crisis management tool. *Human Resource Development Quarterly*, 22(3), 373-385. doi:10.1002/hrdq.20067
- Luckmann, T. (1987). Comments on legitimation. *Current Sociology*, 35(2), 109-117. doi:10.1177/001139287035002011
- Magalhães, A. C. C. (2013). *Storytelling como recurso estratégico comunicacional: Avaliando a natureza das narrativas no contexto das organizações* (Dissertação de mestrado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125. doi:10.5465/19416520.2014.873177
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2007). Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal*, 50(1), 57-84. doi:10.5465/amj.2007.24160971

- Mintzberg, H. (2006). Cinco Ps para estratégia. In H. Mintzberg, J. Lampel, J. B. Quinn, & S. Ghoshal, *O processo da estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados* (pp. 24-29). Porto Alegre, RS: Bookman.
- Ministério do Trabalho e Previdência Social. (2016) *Relatório de análise do acidente: Rompimento da Barragem em Mariana – MG*. Brasília, DF: Autor.
- Mittins, M., Abratt, R., & Christie, P. (2011). Storytelling in reputation management: The case of Nashua Mobile South Africa. *Management Decision*, 49(3), 405-421. doi:10.1108/00251741111120770
- Patriotta, G. (2003). *Organizational knowledge in the making: How firms create, use, and institutionalize knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- Pettigrew, A. M., Thomas, H., & Whittington, R. (Eds.). (2001a). *Handbook of strategy and management*. Thousand Oaks: Sage.
- Pettigrew, A. M., Thomas, H., & Whittington, R. (2001b). Strategic management: The strengths and limitations of a field. In A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management* (pp. 3-30). Thousand Oaks: Sage.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263. doi:10.1177/13684310222225432
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441.
- Saldaña, J. (2011). *Fundamentals of qualitative research*. Jericho: Oxford University Press USA.
- Samarco Mineração. (2015a, 11 de novembro). *Comunicado oficial dos CEOs*. Recuperado de <http://bit.ly/2SLrQ4r>
- Samarco Mineração. (2015b, 4 de dezembro). *Fazer o que deve ser feito: Esse é o nosso compromisso*. Recuperado de <http://bit.ly/31UU00u>
- Samarco Mineração. (2015c). *Relatório anual de sustentabilidade 2014*. Recuperado de <http://bit.ly/2Tjbq4F>
- Samarco Mineração. (2016a, 3 de agosto). *Fundação assume a continuidade das ações de recuperação*. Recuperado de <http://bit.ly/2SLw0cl>
- Samarco Mineração. (2016b, 1 de dezembro). *Samarco 1 ano: ainda há muito a ser feito*. Recuperado de <http://bit.ly/31SOLAT>
- Samarco Mineração. (2017a, 30 de maio). *Artigo: Queremos voltar a operar*. Recuperado de <http://bit.ly/2wjiwxk>
- Samarco Mineração. (2017b, 28 de março). *Estudo mostra impacto da paralisação da Samarco na economia*. Recuperado de <http://bit.ly/2SICt8k>
- Schatzki, T. R. (2006). On organizations as they happen. *Organization Studies*, 27(12), 1863-1873. doi:10.1177/0170840606071942
- Seidl, D., & Whittington, R. (2014). Enlarging the strategy-as-practice research agenda: Towards taller and flatter ontologies. *Organization Studies*, 35(10), 1407-1421. doi:10.1177/0170840614541886
- Shuman, A. (2012). Exploring narrative interaction in multiple contexts. In J. A. Holstein, & J. F. Gubrium (Eds.), *Varieties of narrative analysis* (pp. 125-150). Thousand Oaks: Sage.
- Social License. (2016). *What is the social license?* Recuperado de <http://bit.ly/2vzKgX0>

- Sonenshein, S. (2010). We're changing: Or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, 53(3), 477-512. doi:10.5465/amj.2010.51467638
- Termo de Transação e de Ajustamento de Conduta*. (2016). Recuperado de <http://bit.ly/2UWZvuO>
- Tsoukas, H. (2018). Strategy and virtue: Developing strategy-as-practice through virtue ethics. *Strategic Organization*, 16(3), 323-351. doi:10.1177/1476127017733142
- Vaara, E., & Monin, P. (2010). A recursive perspective on discursive legitimation and organizational action in mergers and acquisitions. *Organization Science*, 21(1), 3-22. Recuperado de <http://bit.ly/3bA2aAq>
- Vaara, E., Sonenshein, S., & Boje, D. (2016). Narratives as sources of stability and change in organizations: Approaches and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 10(1), 1-76. doi:10.5465/19416520.2016.1120963
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336. doi:10.5465/19416520.2012.672039
- Valdebenito, M. S. (2013). Image repair discourse of Chilean companies facing a scandal. *Discourse & Communication*, 7(1), 95-115. doi:10.1177/1750481312466474
- Vizeu, F., & Gonçalves, S. A. (2000). *Pensamento estratégico: Origens, princípios e perspectivas*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Wanderley, S., & Faria, A. (2018). Descolonizando a gestão estratégica: o (des)encontro Alfred Chandler-Celso Furtado. *Cadernos do Desenvolvimento*, 7(11), 129-143. Recuperado de <http://bit.ly/39xN78y>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. doi:10.1287/orsc.1050.0133
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634. doi:10.1177/0170840606064101
- Whittington, R. (2017). Strategy as practice, process, and institution: Turning towards activity. In A. Langley, & H. Tsoukas (Eds.), *The Sage handbook of process organization studies* (pp. 387-401). Thousand Oaks: Sage.
- Whittington, R., Jarzabkowski, P., Mayer, M., Mounoud, E., Nahapiet, J., & Rouleau, L. (2003). Taking strategy seriously: Responsibility and reform for an important social practice. *Journal of Management Inquiry*, 12(4), 396-409. doi:10.1177/1056492603258968

Agradecimentos

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

Sobre os Autores

Jéssica Cristina Ceni

Mestre em administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Professora na Escola de Negócios da Universidade Positivo e doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR. E-mail: jeh_jcc@hotmail.com. ORCID: 0000-0002-8686-2730

Natália Rese

Doutora em administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR. E-mail: resenati@gmail.com. ORCID: 0000-0003-2043-3092



Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

Um arranjo produtivo local sob a perspectiva da teoria da regulação cultural: o caso do Porto Digital englobando o Portomídia

A local productive arrangement from the perspective of cultural regulation theory: the case of Porto Digital encompassing Portomídia

Anderson Diego Farias da Silva^a
Nelson da Cruz Monteiro Fernandes^b
Fernando Gomes de Paiva Júnior^b

^a Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, PE, Brasil

^b Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil

Revista Organizações & Sociedade
2020, 27(93), 292-313
© Autor(es) 2020
DOI 10.1590/1984-9270937
ISSN 1984-9230
www.revistaoes.ufba.br
NPGA, Escola de Administração
Universidade Federal da Bahia

Recebido: 01/02/2018

Aprovado: 01/08/2019

Resumo

Este estudo objetiva desvelar o modo como ocorre o processo de regulação cultural na ampliação do núcleo de tecnologia da informação e comunicação Porto Digital, domiciliando um polo de economia criativa denominado Portomídia – Centro de Empreendedorismo e Tecnologia da Economia Criativa. Sob o prisma dos estudos culturais, a partir da teoria da regulação cultural, buscamos compreender os significados articulados para a expansão do escopo de atuação desse sistema tecnológico. Desenvolvemos um estudo de caso incorporado para avaliar o arranjo produtivo local Porto Digital a partir de diferentes níveis ou unidades de análise, envolvendo apreciações sobre a regulação cultural nos âmbitos do poder institucional, econômico e subjetivo. Essas categorias analíticas fundamentaram as análises que contemplam a ideia da influência do poder econômico (sistema de classes) e do poder institucional (regras e regulação) na (re)configuração dessa aglomeração de empresas intensivas em criatividade. Por sua vez, o poder subjetivo se manifesta no ato empreendedor como ação política fundamental para a expansão do polo criativo.

Palavras-chave: Regulação Cultural; Arranjo Produtivo Local; Porto Digital; Portomídia.

Abstract

This study describes how the process of cultural regulation occurs in the expansion of the center for information and communication technology Porto Digital, turning local a pole of creative economy called Portomídia – Center of Entrepreneurship and Technology of the Creative Economy. Under the prism of cultural studies, based on cultural regulation theory, we analyze the present articulated meanings to expand the scope of this technological system. We developed an embedded case study to evaluate the local productive arrangement Porto Digital with different levels or units of analysis involving assessments on cultural regulation in the areas of institutional, economic and subjective power. These analytical categories were based on the analysis of the influence of economic power (class system) and institutional power (rules and regulations) on the configuration of this cluster of creativity-intensive enterprises. In turn, subjective power manifests itself in the entrepreneurial act as a fundamental political action for the expansion of the creative pole.

Keywords: Cultural Regulation; Local Productive Arrangement; Porto Digital; Portomídia.

Introdução

A regulação das atividades econômica e política tem um caráter fragmentário e instaura processos que reconfiguram os lugares para atender às novas demandas de circulação e formação de novos negócios. Nesse movimento, observamos certas infraestruturas-chave compondo espaços locais que formam uma nova totalidade global (Hallam & Ingold, 2008; Liefoghe, 2015; “Relatório de”, 2012). Nesse cenário controverso, a regulação auxilia no [re]desenho dos contornos dos lugares, que passam a contar com o suporte de um conjunto de equipamentos, a exemplo dos parques científicos e tecnológicos (PqTs). Eles funcionam como focos de interesse e investimento de governos e empresas recorrentes nas últimas três décadas, devido a sua atuação como agências potencializadoras de inovação e representando *loci* de desenvolvimento socioeconômico e cultural.

Conhecidos como habitats de inovação e empreendedorismo, os PqTs, como o Porto Digital – domiciliado na cidade do Recife (PE) –, constituem iniciativas pavimentadas por mecanismos de infraestrutura e serviços especializados em que se visa o desenvolvimento tecnológico e econômico de determinado local com base na dinamização da atividade empresarial e geração de emprego e renda, indo até a configuração de cidades inteligentes (*smart cities*) (DattaGupta, 2014). Como forma de manter as características de inovação do empreendimento, os PqTs desenvolvem esforços permanentes para atrair empresas e setores inovadores a fim de expandirem e consolidarem seus negócios (Minguillo, Tijssen, & Thelwall, 2015). No Brasil, existem em torno de 94 PqTs distribuídos em todo o território nacional, por meio dos quais são gerados cerca de 30 mil empregos, distribuídos em 939 empresas mantidas em atividade. Foram registrados investimentos da ordem de 5,8 bilhões de reais em recursos federais, estaduais e municipais revertidos na operacionalização desses PqTs (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – Anprotec, 2014).

O arranjo produtivo local (APL) urbano Porto Digital está sob o marco de um processo regulatório de fomento a atividades de negócios e desenvolvimento tecnológico (softwares) do ramo da economia criativa. Representa uma associação de vários atores governamentais, acadêmicos e empresários que conseguiram mobilizar recursos, conhecimento e arcabouços institucionais para estruturar uma plataforma inovadora na área de tecnologias da informação e comunicação (TIC) e se colocam como variável estruturante das outras cadeias produtivas presentes no estado e no país. Recentemente, ampliou o seu escopo de atuação e âmbito de abrangência territorial ao incorporar setores intensivos em atividades criativas no equipamento cultural denominado Portomídia – Centro de Empreendedorismo e Tecnologia da Economia Criativa.

O Portomídia busca aliar conhecimento e recursos de infraestrutura para mover a criação de seus respectivos artefatos culturais. Esse polo é pautado por temáticas que visam o desenvolvimento regional, quais sejam: a educação (por meio da capacitação e da qualificação prática); a experimentação (tecnologia de ponta para suporte à criação por meio dos estúdios e laboratórios); o empreendedorismo (incubação, formação empreendedora e *funding*); e, por fim, a exibição (galeria de artes digitais, com foco permanente na produção local) (Cictec, 2013; Porto Digital, 2013).

As pesquisas de referência com respeito a APL de alta tecnologia produzidas por instituições como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico e a International Association of Science Parks (IASP) veem os arranjos produtivos como soluções inovadoras para problemas econômicos e para ganho de competitividade dos setores industriais. Estatísticas são desenvolvidas e *surveys* são aplicadas nas empresas que fazem parte do parque para produzir indicadores que servirão de base para a ação dos reguladores e para a formulação de políticas públicas. Isso tudo com o suporte de acadêmicos, consultores que confeccionam modelos de gestão inovadores para guiar as políticas dos arranjos produtivos. Ou seja, trazem uma abordagem economicista, legal e administrativa que põe luz tão somente sobre partes do fenômeno, conforme corroboram os estudos de Steiner, Cassim e Robazzi (2008), Gargione (2011) e Figlioli e Porto (2012).

A abordagem economicista versa sobre as discussões teóricas em torno das perspectivas de mercado, em que são apresentadas visões da economia evolucionária, preconizadas pela escola austríaca e por protagonistas do

debate referente a esse tema advindo da sociologia econômica moderna (Bauman, 1999; Hardt & Negri, 2006; Meirelles, 2010). Esse raciocínio demarcado apenas por uma base econômica prescritiva se revela insuficiente para ampliar o entendimento com respeito a espaços de conflitos, tensões e disputas presentes nesses tipos de aglomerações produtivas.

Por outro lado, nossa proposta reside em avançar com referência à análise de formas de entendimento de práticas regulatórias vigentes em PqTs que vão além das formulações teóricas advindas de autores como Ipiranga, Faria e Amorim (2008), que trazem uma leitura dos arranjos produtivos a partir dos relatos subjetivos dos atores inseridos nesses espaços, Correia & Gomes (2012), que privilegiaram unicamente uma análise no nível meso, analisando as articulações e ações institucionais das principais organizações inseridas no que chamaram de habitats de inovação, Lacerda & Fernandes (2015), que trazem essencialmente as disputas de classe em torno dos PqTs evidenciando o componente imobiliário do Projeto Porto Digital, que acaba inibindo o cumprimento da função social desse espaço da cidade do Recife, e Vásquez-Urriago, Barge-Gil e Rico (2016), que ficaram no nível de análise da firma para avaliar os ganhos de inovação das empresas inseridas em práticas colaborativas em PqTs. Nesse estudo, calcados na abordagem da regulação cultural, pretendemos colocar luz sobre as práticas sociais de um PqT a partir de diferentes níveis de análise nos âmbitos do poder econômico (sistema de classes), poder institucional (regras e regulação) e poder subjetivo que se manifesta no ato empreendedor como ação política fundamental para a expansão do polo criativo.

O objetivo do estudo consiste em desvelar o modo como os protagonistas de estruturas de poder vigentes num PqT atuam entre diferentes grupos de atores que condicionam os processos de regulação econômica, política e social na expansão de um conglomerado produtivo composto de empresas do setor de TIC, domiciliadas na Região Metropolitana do Recife. Certa literatura organizacional acerca dos APL situados no Brasil não contempla de forma plena os elementos coletivos da vida econômica e o horizonte conceitual simbólico dessas organizações. Desse modo, o debate deste estudo se mostra pertinente na cobertura do hiato conceitual relativo ao processo de regulação cultural presente no universo dos parques de tecnologia intensiva.

As estruturas organizacionais contemporâneas são influenciadas por uma complexa dinâmica de parcerias e estão imbricadas no universo rizomático de entidades imersas no advento da globalização cultural (Link, 2009; Rodríguez-Pose & Hardy, 2014; Thompson, 1997; Thorpe, 2008). Dessa maneira, os discursos e práticas que traduzem as estratégias traçadas pelas principais lideranças do Porto Digital voltadas para viabilizar esse empreendimento serão analisados pela lente teórica da regulação cultural, inspirada nos estudos culturais (EC).

Os EC são uma resposta à crescente complexidade dos fenômenos sociais, tendo sido originados no Centre for Contemporary Cultural Studies (CCCS, do inglês Centro para Estudos Culturais Contemporâneos) de Birmingham, com rápida ascensão mundial a partir dos anos 1980. Da mesma forma que autores como Williams (1974) descrevem a experiência da recepção como fenômeno complexo, multidimensional e portador de múltiplos significados, a discussão do fenômeno regulação o vê como uma prática cultural articulada em meio às complexidades da relação entre economia, política e sociedade. Todos esses campos auxiliam o entendimento de um contexto cultural como sendo o resultado contingencial de uma variedade de influências que se sobredeterminam (Escosteguy, 2018; Thompson, 1997).

A abordagem da regulação cultural está desdobrada em três categorias analíticas de poder: institucional, econômica e subjetiva (Foucault, 2014; Thompson, 1997). Essas categorias constituem lentes conceituais para a inserção no campo estudado, por meio de um recorte de estudo de caso qualitativo que se vale de entrevistas semiestruturadas com atores-chave, cujas narrativas possibilitam o entendimento do processo de expansão do PqT Porto Digital, englobando o recém-criado Portomídia. Tendo como pano de fundo essa discussão, o interesse na elaboração do presente estudo reside em buscar compreender: **Como ocorreu o processo de regulação cultural na expansão do escopo de atuação do APL Porto Digital que culminou na criação do polo de economia criativa Portomídia?**

O circuito da cultura emergente dos EC

Os EC representam uma abordagem multidisciplinar envolvendo áreas do conhecimento como estudos literários, sociologia, comunicação e linguística, as quais se voltam para os modos de produção e geração de significados na sociedade contemporânea (Mattelart & Neveu, 2004). Essa abordagem é decorrente dos estudos de pesquisadores como Richard Hoggart, Raymond Williams, Edward Palmer Thompson, Stuart Hall e Richard Johnson que integravam o CCCS na Universidade de Birmingham (Escosteguy, 2013, 2018).

A abertura conceitual e a versatilidade teórica dos EC permitem pensá-los como construção discursiva que disponibiliza um conjunto de opções teóricas não reduzidas ao pluralismo simplista ou à ausência de teoria. Pelo contrário, nos EC já existem engajamentos com a teoria da regulação cultural, tais como o entendimento pós-estruturalista do tema como sendo uma interseção complexa de múltiplas posições do sujeito; a ênfase antiessencialista nas questões identitárias que passam a ser reconhecidas como tendo sido construídas em meio a relacionamentos dinâmicos; a base pós-colonial centrada no hibridismo e no “terceiro-espço” que desestabiliza a divisão entre uniformidade e diferença; a noção derrideana do significante de que é determinado por um contexto que nunca é totalmente fixo e, portanto, nunca totalmente capturado, e a noção focaultiana de poder e saber como sendo dispersos e capilarizados. Logo, todas essas perspectivas teórico-críticas contribuem para a concepção da teoria da “cultura” presente nos EC como sendo algo sempre em processo, sobredeterminado por uma multiplicidade de forças diversas e inter-relacionadas, além do fato de não estarem reduzidas a uma única origem. Tais estudiosos se colocam diante do esforço de entender a cultura e suas regulações como formas de expressão de poder nas atividades cotidianas das formações sociais.

No campo organizacional, certas perspectivas teóricas e práticas vigentes tendem a reduzir o papel da cultura que, conforme argumentam Payne (2015) e Whelan (2016), é tratada como um mero construto manipulável, utilizado para incrementar os resultados organizacionais. Tal perspectiva despreza as relações de poder existentes e não considera a força política dos indivíduos que as compõem. Dessa maneira, parece fundamental descortinar determinadas abordagens acerca da complexidade da cultura na vida cotidiana.

Em contraponto a uma construção conceitual determinista e reducionista de cultura, a proposta teórico-metodológica dos EC sugere o modelo teórico do circuito de cultura de Du Gay, Hall, Janes, Mackay e Negus (2013), alicerçado nas cinco dimensões culturais de produção, consumo, identidade, representação e regulação. Esse modelo enfatiza as mudanças econômicas, políticas e sociais que se viabilizam no plano das significações vigente nas práticas institucionalizadas (Ho, 2016). Assim, essa abordagem se revela apropriada como guia para o entendimento da dinâmica multifacetada de regulação cultural vigente no âmbito dos PqTs.

Os significados conferidos a determinada prática social podem orbitar em torno dessas categorias analíticas, ou seja, eles poderão ser diversos e conflitantes, especialmente quando se trata de entender as dinâmicas interativas de articulação em redes organizacionais de modo a garantir um processo de inovação e desenvolvimento profícuo para seus articuladores. Logo, Johnson (2007) reconhece que os significados múltiplos atribuídos a determinada ação, ao longo do circuito da cultura, revelam as lutas políticas estabelecidas no âmbito dessas interações. A contribuição de Johnson se alinha com os aportes de Sergeeva (2016) que, ao analisar a forma como a identidade dos “campeões de inovação” do setor de construção civil do Reino Unido é formulada, destaca que as inovações de maior êxito são aquelas capazes de construir narrativas que perpassassem tanto as equivalências de interesse dos grupos de colaboração como os impasses oriundos das disputas de grupos divergentes. Portanto, a autora mapeia a dinâmica política que estrutura essas redes com base numa perspectiva de um conjunto de identidades coletivas, uma vez que as propriedades estruturais das redes de colaboração setorial apresentam limites conceituais quando tratadas de forma atomizada.

No modelo teórico sugerido por Du Gay et al. (2013), o contexto também é destacado como fator relevante para se interpretar o processo de significação. A concepção integradora do circuito considera as contingências das circunstâncias de produção, circulação e consumo. Por isso, os significados que convencionalmente são atribuídos ao produto cultural estão situados em momentos sócio-históricos particulares (Almeida, 2012). A ideia do circuito

da cultura apresenta a possibilidade de se investigar o processo de construção de significados culturais em diferentes contextos de negociação. Isso ocorre em espaços de transferência de conhecimento, a exemplo dos PqTs, revelando uma arquitetura jurídica-institucional específica, decorrente de um contexto dinâmico e característico de uma negociação contínua com a finalidade de convergir interesses divergentes para objetivos consensuais, em decorrência da necessidade dos seus grupos de operacionalizar projetos inovadores compartilháveis.

A regulação

A regulação da cultura diz respeito a práticas sociais de determinada sociedade moldadas e sistematizadas no âmbito cultural. A regulação cultural aponta para os aspectos performativos e produtivos da cultura pública. Ou seja, isso traz, ao mesmo tempo, os limites do poder estatal e a força necessária para que o governo legitime suas intervenções públicas, mesmo quando suas lideranças afirmam que agem pensando no interesse público (Aveni, 2018; Kaur & Mazzarella, 2009). Para pesquisadores como Motta e Alcadipani (2004) e Butler (2014), a abordagem da regulação desenvolvida por Foucault (2014) é dinâmica e frutífera porque tem como foco a compreensão dos discursos políticos e das práticas sociais vigentes na modernidade. Logo, a visão de poder presente no pensamento foucaultiano rompe com a concepção de que tal poder se encontra centralizado na figura do Estado ou de outras categorias sociais abstratas (i.e., classes sociais, religião). Foucault nos apresenta o conceito do poder microfísico, diluído no interior das redes sociais que servem para regular os saberes, os discursos e as normas, intermediando as relações entre pessoas no cotidiano social (Brígido, 2013).

Foucault (2014) vislumbra o desenvolvimento da ordem moderna das coisas como um movimento de regimes externos à autodisciplina, em que o poder deixa de ser exclusividade do campo político e do aparelho estatal se deslocando para as micropáticas da vida social e se materializa numa gama extensa de relações pessoais, estruturando e reproduzindo as normas institucionalizadas (Šupa, 2015).

A descrição de Weber (2013) com respeito à modernidade é caracterizada pela crescente racionalização do mundo da vida, em que o indivíduo está subjugado menos pela força do que por uma espécie de contrato voluntário, como posteriormente descreve Foucault (2016). A diferença fundamental entre esses autores reside no fato de que, enquanto Weber constata as racionalidades formais e as regulações (institucionais), Foucault destaca um aspecto mais amplo de discursos e práticas de controle que tanto empoderam o sujeito como regulam o seu comportamento. As posições de fala, escrita, as ideias e leis vigentes, além das formas de discurso associadas às redes de relacionamento, são também elementos pelos quais reconhecemos os indivíduos como sujeitos separados que possuem direitos e necessidades específicas.

Com base no argumento de Michel Foucault em torno das práticas regulatórias, existem, então, três tipos de poder subjacentes à dinâmica da regulação cultural, quais sejam: **poder institucional**, exercido por meio de regras e regulação; **poder econômico**, que funciona como um sistema de classes; e **poder subjetivo**, que trata o indivíduo como agente que luta contra os discursos já organizados em torno de si (Thompson, 1997).

O **poder institucional** é estabelecido por meio das normas disciplinares e biopolíticas e compõe estruturas formais ou instituições regulatórias, tais como a fábrica, a escola, os presídios e outras instituições vinculadas ao Estado. Em se tratando das normas, o conceito desse tipo de poder revela um sentido mais amplo, conforme seu caráter exclusivamente jurídico, a exemplo das leis. Logo, a norma tem mais a ver como um princípio de exclusão ou de incorporação relativa à(s) prática(s) do(s) indivíduo(s). Na abrangência do conceito de norma, são incorporadas aquelas relacionadas ao comportamento do(s) indivíduo(s), às normas sociais que regulam os saberes e às normas de conduta (Fonseca, 2010; Foucault, 2014; Thompson, 1997).

O **poder econômico** é estabelecido com base no sistema de classes. Foucault (2014) reconhece que por trás de um poder estatal existe uma classe dominante. Dessa maneira, num sistema de classes, o poder político é praticado em uma pluralidade de núcleos e pontos de apoio invisíveis e desconhecidos. Para tanto, ele exemplifica essa demarcação de instâncias normativas ao constatar que uma instituição de ensino, como

a universidade na condição de sistema de educação superior, não é constituída tão somente para disseminar o conhecimento. Essas entidades de formação e difusão do conhecimento “são feitas para manter certa classe social no poder, e para excluir os instrumentos de poder de outra classe” (p. 71).

Por fim, tem-se o **poder subjetivo**, em que o indivíduo luta contra discursos e práticas organizados em torno de si mesmo (Chomsky & Foucault, 1971; Foucault, 2014; Hall, 2016; Rose, 2011; Thompson, 1997). O poder aqui é equivalente ao self, que deve ser um ente subjetivo e aspirar à autonomia, buscar a realização pessoal, avaliar sua realidade e destino na condição de responsabilidade individual, além de gerar significado com base nos projetos pessoais e moldagem do seu cotidiano por meio de escolhas subjetivas. Tais modos de refletir a respeito dos seres humanos no status de selfs e essas maneiras de julgá-los estão atrelados a determinadas formas de agir com respeito a esses selfs. Nesse caso, representam selfs regulados pelas lógicas do neoliberalismo ao realizarem suas reformas da política macro e microeconômica, cultura organizacional, bem-estar social e responsabilidade dos cidadãos (Ayeni, 2018; Malik, Chapain, & Comunian, 2017; Silkenbeumer, Schiller, Holodyski, & Kärtner, 2016; Thompson, 2015). Portanto, essas mudanças concentram-se em questões atreladas a pós-modernização, globalização e pós-Fordismo (Hall, 2016; Rose, 2011).

As noções sobre subjetividade variam amplamente de cultura para cultura, e existem formas de explicar tais variações, relacionando concepções sobre a subjetividade tanto como práticas religiosas, legais e penais quanto com estruturas mais amplas nas esferas social, política e econômica (Rose, 2011). Rose discorre sobre a relação entre poder e subjetividade:

Nós, frequentemente, pensamos em poder em termos de restrições que dominam, negam, e reprimem a subjetividade. Foucault, entretanto, analisa o poder não como uma negação da vitalidade e das capacidades dos indivíduos, mas como a criação, modelagem e utilização dos seres humanos como sujeitos. Poder, em outras palavras, trabalha através, e não contra a subjetividade. (p. 211)

Em suma, Foucault (2016) afirma que o rumo do desenvolvimento da modernidade se evidencia a partir da articulação que se projeta desde os poderes institucional e econômico até o poder subjetivo, que se tornam objeto, alvo e recurso essenciais à efetivação de certas estratégias e táticas de regulação. Logo, essa lógica de compreensão concerne ao debate referente a práticas de regulação e disciplina externa, fundamentais à garantia e esclarecimento de fenômenos de interação social, como ocorre no cerne do Porto Digital, em que são desenvolvidas práticas empreendedoras que induzem à revisão de marcos institucionais estruturados sob a égide das iniciativas dos gestores que detém liderança do território.

O conceito de poder subjetivo permite uma nova forma de olhar para o sujeito empreendedor na qualidade de ator político inserido num campo de articulações institucionais (Bresnen, 2015; Mangematin, Sapsed, & Schüßler, 2014; Mello & Cordeiro, 2010). O esforço teórico dos autores representa a emergência de uma solução para se pensar as práticas sociais a partir das condições definidas pela estrutura de articulação política de determinado grupo de poder. Logo, essa interação trata do envolvimento entre práticas e estruturas contemplando os atores sociais operando em meio a disputas e tensões que definem lógicas distintas de dominação (Hall, 2018). Sob essa compreensão, as ações protagonizadas por uma liderança transformacional são oportunidade para a introdução de novas práticas empreendedoras em setores, como a indústria criativa, que desafiam as convenções institucionalizadas em decorrência de determinados interesses no campo organizacional (Mangematin et al., 2014; Parrilli, Nadvi, & Yeung, 2016).

A reconfiguração acerca do olhar sobre as disputas políticas de atores estratégicos em espaços de tensão econômica pode ser dirigida por determinados interesses, cujos portadores conseguem alcançar certas posições sociopolíticas por meio de soluções negociadas e contingentes. Portanto, o esforço sistemático por compreender esses espaços de disputa, como o APL Porto Digital, torna-se chave no discernimento das

tensões a respeito desse tipo de arranjo institucional, uma vez que, por si só, nem a determinação estrutural, nem a leitura unicamente pautada nas forças do mercado podem fornecer os caminhos para tal entendimento.

Contextualizando o caso: o Porto Digital englobando o Portomídia

O APL Porto Digital surge da articulação empreendedora de vários atores, entre os quais temos: o Governo de Pernambuco, o Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (C.E.S.A.R.), o Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco (CIn/UFPE), que criaram instrumentos e implantaram ações para estruturar e consolidar um sistema local de inovação na área de TIC, articulado com outros polos dinâmicos e inserido nas cadeias produtivas dos setores industriais e de serviços (Corrêa, 2007; Silva, 2012).

Em 2011, por meio da Lei Municipal do Recife nº 17.762, o Porto Digital anunciou a sua expansão territorial para um quadrilátero no bairro de Santo Amaro, assim como obteve a concessão de um programa de benefícios fiscais aos estabelecimentos que se instalassem no Arranjo. A partir dessa normativa, o Parque expandiu o seu escopo de atuação ao incorporar atividades características da economia criativa no seu portfólio de produtos e serviços tecnológicos advindos de áreas como multimídia, games, cinema, design, música e fotografia (Porto Digital, 2013; Citect, 2013).

A estratégia de expansão do Porto Digital se soma a um conjunto de iniciativas que vêm se potencializando na cidade do Recife ao longo das últimas décadas, cuja finalidade, nos termos de Oliveira (2003) e Lacerda e Fernandes (2015), consiste no desenvolvimento e na dinamização da economia regional. Acrescenta-se a essas iniciativas a realização da pesquisa *Inovações tecnológicas e cadeias produtivas selecionadas: Oportunidades de negócios para o município de Recife (PE)*, realizada pelo Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE) (2011), que teve como objetivo principal contribuir para o estabelecimento de uma nova dinâmica produtiva no horizonte da economia local, com suporte de mecanismos de desenvolvimento da inovação tecnológica nas principais cadeias produtivas da cidade do Recife. Essas iniciativas contam com a articulação de atores-chave que mobilizam as estruturas organizacionais e os arcabouços institucionais para a atração de recursos fundamentais na busca por atender as suas demandas com respeito a projetos futuros dos empreendimentos que lideram.

Trilhas de investigação

A natureza do estudo é qualitativa por ser adequado à compreensão do modo como funcionam as possíveis tensões emergentes no processo de regulação cultural em meio ao movimento de expansão de um PqT (Denzin, 2009; Denzin & Lincoln, 2006).

Quanto à estratégia de investigação, desenvolvemos um estudo de caso incorporado, compreendido num sentido amplo, conforme descreve Creswell (2010), apropriado para a averiguação de algum programa, evento, atividade ou processo que envolva um ou mais indivíduos. Esse tipo de estudo permite a avaliação do APL Porto Digital a partir de diferentes níveis ou unidades de análise ao envolver apreciações referentes à regulação cultural nos âmbitos institucional, econômico e subjetivo (Martins, 2008).

O método de estudo de caso é pertinente quando no interior de determinado caso único são consideradas várias de suas subunidades (Stake, 2005). Portanto, o APL Porto Digital é visto aqui sob a perspectiva de sua ampliação ao ser contemplada sua nova unidade produtiva, denominada Portomídia, portando como subunidades as lideranças que atuam no desenvolvimento de atividades de Economia criativa, a exemplo de associações empresariais e órgãos públicos.

O APL Porto Digital constitui um caso elucidativo desta discussão, uma vez que se trata de um aglomerado de empresas de TIC que demarcam uma atmosfera de inovações, e, ao longo dos anos, tem conseguido se materializar como espaço de geração de negócios intensivos em tecnologia. Os frutos econômicos

desse cluster são consequência da ação das lideranças locais que não cessam de articular suas demandas junto a instituições paraestatais, universidades e órgãos governamentais (Corrêa, 2007). Desse modo, o entendimento das condições contextuais é pertinente para se compreender o fenômeno estudado no que tange ao processo de regulação cultural.

Em se tratando da construção do plano de coleta de dados e do corpus da pesquisa, optamos pelo método de entrevistas individuais por ser considerado significativo para atingir o entendimento lúcido do caso (Lincoln & Guba, 1985). As entrevistas semiestruturadas ou semiabertas, conforme demonstrado no Quadro 1, permitiram uma visão ampla dos acontecimentos que não puderam ser presenciados (Stake, 1999, 2005) e permitiram maior liberdade ao entrevistado, com o entrevistador tecendo comentários complementares às questões centrais do protocolo, que estimularam o interlocutor a elucidar detalhes significativos do fenômeno em pauta.

Quadro 1 – Instituições e empresas pesquisadas no estudo

Cód.	Instituição/ Empresa	Posição	Histórico do entrevistado
E1	CIn/UFPE	Professor	Professor/pesquisador da UFPE. Fez parte da diretoria do C.E.S.A.R., da Sociedade Brasileira de Computação e do Conselho de Administração do Porto Digital. Participou da fundação de empresas instaladas no Porto Digital, tais como a Meantime Mobile Creations, Jynx Playware e Daccord.
E2	Hub Criativo	Sócio-fundador	Empreendedor e sócio-fundador da Hub Criativo, uma empresa de consultoria embarcada no APL Porto Digital. Está envolvido em projetos como o Fab Lab e Robolive.
E3	Porto Marinho	Fundador	Doutor em Economia, sócio-fundador da empresa de consultoria Porto Marinho Ltd. embarcada no Porto Digital, um dos fundadores e ex-presidente do Porto Digital. Ex-presidente do Fórum Nacional de Secretários de Ciência e Tecnologia do Brasil, ex-CEO do núcleo Softex Recife do Programa Nacional Brasileiro de Apoio a Empresas Exportadoras de Software (Softex 2000), ex-CEO da Agência de Desenvolvimento do Governo do Estado de Pernambuco.
E4	Instituto Delta Zero* ¹	Conselho consultivo	Jornalista, ex-diretora executiva do Instituto Delta Zero, uma instituição que reúne empresários de setores vinculados a economia criativa em Pernambuco.
E5	Gapuia – Cultura, Turismo e Comunicação* ²	Sócia-fundadora	Sócia-fundadora da Gapuia. Ex-gestora da Representação Regional Nordeste do Ministério da Cultura.
E6	Núcleo de Gestão do Porto Digital	Presidente	Economista e mestre em engenharia da produção, atual diretor-presidente do Porto Digital, ex-Secretário de Desenvolvimento Econômico e Turismo do município do Cabo de Santo Agostinho, ex-diretor comercial da Empresa Pernambucana de Turismo. É também conselheiro do C.E.S.A.R.
E7	SECTEC/PE	Ex-secretário	Ex-secretário de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico do Recife. Ex-secretário de Ciência Tecnologia de Pernambuco. Ex-membro dos conselhos de administração do Porto Digital e do Instituto de Tecnologia de Pernambuco. Ex-presidente do Conselho Superior da Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco. Coordenou a representação do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação no Nordeste.

Fonte: Elaborado pelos autores.

1. Nos casos indicados foi realizada apenas uma entrevista, mas procurou-se captar dados referentes a ambas as instituições.
2. A mesma pessoa foi entrevistada sobre o Instituto Delta Zero e a empresa Gapuia. Na época, a entrevistada era conselheira consultiva do Instituto e é sócia-fundadora da Gapuia, e fez questão de responder separadamente sobre cada um, ora como conselheira, ora como sócia fundadora.

A definição dos sujeitos da pesquisa foi concretizada mediante juízo crítico determinado pelos pesquisadores e diz respeito aos profissionais que trabalham e respondem por cargos de liderança, conforme caracterização no Quadro 1.

As entrevistas foram agendadas com contatos precedentes por meio de ligações telefônicas e emails em dias e horários acordados pelos profissionais. Os relatos dos entrevistados foram registrados e transcritos conforme suas respectivas autorizações. A familiaridade dos pesquisadores com o parque e a ciência da rotina acelerada da maioria dos sujeitos pesquisados tornou possível uma interação mais natural com os interagentes, possibilitando certa acurácia nas informações colhidas.

Em conjunto com essas entrevistas, acessamos documentos oficiais, relatórios, leis e normas, a fim de encontrar dados que contribuíssem para aprofundar a compreensão do caso estudado (Stake, 1999), além de materiais audiovisuais (Creswell, 2010).

Durante a fase de interpretação dos dados, foram realizados procedimentos de triangulação e validação dos resultados das análises, em que buscamos excluir possíveis entendimentos equivocados a respeito do fenômeno (Bauer & Gaskell, 2002; Stake, 1999). Logo, o estudo contou com análises trianguladas por pesquisadores que compõem o lócus de Investigação em Economia Criativa da UFPE. Essa triangulação de teoria e métodos teve como objetivo garantir a qualidade dos achados submetidos ao escrutínio teórico.

Apresentação e discussão dos resultados

Os conceitos de poder institucional, econômico e subjetivo constituem tipologias referentes à regulação cultural do arranjo institucional urbano Porto Digital, que incorporou um novo polo, o Portomídia. Devem fornecer os meios de pensarmos de forma “não reducionista” as relações entre os domínios econômico/social e simbólico nesse processo de expansão que não se resigna a um formalismo vazio (Hall, 2018).

O poder institucional

O poder institucional, que realiza a mediação dos interesses nesse território, se origina da formulação e execução das regras e normas formais ou decorre de ações político-legais advindas de instituições regulatórias (Foucault, 2014), qualificando o papel do Estado como regulador-intervencionista. O Porto Digital, entidade constituída nos termos do poder institucional, é uma organização social (OS) que segue parâmetros estabelecidos pela Lei Estadual nº 11.743/2000 e do Decreto Estadual nº 23.046/2001, atribuição normativa que reside em qualificar as OS. Além disso, o Decreto Estadual nº 40.568/2014 [re] qualifica a titulação da OS “Associação Núcleo de Gestão do Porto Digital (NGPD)”.

A articulação do Porto Digital com o Estado se qualifica por intermédio desses acordos normatizados que ordenam a titulação do NGPD, considerando que essa lei regula tal interação:

Art. 2º – O estado de Pernambuco, observado o contido na legislação aplicável, poderá celebrar contrato de gestão com a Associação Núcleo de Gestão do Porto Digital, com a interveniência das Secretarias de Planejamento e Gestão e da Fazenda, disciplinando as condições e os recursos financeiros a serem disponibilizados pelo Estado de Pernambuco para o desempenho das atividades públicas não-exclusivas a seu cargo, repassadas àquela entidade. (“Decreto Estadual”, 2014, p. 7)

O artigo 2º ilustra o desdobramento da articulação entre o Governo de Pernambuco e a OS NGPD, que passa a ser mediado legal e institucionalmente por micropráticas de poder (Foucault, 2014) presentes nas secretarias estaduais, as quais estruturam e reproduzem as normas institucionalizadas (Brígido, 2013) e reafirmam compromissos funcionais por meio de contratos de gestão, sob a vigilância normativa da Agência de Regulação dos Serviços Públicos Delegados de Pernambuco e da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco. O relato abaixo é elucidativo a esse respeito:

O instrumento que amarra a relação da OS com o Estado é o contrato de gestão. O contrato de gestão é um contrato que se assemelha muito aos contratos privados aonde a OS, que é uma entidade privada, mediante a um programa de trabalho muito detalhado, se compromete a entregar metas para o Governo e, em contrapartida, o Governo transfere recursos para a sustentação dessas OS e a alimentação da sua capacidade de entregar essas metas. Então, a base do modelo de gestão do Porto Digital é o modelo de gestão de uma OS genérica. (E6, 2014)

Por outro lado, os idealizadores do Porto Digital fizeram o esforço de tornar o parque uma OS e, principalmente, anunciá-lo como uma OS num esforço intencional de evitar possíveis interferências político-partidárias, como corrobora esse entrevistado: *“nós temos uma governança profissional, independente do dia a dia da política, das trocas do cargo, do toma lá dá cá eleitoral, essas coisas que caracterizam parte da administração pública; as OS, de um modo geral, ficam à margem”* (E6, 2014). Esse zelo se alinha à perspectiva de órgãos como o Iasp, que têm um discurso essencialmente legalista e administrativo (Figlioli & Porto, 2012). No entanto, para autores como Hall (2018), esse tipo de diligência revela as disputas e tensões dos atores sociais em meio às lógicas de dominação entre práticas e estruturas. Desse modo, essa amarração institucional descrita permitiu criar as normas de atuação do APL Porto Digital fora das contingências da administração pública vigente naquele contexto e expressa os interesses das lideranças que comandavam o processo na época.

A racionalidade ou o saber-poder vigente por trás da constituição do discurso pelo lado da elite tecnocrática do APL Porto Digital tinha como um dos seus fundamentos a constituição de uma hélice tríplice (*triple helix*) (Etzkowitz & Zhou, 2017; Gomes & Pereira, 2015), em que idealmente os agentes universidade, governo e empresas interagem numa estrutura normativa simétrica na produção de conceitos e conhecimentos relacionados aos problemas do setor empresarial. Dessa maneira, as tomadas de decisão, os objetivos estabelecidos e as rotinas construídas ocorrem no sentido de se construir um sistema territorial de inovação equilibrado e gerido como uma OS, materializada no NGPD.

Motivado também por um desejo de compreender o processo de estruturação e institucionalização em diferentes comunidades de prática que lidavam com gestão de projetos, Bresnen (2015) observou a existência de tensões e oportunidades que essa institucionalização traz e, adicionalmente, o ensejo por um viés profissionalizante de um corpo de conhecimento de modo a criar, nos termos de Thompson (1997), Kaur e Mazzarella (2009), Fonseca (2010) e Foucault (2014), a regulação das práticas institucionais vinculadas às relações dos agentes de mercado em detrimento das doutrinações de valores exercidas pelo poder público.

Constituem ainda a camada burocrática e executiva do Porto Digital as regulamentações emanadas das normas constitutivas do arranjo que estabelecem as atividades administrativas e institucionais e versam sobre as regras e normas que pavimentam o poder da tecnocracia, subordinando a organização, administração e decisão do NGPD a essas normativas (Brígido, 2013) e condenando as práticas que não se alinham a essa visão como desviantes, irracionais e antiprodutivas, tal como previsto no *Estatuto Social* (Porto Digital, 2018) e *Regimento Interno do NGPD* (Porto Digital, 2014).

O arcabouço legal que se apresenta de forma neutra, instrumental e excludente permite ao Porto Digital ter acesso aos recursos necessários a sua sustentabilidade econômica com legitimidade suficiente para que sua liderança não entre em conflito de interesses com outros atores relevantes da agenda político-institucional

do setor público que também almejam esses recursos ou comprometa seus resultados. Isso corrobora as perspectivas conceituais de Meirelles (2010), na medida em que valida orientações prescritas no artigo 5º da Lei nº 17.244/2006, em que são estabelecidas novas regras para que as empresas atreladas ao polo de informática do Recife possam ter acesso a benefícios fiscais viabilizados no programa de incentivos voltado para o Porto Digital.

O programa de incentivo ao Porto Digital foi revisto em 2011 com base na Lei nº 17.762/2011, a qual estendeu os benefícios fiscais para atividades vinculadas ao setor de TIC em conjunto com práticas tecnológicas e artísticas que também contemplam a esfera da economia criativa atrelados ao movimento de expansão do PqT Porto Digital com a inserção do Portomídia. Dessa forma, tal programa de incentivo passou a beneficiar essas atividades:

Tem a lei que cria e reconhece o Porto Digital como sendo um arranjo produtivo nesse território [Recife Antigo]. Tem outra lei que expande o território para Santo Amaro [o quadrilátero], que é uma tentativa da gente de criar uma reserva territorial para poder se expandir. (E6, 2014)

As estruturas formais e instituições regulatórias tratadas no arranjo proporcionam uma materialização das políticas para o parque a partir de dupla expansão: (1) ampliação no escopo de sua atuação, pois incorporam os setores do Porto Digital vinculados a economia criativa aos benefícios contemplados nas políticas públicas previstas na lei; e (2) anexa ao território de atuação do Porto o quadrilátero localizado no bairro de Santo Amaro, especialmente para o desenvolvimento dos empreendimentos vinculados à economia criativa, assim, o surgimento do Portomídia.

O poder econômico

O poder econômico é concebido como um sistema de classes (Thompson, 1997). Nessa tipologia de regulação cultural, essa dimensão de poder é exercida em meio a uma pluralidade de núcleos e pontos de apoio invisíveis e desconhecidos (Kaur & Mazzarella, 2009). No Porto Digital, tal pluralidade é real, pois, mesmo antes da sua fundação, já existiam movimentos na cidade do Recife que almejavam a implementação de projetos que culminassem na diversificação da economia local e no desenvolvimento econômico-social do estado de Pernambuco (Corrêa, 2007). Essa retomada de crescimento da região seria amparada por novas oportunidades demarcadas pela emergência de plataformas de conhecimento, sistemas locais de inovação e geração de produtos e serviços com alto valor agregado (Citect, 2013; Lacerda & Fernandes, 2015; Porto Digital, 2013). Por outro lado, esse movimento pode levantar possíveis ameaças para os atores locais, tanto públicos quanto privados, a exemplo do deslocamento de atividades produtivas, fechamento de firmas e drenagem de cérebros dos setores tradicionais para os emergentes. Não obstante, esses efeitos múltiplos e opostos para o desenvolvimento local e regional em constante disputa são o reflexo, nos termos de Parrilli et al. (2016), de uma nova configuração de redes organizacionais de tecnologia que se projetam entre instâncias locais e globais de forma interconectada, em meio a uma dinâmica intensa na relação espaço-tempo dos polos geopolíticos de desenvolvimento. Isso fica evidente no relato a seguir:

Então, de um lado todo mundo já sabia, não era experiência só daqui, era no mundo, de você adensar empresas e criar polos tecnológicos, isso é uma coisa que funciona. Funciona no Vale do Silício [Califórnia/EUA], funciona em vários países do mundo, então, já tinha essa consciência e se estava procurando onde é que ela iria acontecer. Tinha uma hipótese de acontecer aqui na Várzea, porque é a terra da Universidade. Ao mesmo tempo, tinha outro problema; é que Cláudio [Marinho] sempre teve uma cabeça de urbanista. Cláudio, na época, era Secretário de Ciência e Tecnologia do Governo Jarbas. E ele entendia que o Recife antigo precisava ser recuperado como um espaço de uso da cidade, ele tinha feito já algumas

melhorias lá, com os bares e umas coisas na época que ele estava na Prefeitura [do Recife], e aí, ao invés de criar um lugar distante de tudo, resolveram ocupar o Recife Antigo. (E1, 2014)

Nesses termos, os APL constituem referência para os novos atores coletivos das políticas de desenvolvimento com rubrica orçamentária pautada nos órgãos do governo e entidades fomentadoras, o que reforça os achados de autores como DattaGupta (2014) e Minguillo et al. (2015). É nesse contexto conflituoso que emergem as discussões sobre as parcerias público-privadas e as ideias sobre a participação dos diversos setores sociais nos negócios públicos, que dão espaço a um novo lócus investigativo emergente em torno das disputas pelos programas participativos, alteração dos arranjos políticos e modernização tecnológica (Mangematin et al., 2014). No nosso caso, o processo regulatório de tal participação deu origem às organizações da sociedade civil de interesse público e às OS, criadas em 1999, para tratar da transferência de responsabilidade do Estado para a sociedade civil nas áreas de serviços sociais, culturais, de pesquisa científica e tecnológica e de proteção ambiental, as quais representam a ressignificação das organizações não governamentais.

Oliveira (2003) considera que os principais objetivos dessas organizações tuteladas pelo Estado se pautam por normatizar a relação desses atores com a sociedade e estimular o crescimento do terceiro setor – claro que dentro da concepção hegemônica do desenvolvimento econômico. Ao ilustrar essa demarcação regulatória, o APL Porto Digital se apresenta como o expoente de uma nova elite econômica emergente em Pernambuco, capaz de impulsionar o desenvolvimento local, diferentemente da liderança socioeconômica tradicional, a sucroalcooleira (Corrêa, 2007; Lacerda & Fernandes, 2015). Nesse contexto histórico, o engenho era uma organização social que se desdobrava em organização de prestígio e influência política.

O Porto Digital desafiou os setores tradicionais ao trazer um conhecimento valorizado, detentor dos elementos discursivos legitimadores da onda liberal e da globalização capitalista vigente. Esse posicionamento se materializa na tecnologia aplicada aos processos de negócios novos e existentes, ao mesmo tempo que é travada a batalha de desvalorização econômica, cultural e estética com respeito às formas sociais anteriores. Além disso, o crescimento da classe econômica vinculada ao Porto Digital tende a ser avaliado a partir da experiência global de elevadas taxas de crescimento econômico, que ocorreram na chamada Terceira Itália e no Vale do Silício, gerando certo número de empregos bem remunerados e se posicionando entre as rendas per capita mais elevadas do primeiro mundo (Lacerda & Fernandes, 2015), e segundo relatórios da Cictec (2013) quando se constata que o Porto Digital tem sido exitoso em reunir os elementos necessários para seu funcionamento satisfatório e sua efetiva articulação com o tecido produtivo local (Boschma & Frenken, 2012). Esse esforço tem sido complementado com certa vigilância estratégica, no sentido de que seja expandido seu escopo de atuação para a esfera da economia criativa. Tal cenário tem servido de esteio para o Porto Digital ocupar a posição hegemônica de locomotiva do desenvolvimento econômico do estado de Pernambuco e se colocar como uma nova classe econômica capaz de impulsionar o desenvolvimento local.

O PD [Porto Digital] foi criado para ser uma espécie de plataforma da nova economia da cidade do Recife. Na época se chamava a nova economia, economia do conhecimento, economia intensiva em tecnologia da informação (TI)... O PD era, portanto, a ideia de termos aqui um sistema local de inovação capaz de [re]articular esse potencial que a gente tinha perdido ou vinha perdendo na área de TI e criar um polo de desenvolvimento de software de classe mundial. (E6, 2014)

Esse **lugar** lhe trouxe condições favoráveis em suas disputas por recursos materiais e simbólicos no campo político e econômico. Foi construído um discurso que apresenta a potencialidade de oferecer rápidos resultados diante dos investimentos em infraestrutura relativamente menores do que os exigidos por outros setores de tecnologia, como já é comprovado no *Relatório de economia criativa 2010* (“Relatório de”, 2012), no estudo da Anprotec (2014) e nos estudos de autores como DattaGupta (2014) e Liefooghe (2015). Uma empresa de software pode atuar sem instalações sofisticadas, laboratórios ou maquinários requeridos em

outras atividades, a exemplo do setor de microeletrônica orientada para a produção de hardwares. Nesse aspecto, a opção do desenvolvimento local – via TIC – pode ser significada não apenas como um caminho natural, mas como uma ação política em detrimento de outras classes produtivas. Os pontos que apoiam estes discursos antagônicos representam considerações significativas no sentido de que a opção pelo setor de software ocorreu em detrimento de/ou subordinando projetos iniciados em governos anteriores, por adversários partidários como, por exemplo, o PqT de Eletroeletrônica (Parqtel), que 20 anos depois não conseguiu ocupar um lugar de protagonismo semelhante ao Porto Digital.

O Porto Digital foi convidado e era o Porto Digital que estava tocando a gestão do ParqTel. Que é de eletrônica, num é? Que também é área-meio, entendeu? Então, mas a estratégia aí... era outra circunstância, porque o ParqTel não estava deslançando, e aí, o Governo do Estado achou que a expertise que o Porto Digital tinha adquirido em gerir parques tecnológicos poderia ser transferida na gestão do ParqTel. (E1, 2014)

O processo de transferência de conhecimento do Porto Digital para o Parqtel ganha fôlego com a participação das classes privadas na governança do Porto, fato que se materializa pela representação das entidades privadas de TIC, a saber: o Centro de Excelência em Tecnologia de Software do Recife (Softex), a Associação das Empresas Brasileiras de Software e Serviços de Informática (Assespro) e o C.E.S.A.R. Essas agremiações fazem parte do grupo que batalha pela construção do tom modernizador do Porto Digital e estão imbricadas numa complexa dinâmica de parcerias, como atestam os estudos de VásquezUrriago et al. (2016). A importância desses dois entes relacionados aos setores da TIC para o Porto Digital é reforçada por um dos entrevistados, E3, para quem o órgão tem uma instância intermediária denominada de comitê tático, “que envolve Porto Digital, Assespro e Softex, aqueles componentes mais táticos do dia a dia em que a implementação de certo projeto estratégico para o setor tenha alguma dificuldade. A gente se reúne e trabalha junto” (E3, 2014)”.

A expansão territorial e do escopo de atuação do Porto Digital representa um sinal de força política e econômica de sua classe dirigente, o que ilustra o fato de ser fruto da associação de alguns atores-chave articulando essa expansão. Igualmente, apesar de tanto os formuladores da legislação da cidade do Recife quanto os responsáveis pelo *Estatuto Social* do arranjo vislumbrarem a sua expansão por meio da criação do Portomídia, na prática, a estrutura do Conselho de Administração do Porto Digital, assim como dos demais órgãos relacionados ao APL, permaneceu intacta, ou seja, agindo sem a presença efetiva de representações por parte das empresas de economia criativa, ao contrário das empresas de TIC, que possuem assento e ainda se fazem representar por meio da Assespro e Softex.

O PD nunca vai virar as costas para TIC. Um indício claro, é que o conselho e a composição do conselho não mudaram. E ela [a composição do conselho de gestão do Porto Digital], tem a ASSESPRO, tem a SOFTEX, as empresas, pois, poderia ter empresas de economia criativa, mas, só tem empresas de TIC. Todo o DNA do Porto Digital é TIC. (E1, 2014)

Para a construção desse posicionamento, foram utilizadas justificativas que visavam ressaltar a importância central que a indústria de software possui para a inserção do estado de Pernambuco no mercado global emergente de tecnologias. A argumentação se apoia na ideia de que existe um setor transversal, que produz as ferramentas a serem utilizadas por praticamente todos os outros setores, a fim de que se tornem competitivos na economia global. Desse modo, a indústria de software se apresenta como aliada a outros setores, e não como competidora por espaço da política econômica local e nacional. Esse posicionamento representa um deslocamento para um *éthos* articulador das diferenças de diversos elementos no campo de disputa de sentidos nessa cadeia produtiva.

À semelhança dos processos articulatórios descritos por Sergeeva (2016) no Reino Unido, essa categoria se relaciona aos elementos observados no caso investigado, uma vez que esse processo é dirigido pelo poder econômico de uma classe que, na sua composição, tem uma governança articulada pela intervenção direta do Estado por meio de empresas públicas e órgãos reguladores independentes, que vão moldando e sendo moldados por forças inseridas no mercado das empresas de TIC, que, por sua vez, articulam o setor de economia criativa no contexto pernambucano.

O poder subjetivo

O poder subjetivo representa certa autonomia, senso de realização pessoal e forma de verificação do relacionamento entre a realidade e destino das lideranças, potencializando a responsabilidade individual, além de gerar projetos pessoais e configurar dimensões decisórias na esfera subjetiva de seu cotidiano (Ayeni, 2018; Rose, 2011; Silkenbeumer et al., 2016; Thompson, 2015).

O poder subjetivo constitui um tipo de regime equivalente àquele estabelecido pelos poderes institucional e econômico, em decorrência do efeito específico de mobilização dos atores a partir de pontos de convergência momentânea. Em se tratando da atuação desses protagonistas no território do Porto Digital, ocorre a busca por sinergia e complementaridade entre tais decisores, cujas características são identificadas no discurso que compõe o APL:

Foi eu que coordenei, para a criação do Delta Zero. Na época, a gente fez todo um estudo, envolvendo mais de 200 pessoas, envolvemos na discussão sobre economia criativa em Recife. Então, foram convergências que estavam rolando em paralelo. Do jeito, aliás, é preciso dizer que o projeto Finep [Financiadora de Estudos e Projetos], ele já era para criar um polo de cine-animação aqui. E veio ampliando para um polo de economia criativa, que na época a gente não tinha nem esse nome... foi só no fim que apareceu. A gente chamava de produção de conteúdo cultural... nem nome tinha... entendeu? Então, em paralelo, aí, a ordem histórica, eu comecei... o Porto Digital começou, mas independentemente da gente, depois fui convergindo... o governo do estado, dentro da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, eu tenho até uma figura disso, foi com o programa PE Criativo, também, achando que isso era importante, e a Prefeitura lançou esse estudo também; então, houve convergências de que era importante olhar para a economia criativa de vários atores diferentes. (E1, 2014)

Nota-se a construção de um discurso beatificado que protagoniza a ação individual em meio às relações de força e os feitos do poder econômico e institucional, ou seja, os jogos de interesse que permeiam as interações humanas e institucionais, sendo eleitas formas (modelos) de governança que permitem a adesão de outros atores. Com isso, identificamos a concepção de Thompson (1997, 2015), Rose (2011), Hall (2016) e Ayeni (2018) quando apontam novos caminhos com respeito à relação entre poder e visibilidade, chamando atenção para o modo como a subjetividade se torna recurso essencial para os procedimentos de regulação.

Quanto ao processo de expansão, a atividade de TIC é considerada área-meio, ou seja, ela cria instrumentos para o desenvolvimento de outras áreas no que concerne à operacionalização de suas funções primordiais, como é o que acontece no ramo da economia criativa, em que os softwares dão suporte em suas plataformas tecnológicas para a melhoria de artefatos oriundos de áreas como música, games ou livros digitais. Com base em estudos realizados pelo CGEE (2011) e pela Oremi Consultoria e Mega Consultores (2010), observou-se que essas lideranças decidiram pela expansão do arranjo, tratando de alterar o seu *Estatuto Social* e influenciar na atualização das leis vigentes no Recife, de modo a incorporar alguns setores criativos nos benefícios já proporcionados às empresas de TIC e materializados na estratégia de construção do Portomídia, conforme assinala o relato a seguir:

Isso já vinha sendo costurado antes, porque a prefeitura tem assento no conselho do Porto Digital. Agora, em paralelo, teve uma discussão, ainda com João da Costa [ex-prefeito do Recife], sobre as vocações da cidade do Recife, e foi feito um estudo com Cláudio Marinho [CGEE, 2011] que bebeu do documento de planejamento estratégico financiado por mim, por meio da Finep, para a criação do Delta Zero. Na época, a gente fez todo um estudo, envolvendo mais de 200 pessoas, envolvemos na discussão sobre economia criativa no Recife. (E1, 2014)

Esse trecho ilustra um aspecto significativo da atuação do poder subjetivo na regulação de um PqT, ao mostrar como as forças das lideranças individuais, nos termos de Parrilli et al. (2016), direcionam o polo, influenciando nos caminhos a serem trilhados, pois a expansão do Porto Digital está associada ao processo de escolhas dos setores criativos que mais dialogariam com as atividades de TIC presentes nesse arranjo. Nesse sentido, as escolhas foram realizadas da seguinte maneira:

Os que tinham uma dependência maior da tecnologia. Esse é o recorte que Chico Saboya tomou, ele tem um discurso um pouco diferente para o público. Ele vai dizer que tem umas áreas que são assim, que ele considera que é, e outras que ele considera que não é economia criativa, mas tudo conversa fiada, entendeu? O básico, e seria muito mais fácil de dizer, em vez de criar polêmicas, é dizer “o PD recorta!” E eu fiz o trabalho com ele: quais os setores, nos próximos anos, que terão um maior impacto da tecnologia e do design? Fez um gráfico todinho, e os setores que possuem mais impacto foi esse que ele disse: são esses que eu vou tomar conta. (E1, 2014)

Essa atuação empreendedora revela um tipo de arranjo organizacional em que há unidades individuais competindo entre si no interior do polo, criando as regras institucionais para a conduta e existência diária sob a égide do que Rose (2011) enumera como iniciativa, ambição, cálculo e responsabilidade pessoal. Tais formas de atuação representam um **self empreendedor** que formula estratégias de maximização do próprio capital humano, projetando um cenário favorável de ajuste a seus interesses. Logo, a liderança do grupo consegue fazer escolhas sobre as práticas e institucionalidades por meio da sua autoridade, conhecimento, coerção e legitimidade, que acabam por reforçar sua dominação sobre o setor de TIC e alçar maior protagonismo entre os demais setores.

O perfil do gestor influencia na sua relação com as associações que lideram o setor nas lutas por suas demandas. Essas entidades são espaços de atuação política nos quais essas lideranças costuram consensos diante das posições plurais e frequentemente antagônicas que envolvem universidades, governo e associações empresariais. Desse modo, estudos como o de Correia e Gomes (2012) carecem de um aprofundamento teórico e empírico, uma vez que, ao analisarem a relevância dos PqTs como habitats de inovação no desenvolvimento da Região Nordeste, trazem uma abordagem teórica e metodológica limitada para entender os esforços de difusão de uma nova cultura empreendedora na região, concebida como um fenômeno multifacetado e dinâmico em que os atores-chave atuam no interior de estruturas sociais intrincadas, nos termos descritos por Thompson (1997) e Foucault (2014).

O C.E.S.A.R. exerce liderança incontestada sobre os rumos do Porto Digital, em função da influência exercida pela regência de seu diretor-geral de dimensão icônica, Silvio Meira, e seu capital social. O protagonismo e autodisciplina desse dirigente tem-lhe permitido delinear os caminhos do Porto Digital e identificar oportunidades de negócio nos setores atrelados à atividade de TIC. Portanto, as interlocuções desse intelectual orgânico, em conjunto com personagens decisivos do meio acadêmico, do mercado e de instâncias governamentais, ilustram a sua capacidade de articulação sociopolítica, nos termos descritos por Hall (2018).

A busca pela cooperação entre as principais lideranças de um PqT nem sempre ocorre de maneira harmoniosa e simples, como fazem crer estudos como os de Vásquez-Urriago et al. (2016), quando

analisam os benefícios da inserção de firmas no âmbito de polos tecnológicos domiciliados na Espanha. Nesses espaços, relações conflituosas podem ocorrer por tensões e disputas entre a dependência e a diversidade de objetivos dos atores imersos em relações de rede de intercâmbio tecnológico e comercial (Rodríguez-Pose, 2014; Thompson, 1997).

As práticas articulatórias que resultaram na criação do Porto Digital e, por decorrência, do arranjo institucional Portomídia o tornam um sujeito complexo constituído por atores heterogêneos, contendo particularidades que podem desestabilizá-lo. No entanto, a compreensão do poder subjetivo na regulação cultural do processo de expansão para incluir o Portomídia permite entender as dimensões políticas e culturais que estão subjacentes aos discursos dos atores que conseguem costurar de forma contingencial as diferentes demandas. Essa pregação ficou evidente na forma como os atores constituintes do Portomídia posicionaram esse equipamento como ferramenta de desenvolvimento econômico de setores de economia criativa.

Considerações finais

A problemática teórica desenvolvida ao longo do estudo teve como intuito ultrapassar os limites explicativos dos conceitos desenvolvidos sob a égide do poder econômico para se pensar a regulação de modo a incorporar a força explicativa dos conceitos de poder institucional e subjetivo, que permitiram compreender a concepção de um PqT como um espaço dinâmico de articulações e disputas vivenciadas por diferentes protagonismos em meio às cadeias produtivas atreladas ao referido arranjo. Esse esforço foi efetivado no sentido de se compreender o processo de regulação cultural como forma de ampliação de um PqT de TIC num polo de economia criativa. Assim, propusemos como objetivo central do estudo **desvelar o modo como ocorreu o processo regulatório de expansão do escopo de atuação do Porto Digital, culminando na criação do arranjo institucional Portomídia.**

A expansão de um PqT ocorre pela intensificação das dinâmicas articulatórias movidas pelos líderes das redes e suas parcerias. A esse esforço é somado o estreitamento da relação entre as organizações e os atores envolvidos na construção dos seus respectivos artefatos cooperativos na esfera tecnológica. As particularidades dessa articulação fazem com que o entendimento do processo regulatório pela ótica econômica não consiga dar conta do universo simbólico desses arranjos.

Do ponto do poder institucional, o caso ilustrativo do APL Porto Digital é característico de um conglomerado tecnológico que emerge de um conjunto de leis que o institui como uma OS governada por uma hélice tríplice (*triple helix*), nos termos de Etzkowitz & Zhou (2017), representada por um conselho de governança, como o NGPD e o seu Conselho de Administração. Além disso, as regras e regulamentações estabelecidas revelam sua atribuição no sentido de serem criados os benefícios derivados de marcos regulatórios, a exemplo da redução dos impostos, e os formatos de funcionamento de determinado arranjo institucional, como o *Estatuto e Regimento Interno*.

Em se tratando do poder econômico sobre o qual o poder político dos atores envolvidos é exercido, verificamos que, apesar da expansão, um arranjo como o Porto Digital e a estrutura por ele criada para embarcar os setores de economia criativa entrantes não sofrem grandes modificações, uma vez que são entidades governadas sob a lógica majoritária dos setores/classes tradicionais de TIC. Nesse caso, o Porto Digital criou um comitê tático, representado pelo NGPD, a Assespro e Softex, que articulam os projetos estratégicos do Porto. Essa composição política ilustra o modo como o poder é exercido por atores que detêm maior domínio de recursos, uma vez que, apesar da existência de um discurso integrador, pesa a influência daqueles portadores de funções significativas no nível estratégico e tomadores-chave de decisão que viabilizam a governança do parque.

Com respeito ao poder subjetivo, em que estão situados os discursos e as práticas dos interagentes diante das estruturas institucionais e econômicas, as principais lideranças atuam no processo imediato de

expansão para a criação de polos criativos de base informacional. Logo, existe um esforço de lideranças vinculadas diretamente ao conselho diretivo para a produção de uma convergência, ampla a ponto de ser capaz de representar as outras demandas dos atores da economia criativa e de outros setores relevantes do estado, no que tange a financiamento e flexibilização nas estruturas legais que privilegiem as TIC, além de contemplarem as áreas de transferências tecnológicas.

Um achado do estudo reside na constatação da existência de um self empreendedor tanto ativo como articulador, que atua além dos limites dos designs institucionais vigentes, moldando-os de modo a produzir resultados mais de acordo com os seus interesses. Logo, a dinâmica de expansão territorial de um polo criativo confere certa autorregulação aos atores-chave, conduzida por uma racionalidade pragmática que busca orquestrar projetos estruturadores em conjunto com outras lideranças dirigidas para o alcance de objetivos compartilháveis.

A autorregulação de um PqT não se estabelece apenas por um marco legal, pois este é consequência de práticas que estão ao seu entorno. Além disso, não podemos esquecer que hoje as organizações são avaliadas pelas suas capacidades de promover ações empreendedoras de parte das lideranças, estimulando-as a se comportar com autonomia, criatividade e a aceitar riscos na busca para alcançar a eficiência coletiva. Essas são as práticas de regulação contemporânea *par excellence*.

O estudo sugere a demarcação de novas inquietações no que diz respeito ao aprofundamento e a indicações para futuras pesquisas que aclarem os temas relativos à regulação de arranjos produtivos. A incorporação das abordagens, como os EC, intentou revelar a limitação da visão reducionista, mecanicista, econômica (vinda do positivismo e que ainda domina a formulação de políticas e resolução de problemas), e revelar a complexidade e a contradição como elemento inerente e irreduzível da realidade. Assim, é necessário se aprofundar nas abordagens que se propõem a navegar esse cenário a partir de metodologias apropriadas que permitam aos pesquisadores culturais estabelecer modelos teoricamente informados e empiricamente fundamentados. Além disso, é necessário que os estudos organizacionais considerem que, em contextos globais marcados pela pluralidade, surge o desafio de reconhecimento da diferença e da capacidade de se construir posições negociadas, de modo a intercambiar institucionalmente o movimento de ampliação de estruturas organizacionais complexas, como as relacionadas às indústrias criativas, que demandam destreza operacional, pensamento lateral, capacidade de improvisação e práticas regulatórias que estão além do nosso controle e previsão. Aqui podemos indagar, para futuros estudos, de que modo e com que consequências nossas concepções sobre poder subjetivo e self empreendedor estão incorporadas nas ações de regulação de territórios criativos que florescem do capitalismo cognitivo? Certamente, aqui já estamos falando de uma segunda geração de políticas de suporte para PqTs e, desse modo, de novos estudos teóricos e empíricos que delineiem metodologias que deem conta do desenvolvimento econômico, institucional e das lideranças empreendedoras engajadas com o desenvolvimento local.

Referências

- Almeida, S. L. (2012). *Inovação e [re]articulação de significados culturais: Disputas e alianças pela atribuição de sentidos ao queijo de coalho artesanal no contexto da indicação geográfica "Agreste de Pernambuco"* (Tese de doutorado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE.
- Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. (2014). *Estudo de projetos de alta complexidade: Indicadores de parques tecnológicos*. Brasília, DF: Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico/UnB.
- Ayeni, O. (2018). The dynamics of circuit of culture model in promoting Angelina Jolie's humanitarian activities. *Studies in Media and Communication*, 6(2), 12-19. doi:10.11114/smc.v6i2.3493

- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). Para uma prestação de contas pública: além da amostra, da fidedignidade e da validade. In *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático* (pp. 470-490). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Bauman, Z. (1999). *Globalização: As consequências humanas*. Rio de Janeiro, RJ: Zahar.
- Boschma, R., & Frenken, K. (2012). Technological relatedness and regional branching. In H. Bathelt, M. Feldman, & D. F. Kogler (Eds.), *Beyond territory: Dynamic geographies of knowledge creation, diffusion and innovation* (pp. 64-81). London: Routledge.
- Bresnen, M. (2015). Institutional development, divergence and change in the discipline of project management. *International Journal of Project Management*, 34(2), 328-338. doi:10.1016/j.ijproman.2015.03.001
- Brígido, E. (2013). Foucault: Michel Foucault: Uma análise do poder. *Revista de Direito Econômico e Socioambiental*, 4(1), 56-75. doi:10.7213/rev.dir.econ.socioambiental.04.001.A003
- Butler, J. (2014). Regulações de gênero. *Cadernos Pagu*, (42), 249-274. doi:10.1590/0104-8333201400420249
- Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. (2011). *Inovações tecnológicas e cadeias produtivas selecionadas: Oportunidades de negócios para o município de Recife (PE)* (Série Documentos Técnicos, n. 10). Brasília, DF: Autor.
- Chomsky, N., & Foucault, M. (1971). *Human nature: Justice versus power*. Recuperado de <http://bit.ly/37KIZAX>
- Cictec. (2013). *Porto Digital: Criatividade, inovação e empreendedorismo*. Trabalho apresentado no 3º Seminário Cictec: Inovação e Competitividade na Economia Criativa, Recife, PE. Recuperado de <http://bit.ly/334sUVI>
- Corrêa, M. I. S. (2007). *Os novos tempos e a constituição discursiva do sujeito coletivo: Um estudo no campo do empreendedorismo no setor de tecnologia da informação e comunicação* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- Correia, A. M. M., & Gomes, M. L. B. (2012). Habitat's de inovação na economia do conhecimento: Identificando ações de sucesso. *Revista de Administração e Inovação*, 9(2), 32-54. doi:10.5773/rai.v9i2.673
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3a ed.). Porto Alegre, RS: Artmed.
- DattaGupta, O. (2014). Global integration and developing Indian "smart cities": New hopes and challenges. *International Journal of Innovative Social Science & Humanities Research*, 1(2), 30-42. Recuperado de <http://bit.ly/38KkWTl>
- Decreto nº 23.046, de 19 de fevereiro de 2001. (2001). Regulamenta a Lei nº 11.743, de 20 de janeiro de 2000,... Recife, PE. Recuperado de <http://bit.ly/3bRkkOI>
- Decreto nº 40.568, de 1º de abril de 2014. (2014). Renova a titulação da Organização Social que indica. Recife, PE. Recuperado de <http://bit.ly/32hrxCL>
- Denzin, N. K. (2009). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. New Brunswick: Transaction.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens* (2a ed.). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Du Gay, P., Hall, S., Janes, L., Mackay, H., & Negus, K. (2013). *Doing cultural studies: The story of the Sony walkman*. London: Sage.

- Escosteguy, A. C. D. (2013). *Cartografias dos estudos culturais: Uma versão latino-americana*. Porto Alegre, RS: Autêntica.
- Escosteguy, A. C. D. (2018). Estudos culturais latino-americanos e Jesús Martín-Barbero: Mais afinidades do que disputas. *MATRIZES*, 12(1), 99-113. doi:10.11606/issn.1982-8160.v12i1p99-113
- Etzkowitz, H., & Zhou, C. (2017). Hélice Tríplice: Inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. *Estudos Avançados*, 31(90), 23-48. doi:10.1590/s0103-40142017.3190003
- Figlioli, A., & Porto, G. S. (2012). Financiamento de parques tecnológicos: Um estudo comparativo de casos brasileiros, portugueses e espanhóis. *Revista de Administração*, 47(2), 290-306. doi:10.1590/S0080-21072012000200010
- Fonseca, M. A. (2010, 31 de março). A época da norma. *Revista Cult*, 134(3).
- Foucault, M. (2014). *Microfísica do poder* (28a ed.). São Paulo, SP: Paz & Terra.
- Foucault, M. (2016). The subject and power. In H. Dreyfus, & P. Rabinow (Orgs.), *Michel Foucault: Beyond structuralism and hermeneutics* (pp. 225-254). Abingdon: Routledge.
- Gargione, L. A. (2011). *Um modelo para financiamento de parques tecnológicos no Brasil: Explorando o potencial dos fundos de investimento* (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.
- Gomes, M. A. S., & Pereira, F. E. C. (2015). Hélice Tríplice: Um ensaio teórico sobre a relação Universidade-Empresa-Governo em busca da inovação. *International Journal of Knowledge Engineering and Management*, 4(8), 136-155. Recuperado de <http://bit.ly/38MKwHZ>
- Hall, S. (2016). O Ocidente e o resto: Discurso e poder. *Projeto História*, 56, 314-361. Recuperado de <http://bit.ly/38Xi6e8>
- Hall, S. (2018). *Da diáspora: Identidades e mediações culturais* (2a ed.). Belo Horizonte, MG: Editora UFMG.
- Hallam, E., & Ingold, T. (2008). *Creativity and cultural improvisation*. London: Berg Publishers.
- Hardt, M., & Negri, A. (2006). *Império* (8a ed.). Rio de Janeiro, RJ: Record.
- Ho, S. C. F. (2016). Between the museum and the public: Negotiating the “circuit of culture” as an analytical tool for researching museums in China. *International Journal of the Inclusive Museum*, 9(4), 17-31. doi:10.18848/1835-2014/CGP/v09i04/17-31
- Ipiranga, A. S. R., Faria, M. V. C. M., & Amorim, M. A. (2008). A comunidade de prática da rede nós: Colaborando e compartilhando conhecimentos em arranjos produtivos locais. *Organizações & Sociedade*, 15(44), 149-170. doi:10.1590/S1984-92302008000100008
- Johnson, R. (2007). O que é, afinal, estudos culturais? In T. T. Silva (Org.), *O que é, afinal, estudos culturais?* (2a ed., pp. 7-132). Belo Horizonte, MG: Autêntica.
- Kaur, R., & Mazzarella, W. (Eds.). (2009). *Censorship in South Asia: Cultural regulation from sedition to seduction*. Bloomington: Indiana University Press.
- Lacerda, N., & Fernandes, A. C. (2015). Parques tecnológicos: Entre inovação e renda imobiliária no contexto da cidade do Recife. *Cadernos Metrôpole*, 17(34), 329-354. doi:10.1590/2236-9996.2015-3402
- Lei Estadual nº 11.743, de 20 de janeiro de 2000*. (2000). Sistematiza a prestação de serviços públicos não exclusivos... Recife, PE. Recuperado de <http://bit.ly/2wzCsMu>
- Lei Municipal nº 17.244, de 27 de julho de 2006*. (2006). Institui o programa de incentivo ao Porto Digital mediante a concessão de benefícios fiscais condicionados. Recife, PE. Recuperado de <http://bit.ly/2PcXgQf>

- Lei Municipal nº 17.762, de 28 de dezembro de 2011. (2011). Introduz alterações nas leis municipais nº 17.244/2006 e nº 17.237/2006. Recife, PE. Recuperado de <http://bit.ly/38Nfuj3>
- Liefooghe, C. (Dir.). (2015). *L'économie créative et ses territoires: Enjeux et débats*. Rennes: Presses Universitaires de Rennes.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park: Sage Publications.
- Link, A. N. (2009). Research, science, and technology parks: An overview of the academic literature. In *Understanding research, science and technology parks: global best practices: report of a symposium for the National Research Council* (pp. 127-139). Washington, D.C.: National Academy Press.
- Malik, S., Chapain, C., & Comunian, R. (2017). Rethinking cultural diversity in the UK film sector: Practices in community filmmaking. *Organization*, 24(3), 308-329. doi:10.1177/1350508416689094
- Mangematin, V., Sapsed, S., & Schüßler, E. (2014). Disassembly and reassembly: Introduction to the Special Issue on digital technology and creative industries. *Technological Forecasting and Social Change*, 83, 1-9. doi:10.1016/j.techfore.2014.01.002
- Martins, G. A. (2008). Estudo de caso: Uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 2(2), 8-18. doi:10.11606/rco.v2i2.34702
- Mattelart, A., & Neveu, É. (2004). *Introdução aos estudos culturais*. São Paulo, SP: Ed. Parábola.
- Meirelles, D. S. (2010). Teorias de mercado e regulação: Por que os mercados e o governo falham? *Cadernos EBAPE.BR*, 8(4), 644-660. doi:10.1590/S1679-39512010000400006
- Mello, S. C. B., & Cordeiro, A. T. (2010). Investigando novas articulações e possibilidades no discurso empreendedor: Contexto, sujeito e ação. *Organizações & Sociedade*, 17(53), 279-295. doi:10.1590/S1984-92302010000200003
- Minguillo, D., Tijssen, R., & Thelwall, M. (2015). Do science parks promote research and technology? A scientometric analysis of the UK. *Scientometrics*, 102, 701-725. doi:10.1007/s11192-014-1435-z
- Motta, F. C. P., & Alcadipani, R. (2004). O pensamento de Michel Foucault na teoria das organizações. *Revista de Administração*, 39(2), 117-128. Recuperado de <http://bit.ly/2T2zill>
- Oliveira, F. M. (2003). *Cidadania e cultura política no poder local: O Conselho da Administração Participativa de Camaragibe – PE* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE.
- Oremi Consultoria, & Mega Consultores. (2010). *Modelagem conceitual e planejamento de cenários do polo de produção de conteúdo cultural de Pernambuco: Relatório Final*. Recife: Autor.
- Parrilli, M. D., Nadvi, K., & Yeung, H. W.-C. (2016). Local and regional development in global value chains, production networks and innovation networks: A comparative review and the challenges for future research. In M. D. Parrilli (Ed.), *The competitiveness of clusters in globalized markets: Implications for regional development* (pp. 1-22). London: Routledge.
- Payne, M. (2015). *Modern social work theory* (4a ed.). Don Mills: Oxford University Press.
- Porto Digital. (2013). *Parque*. Recuperado de <http://bit.ly/2wDX5XY>
- Porto Digital. (2014). *Regimento interno do Núcleo de Gestão Porto Digital*. Recuperado de <http://bit.ly/2wC9tHR>
- Porto Digital. (2018). *Décima reforma do estatuto social – consolidado*. Recuperado de <http://bit.ly/39xHXtD>
- Relatório de economia criativa 2010: Economia criativa uma, opção de desenvolvimento*. (2012). Brasília, DF: Secretaria da Economia Criativa/Ministério da Cultura.

- Rodríguez-Pose, A., & Hardy, D. (2014). *Technology and industrial parks in emerging countries: Panacea or pipedream?* London: Springer.
- Rose, N. (2011). *Inventando nossos selfs: Psicologia, poder e subjetividade* (Col. Psicologia Social). Petropolis, RJ: Vozes.
- Sergeeva, N. (2016). What makes an “innovation champion”?. *European Journal of Innovation Management*, 19(1), 72-89. doi:10.1108/EJIM-06-2014-0065
- Silkenbeumer, J., Schiller, E.-M., Holodyski, M., & Kärtner, J. (2016). The role of co-regulation for the development of social-emotional competence. *Journal of Self-Regulation and Regulation*, 2, 16-33. doi:10.11588/josar.2016.2.34351
- Silva, J. S. (2012). *O capital social como ativo nas redes interorganizacionais: Um estudo sobre a inovação no setor de games de Pernambuco* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE.
- Stake, R. E. (1999). *The art of case study research* (2a ed.). London: Sage.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (pp. 443-466). London: Sage.
- Steiner, J. E., Cassim, M. B., & Robazzi, A. C. (2008). *Parques tecnológicos: Ambientes de inovação*. Recuperado de <http://bit.ly/2PcP3LM>
- Šupa, M. (2015). Mapping practices of social control: A Foucauldian analysis of urban space. *Criminological Studies*, (3), 82-123. doi:10.15388/CrimLithuan.2015.0.8951
- Thompson, K. (1997). Regulation, de-regulation and regulation. In K. Thompson (Ed.), *Media and cultural regulation* (pp. 9-68). London: Sage.
- Thompson, K. (2015). Moral regulation: Beyond Janet Jackson and the passion. In I. Reed, & J. C. Alexander (Eds.), *Meaning and method: The cultural approach to sociology* (pp. 63-76). New York: Routledge.
- Thorpe, R. (2008). Introduction: Constructionist approaches to management research. *Management Learning*, 39(2), 115-121. doi:10.1177/1350507607087966
- Vásquez-Urriago, Á. R., Barge-Gil, A., & Rico, A. M. (2016). Science and technology parks and cooperation for innovation: Empirical evidence from Spain. *Research Policy*, 45(1), 137-147. doi:10.1016/j.respol.2015.07.006
- Weber, M. (2013). *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo, SP: Martin Claret.
- Whelan, C. (2016). Organisational culture and cultural change: A network perspective. *Australian & New Zealand Journal of Criminology*, 49(4), 583-599. doi:10.1177/0004865815604196
- Williams, R. (1974). *Television: Technology and cultural form*. London: Fontana.

Agradecimentos

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

Sobre os Autores

Anderson Diego Farias da Silva

Mestre em administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Professor pesquisador do Bacharelado em Administração Pública da Universidade Federal Rural de Pernambuco e do Centro Universitário Facol. Membro do Grupo de

Pesquisa Locus de Investigação em Economia Criativa. Especialista em administração de marketing pela Universidade de Pernambuco. Foi estudante de doutorado visitante na École des Hautes Études Commerciales de Montréal (Canadá). E-mail: andersondiego6@gmail.com. ORCID: 0000-0002-9793-6512

Nelson da Cruz Monteiro Fernandes

Doutor em administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Professor do Núcleo de Gestão da UFPE – campus Avançado do Agreste –, do Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo e do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação. Fez mestrado em sociologia na UFPE. Membro do Grupo de Pesquisa Locus de Investigação em Economia Criativa. E-mail: cruzfernandes55@gmail.com. ORCID: 0000-0002-1662-9300

Fernando Gomes de Paiva Júnior

Doutor em administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Coordenador do Grupo de Pesquisa Locus de Investigação em Economia Criativa. Fez mestrado em administração na Universidad de Deusto (Espanha). E-mail: fernando.paivajr@gmail.com. ORCID: 0000-0001-5715-3882



Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

Bricolagem na criação e trajetória de um circo contemporâneo

Bricolage in the creation and trajectory of a contemporary circus

Hilka Pelizza Vier Machado^a

^aCentro Universitário de Maringá, Maringá, PR, Brasil

Revista Organizações & Sociedade
2020, 27(93), 314-332
© Autor(es) 2020
DOI 10.1590/1984-9270938
ISSN 1984-9230
www.revistaoes.ufba.br
NPGA, Escola de Administração
Universidade Federal da Bahia

Recebido: 20/03/2018

Aprovado: 29/03/2019

Resumo

A bricolagem é uma abordagem que considera que a ação resulta de uma combinação de recursos para novos propósitos, com recursos disponíveis e escassos (Fisher, 2012). O objetivo desta pesquisa foi descrever e analisar o surgimento e a trajetória de um circo contemporâneo como um processo compreendido por meio da abordagem da bricolagem. O tipo de pesquisa foi o estudo qualitativo e exploratório, na forma de estudo de caso. Foram utilizadas entrevistas e dados secundários. Os dados foram codificados com auxílio do software N vivo 9. A codificação resultou em cinco temáticas: o nascimento do circo – *making do*; limitações impostas pelo ambiente; a bricolagem *network*; improvisação e mobilização; e reputação. A principal contribuição teórica foi utilizar a abordagem da bricolagem para explicar o surgimento e a trajetória de um circo contemporâneo, abordando o processo a partir de atores, ações e percepções.

Palavras-chave: Processo; Bricolagem; Circo; Organizações; Emergência de Organizações; Cultura.

Abstract

Bricolage considers that business creation results from a combination of resources for new purposes from available elements that are scarce (Fisher, 2012). The purpose of this study was to describe and analyze the emergence of a circus by using the bricolage approach to develop explanations in a specific context. The type of research is a qualitative and exploratory study, a case study. Interviews and secondary data were used. Data were analyzed and the coding process was performed using the software Nvivo9 and resulted in five categories: the birth of the circus: making do; limitations imposed by the environment; the network bricolage; improvisation and mobilization; reputation. The main theoretical contribution was to demonstrate how the bricolage approach can be used to explain the emergence of organizations such as the circus, focus on the process, actors, actions and perceptions.

Keywords: Process; Bricolage; Circus; Organizations; Organization Emergence; Culture.

Introdução

O circo se apresenta como um campo interessante para estudos organizacionais, por ser uma organização singular e secular difundida pelo mundo, com mais de mil circos (Parker, 2011). Ele se configura como uma forma de organização marcada por continuidade e mudança (Bessone, 2008), o que faz a compreensão desse tipo de organização representar um desafio. Com isso, explicações tradicionais acerca de modos de criação e gestão não produzem avanços na compreensão dessas organizações. A necessidade de deslocar enfoques estáticos em estudos organizacionais e contemplar outras abordagens foi anteriormente apontada por Costa e Saraiva (2012) e Chaerki e Ferreira (2016).

Nesse sentido, a compreensão da ação e do surgimento de organizações como o circo pode ser obtida por meio de estudos de processos (Hjorth, Stradi, Dodd, & Weik, 2018), os quais levam em consideração atores, suas ações e percepções (Hernes & Weik, 2007). Nessa vertente aborda-se a bricolagem, que considera a emergência de organizações como resultado da ação de atores que combinam recursos para criar novos propósitos, a partir de elementos disponíveis escassos (Fisher, 2012). Ela representa uma possibilidade para explicar a criação de organizações não sob os preceitos da racionalidade instrumental, voltando-se a explicar como é possível criar algo em uma dinâmica não linear (Garud & Karnoe, 2003) e com limitação de recursos. O termo bricolagem tem sido utilizado por diferentes campos do conhecimento. Por exemplo, no campo da inovação, a bricolagem está associada à criação em contextos de incerteza (Garud & Karnoe, 2003; Hendry & Harborne, 2011) e à adaptação (Waal & Knott, 2013). Ela explica a inovação como resultante de uma postura inovadora gerada a partir da superação de forças que emergem no processo (Senyard, Baker, Steffens, & Davidsson, 2013).

Por sua vez, o circo é uma organização que utiliza elementos artísticos e criativos para sua criação e sobrevivência. O circo é um lugar de produção de mágicas, marcado por idiosincrasias e representa “certa nostalgia” (Parker, 2011, p. 566). Com estrutura itinerante (Oliveira & Cavedon, 2013), o circo é uma organização nômade complexa direcionada à produção de emoções (Oliveira & Cavedon, 2015). Embora móveis, circos não são temporários (Parker, 2011), mas são arranjos organizacionais que buscam sobreviver. Como organizações seculares, eles passaram a ser reconfigurados no século XX, com o surgimento do modelo do circo contemporâneo: “uma combinação de capitalismo empreendedor, marketing de massa, urbanização e transporte de massa” (Parker, 2011, p. 564). O Cirque du Soleil representa uma das principais expressões do circo contemporâneo. Criado em Quebec, transformou-se em uma organização com conselho de administração e planejamento, produção artística global¹, nos moldes de organizações contemporâneas (Oliveira & Cavedon, 2017; Sicuro & Lapierre, 1993). O efeito “soleilização” do circo (Aguilar & Carrieri, 2016) demonstra como este, enquanto instituição, tem vivenciado uma transformação identitária.

Algumas transformações ocorreram no circo, mas alguns elementos permanecem e caracterizam a dinâmica desse tipo de organização, como salienta Parker (2011): “mesmo com ar condicionado, venda de ingressos computadorizados e cozinha especializada, o circo apresenta o mesmo tipo de experiência altamente ordenada de desordem” (p. 567). Por essa razão, sua origem e gestão dificilmente poderão ser compreendidas por meio de abordagens gerencialistas. Ademais, como apontam Judice e Furtado (2014), há uma tensão imanente em empreendimentos criativos, entre a produção da arte e o mercado de consumo, sendo que esses empreendimentos se movem sob diferentes racionalidades.

Além disso, em geral, o circo se insere em um ambiente incerto e com recursos limitados, dada a imprevisibilidade da demanda de bens criativos e culturais (Judice & Furtado, 2014). Entende-se, assim, que é possível um alinhamento aos princípios da bricolagem, que explica como indivíduos agem e lidam com a

1. O Cirque du Soleil se tornou uma multinacional e atua com a industrialização do espetáculo, realizando pesquisas de mercado e buscando os melhores atletas internacionais e sua maximização estética e econômica. Diversificou atividades com a comercialização de DVDs e filmes, espetáculos em navios de cruzeiro. Conta com escritórios em Amsterdam, Singapura e Tóquio (Cordier, 2007; Leslie & Rantisi, 2011).

limitação de recursos, com a organização do trabalho e as estruturas de poder e redes, como eles criam valor e dão sentido a suas práticas (Carrieri, 2014; Klerk, 2015). Nesse contexto, enquanto organização, o circo não é impulsionado pela lógica gerencialista da busca pelo crescimento (Seifert & Vizeu, 2015), então como é possível explicar como circos surgem e se desenvolvem enquanto organizações? Há o pressuposto de que a bricolagem represente uma possibilidade para explicar como se dá o nascimento e a trajetória de organizações como o circo. O objetivo desta pesquisa foi descrever e analisar o surgimento e a trajetória de um circo contemporâneo, como um processo compreendido por meio da abordagem da bricolagem.

Este artigo apresenta os resultados de um estudo qualitativo realizado em um circo contemporâneo que sobrevive há trinta anos. Inicialmente, apresenta-se uma abordagem sobre o circo e seu processo, seguido da descrição de aspectos teóricos que representam os principais fundamentos da bricolagem. Em seguida, após explicação do método, mostraram-se os resultados do caso, que na sequência foi analisado e comentado.

O circo, organização e processo

Os primeiros relatos sobre a origem do circo estão associados a desfiles realizados no Egito com animais que vinham da África. Os primeiros teatros a céu aberto tiveram origem na Grécia, e os romanos criaram a nomenclatura “circo”, no bojo do sentido da expressão “pão e circo” para o povo. Espetáculos eram assistidos por públicos que compreendiam até 300 mil pessoas. Na idade Média e na Renascença surgiram as figuras dos saltimbancos², grupos de pessoas que viviam de maneira nômade e que iam de cidade em cidade, em feiras e mercados, apresentando espetáculos de acrobacias, malabarismos e domesticação de animais. Esses espetáculos eram também oferecidos para reis da França e de outras nações europeias (Draguignan, 2018). O circo, então, tornou-se o resultado da conjugação da arte equestre inglesa, que era desenvolvida nos quartéis, e de proezas dos saltimbancos (Bolognesi, 2002).

O circo tradicional tem sua formação atribuída a Philip Astley, um oficial da cavalaria inglesa que, em 1768, organizou um espetáculo nas proximidades de Londres, com figurinos elaborados e carrosséis (Bolognesi, 2009b). Anos mais tarde, em 1783, ele abriu, em Paris, o primeiro circo. Depois disso retornou à Inglaterra e a estrutura do circo foi retomada por um italiano. A Astley atribui-se a ação de unir em um picadeiro redondo as exibições equestres às acrobacias e equilíbrios de artistas de rua (Costa, 1999).

Na França, após 1789, a classe burguesa aderiu prontamente ao circo (Bolognesi, 2009b) e, em 1852, foi inaugurado, por Napoleão, o circo Napoleón, que é atualmente o circo mais antigo do mundo, conhecido como Circo de Inverno (Draguignan, 2018). Nesse período, o circo francês teve seus anos dourados. Da França, o circo expandiu para outras capitais europeias, sendo que, em Amsterdam, durante a segunda metade do século XVII, Jacob Bates procurou romper com o modelo de circo popular e criou um espetáculo para atrair autoridades. Com isso, criaram-se as salas de circos fixas (Draguignan, 2018), predominando a circularidade do picadeiro (Bolognesi, 2002).

A partir da segunda metade do século XIX, o papel dos cavalos nos espetáculos deixa de ser central e a acrobacia ocupa maior espaço, dando novo sentido aos espetáculos baseados na ação corporal. Foi também no século XIX que o palhaço foi incorporado ao picadeiro (Bolognesi, 2002), como figura “disforme, que buscava ênfase no ridículo”(p. 8).

Entre a diversidade de modelos de circos encontravam-se também os ambulantes, cuja arte circense era desempenhada por membros de uma mesma família que atuava de modo itinerante, deslocando-se de cidade em cidade – os chamados circos tradicionais, os quais, ao chegarem nas cidades, organizavam os espetáculos dividindo as tarefas entre o grupo. Uma parte do grupo se ocupava do arranjo do acampamento, a outra, da armação da tenda e do palco e, por fim, a terceira preparava um desfile na cidade para anunciar

2. A origem do termo “saltimbancos” provém de “artes do equilíbrio, dos saltos livres ou em bancos” (Costa, 1999, p. 45).

o espetáculo (Draguignan, 2018). Para Costa (1999), esse caráter itinerante é associado ao circo americano. Salienta o autor que, por volta de 1800, os artistas chegavam aos Estados Unidos e passavam a encenar sob uma lona apoiada sobre uma estrutura móvel, baseada na arquitetura naval, atuando de modo itinerante.

Os espetáculos, no modelo do circo tradicional, não seguiam uma ordem narrativa, mas uma colagem, uma seleção de diferentes técnicas de arte. Cada espetáculo precisava conter uma diversidade de apresentações com palhaços, cavalos, felinos, elefantes, trapezistas e acrobatas. O encerramento dos espetáculos ocorria com um número desempenhado em conjunto, por palhaços e acrobatas. A dramatização era assegurada pela música, por objetos redondos ou cômicos e por tambores (Draguignan, 2018), em espetáculos constituídos por sequências de números de atrações (Bolognesi, 2002).

Com a chegada do rádio e da televisão, após a Segunda Guerra Mundial, durante os anos 1950, o circo tradicional começa a enfrentar uma crise de público. Com isso, os artistas oferecem as artes do circo na rua ou em salas de teatro. A pista não é mais circular, como era no modelo tradicional, e o espetáculo se desenrola na forma de um enredo, e não como uma sucessão de números desconectados. Esse momento marca o aparecimento do circo novo e integra outras disciplinas como teatro, dança, artes de rua e marionetes (Cordier, 2007).

No Brasil, as primeiras companhias circenses chegaram no século XIX – acrobatas, saltimbancos e músicos – e se espalharam pelo território (Costa, 1999). Bolognesi (2010) ressalta que o circo teve papel de destaque na consolidação da música popular brasileira. Outro destaque foi a criação, em 1982 no Rio de Janeiro, da Escola Nacional do Circo (Ramos, 2016). No final dos anos 1990 atuavam no país aproximadamente quarenta circos (Bolognesi, 2009a).

Diversas transformações são observadas no circo nesse período. Uma delas é o desaparecimento de animais selvagens nos números exibidos, a outra foi a introdução de uma lógica de continuidade, com a invenção de personagens. Outro traço em relação ao modelo tradicional é a diferença estética, que não é mais voltada apenas ao encanto, mas também à contestação social e à provocação da moral. A identificação do circo no século XX se desenrola sob a violência, a surpresa, o exotismo e as cores. O circo contemporâneo pode também representar uma potencial força política (Lavers & Burt, 2017).

Cordier (2007) faz referência ao circo contemporâneo como um novo circo, cujo fundamento é o de racionalizar a atividade e propiciar uma inovação estética que, por sua vez, propicia espetáculos cada vez mais sofisticados, que podem ser apresentados em TVs, *shows* e eventos. Ele estabelece relação com sistemas educacionais credenciados, valoriza treinamentos e estruturas organizacionais. O circo contemporâneo emerge na “ideologia da criatividade e estabelece uma nova forma de humor, transmitida por meio da ideia de desempenho e apresentação de habilidades” (Bessone, 2008, p. 40) com emoções sutis. Enquanto o circo tradicional volta-se para maior autenticidade, o contemporâneo apresenta “complexidade emocional” (Bessone, 2008, p. 38). Mesmo assim, o circo ainda preserva, em suas técnicas, a lógica transcendente do espetacular a fim de impressionar seu público (Kann, 2016).

Apesar das transformações, a arte circense não abandona a utilização do corpo como linguagem e se pauta na perfeição dos movimentos (Ramos, 2016). Para Parker (2011) os circos contemporâneos são “lugares onde os corpos fazem extraordinárias coisas e coisas extraordinárias são feitas com os corpos, . . . sujeitos a ‘tratamentos desumanos’” (p. 2). Por meio do treino e da perseverança, “o impossível torna-se possível” e algo pode ser aprendido e conquistado, mesmo que “subvertidos os limites desumanos e forças físicas” (Bessone, 2008, p. 157).

A remodelação do circo não resultou em um único modelo organizacional, sendo que uma pluralidade de formas pode ser observada. Alguns circos, por exemplo, voltam-se para a acrobacia, como o chinês; outros ofertam espetáculos ao ar livre, como os africanos; e outros, ainda, utilizam a cavalaria, como o circo russo. Há circos grandes e pequenos. Os maiores circos do mundo estão nos Estados Unidos e, entre eles, há um que foi criado há 130 anos, exibindo números de *cowboys* (Draguignan, 2018). Os circos se transformaram, alguns para não desaparecerem e outros passaram à institucionalização (Vermon, 2018).

Considerando a trajetória milenar e as diferentes configurações que o circo apresenta, estudá-lo enquanto organização a partir de racionalidades instrumentais implicaria em apagar a história de uma instituição cujo saber fazer está contido nas artes e formas de circos atuais, como também em negligenciar a importância da ação tradicional, o que, por sua vez, comprometeria a autonomia do circo enquanto instituição cultural (Magalhães & Saraiva, 2017). Costa, Barros e Saraiva (2014) ponderam sobre os perigos de aplicação da instrumentalidade no campo da cultura, na medida em que ela representa um recurso de poder. Isso porque a razão instrumental se direciona à busca infundável da produtividade e reforça uma temporalidade “que leva a um sentimento de que tudo se torna transitório, quando na realidade podem existir outras temporalidades, outros saberes, outras formas intersubjetivas não tão deslocadas das relações histórico-sociais” (Carrieri, 2014, p. 41). Isso é importante para o circo, uma organização com longa história e percursos.

Para estudar o circo, princípios do gerencialismo não se adequam (Carrieri, Perdigão, & Aguiar, 2014). É importante compreendê-lo a partir de uma gestão ordinária e política, capaz de expandir possibilidades do que “significa gerir, gestão” (Carrieri, 2014, p. 52). Para Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014), a gestão ordinária pode ser estudada por meio das práticas, que são “significadas no contexto da ação, são historicamente situadas e socialmente reconhecidas, sendo orientadas por normas institucionais e sociais que também as constituem” (p. 707). A abordagem das práticas se fundamenta na visão do processo (Carrieri et al., 2014).

A visão de processo implica em dinamicidade, na medida em que a ontologia do processo se baseia no pressuposto de que o mundo esteja em constante estado de processo (Hernes & Weik, 2007), envolvendo atores, suas ações e percepções. Atores e organizações não são empiricamente separados, o foco está em compreender como eles se produzem, cada um e em conjunto no âmbito das interações (Helin, Hernes, Hjorth, & Holt, 2014). No processo de autoconstrução, forças potenciais qualificam o processo na produção do novo. Salienta Cooper (2014) que o processo pode ser interpretado como um contínuo vir a ser de formas que estão sujeitas à sucessiva ameaça de recessão, “uma contínua antecipação do que não é presente no espaço e no tempo, a fim de se fazer presente” (p. 4). A realidade não é externa e independente da ação humana, mas é ambas, causa e efeito da “continuidade sensível que flui entre todos aspectos da existência como forças implícitas” (p. 19).

A orientação para o processo prioriza a atividade, e não o produto; mudança, e não persistência; novidade, e não continuidade; expressão, e não determinação. “Mudança, fluxo, assim como criatividade, ruptura e indeterminismo são os principais temas da visão de processo” (Langley & Tsoukas, 2010, p. 2), que convida ao reconhecimento (mais do que à redução) da complexidade do mundo (Langley & Tsoukas, 2010). Como ontologia relacional, foca em interações, e não em dualismos como mente e corpo, razão e emoção, individualidade e coletividade, organismos e ambiente, agência e estrutura, ética e ciência.

Por meio da visão do processo, é possível compreender como organizações surgem e como elas experimentam formas organizacionais utilizando criatividade (Hjorth et al., 2018). A abordagem da bricolagem pode representar uma possibilidade para compreender o surgimento de organizações a partir da perspectiva de processo, em uma ontologia relacional.

Aspectos sobre bricolagem

O termo bricolagem foi introduzido por Lévi-Strauss (1962), referindo-se ao modo como a população indígena criou conhecimento e compreensão do mundo em novas representações, diferindo dos parâmetros de conhecimento científico do mundo ocidental. A bricolagem é um “convite à criação fundamentada, sobretudo, na improvisação, mais do que em paradigmas científicos” (Boxenbaum & Rouleau, 2011). Ela procura explicar como indivíduos criam conhecimento por meio de uma compreensão particular do mundo que os rodeia, o que ocorre por improvisação, mais do que pela associação a algum paradigma (Baker, Miner, & Eesley, 2003), uma ação em um contexto, que é caracterizada pela falta de recursos e por adaptabilidade (Di Domenico, Haugh, & Tracey, 2010).

Bricoleurs criam valor com recursos limitados (Salunke et al., 2013). Eles procuram realizar coisas em áreas variadas, a despeito de limitações institucionais ou regulatórias (Fisher, 2012; Stinchfield, Nelson, Wood, 2013), apresentando capacidade de recombinar ou reinterpretar (Waal & Knott, 2013). Eles são propensos a desempenhar um amplo número de tarefas (Baker et al., 2003) e “eles conduzem experiências para criar novas soluções para problemas, porém não para aperfeiçoá-las ou difundi-las” (Nelson & Sant’anna, 2011, p. 468).

Segundo Di Domenico et al. (2010), o primeiro constructo da bricolagem é o “*making do*’, ou seja, o modo pelo qual *bricoleurs* adquirem recursos e os recombina em novos modos para resolver problemas e responder a oportunidades” (p. 10). Esse processo envolve a criação de algo a partir do nada; a utilização de elementos ou recursos descartados, rejeitados; a utilização de recursos locais não identificados por outros. Ele consiste em uma postura diante da limitação de recursos e uma forma de criar a partir da recombinação de elementos existentes (Senyard et al., 2013). O segundo constructo é a recusa a limitações impostas pelo ambiente, e o terceiro se refere à improvisação (Di Domenico et al., 2010). Esta última é associada ao pensamento criativo, que visa combater as limitações do ambiente. Para Baker et al. (2003), a improvisação ocorre “quando o design e a execução da nova ação convergem” (p. 254), acontecendo simultaneamente. Essa situação se configura como pouca habilidade para planejar e para obter materiais, bem como em pouco tempo para buscar recursos. A improvisação é uma parte da bricolagem que pode gerar resiliência, sendo que bricolagem e resiliência são temas interligados que às vezes são utilizados como sinônimos (Di Domenico et al., 2010).

Os relacionamentos são característica importante da bricolagem. Klerk (2015) menciona a bricolagem cooperativa: “o relacionamento no qual pessoas trabalham entre si para realizar o que melhor conseguem” (p. 831). Trata-se de uma “subforma de bricolagem” (Klerk, 2015, p. 834) que envolve trabalhadores criativos em processos de cocriação e de trabalho conjunto. Klerk (2015) ressalta a importância de conexões e Baker et al. (2003) sugerem o conceito de *network* bricolagem, constituindo-se na “dependência de contatos preexistentes como meios em mãos”(p. 269).

No âmbito organizacional, Baker e Nelson (2005) definiram a bricolagem como “fazer com a combinação de recursos disponíveis para resolver novos problemas e aproveitar oportunidades” (p. 33). A bricolagem organizacional diz respeito ao “modo para explorar como ocorre a formação de organizações em um ambiente no qual múltiplas formas organizacionais estão disponíveis” (Perkmann & Spieler, 2014, p. 1786). Esses autores sugerem o modelo de bricolagem organizacional constituído por: (a) seleção – a ancoragem é derivada de um processo de seleção das formas existentes; (b) instanciação, definida como “o modo como uma forma organizacional é usada para formatar organizações emergentes” (p. 1799). A ancoragem ou fixação é constituída por três subetapas: identificação do tipo de organização como um modo natural de organização; identificação da atividade da empresa como um valor em si mesmo e identificação da atividade como rotina e prática comum.

A bricolagem organizacional é representada por: (a) nível de confiança nas habilidades em encontrar soluções para novos desafios usando recursos existentes; (b) utilização efetiva de recursos existentes para responder a novos problemas ou oportunidades; (c) habilidade em lidar com novos desafios, aplicando uma combinação de recursos próprios existentes e outros recursos baratos e disponíveis (Senyard et al., 2013). Salunke et al. (2013) mensuraram a bricolagem organizacional utilizando como variáveis: a combinação de recursos para desafiar práticas convencionais de negócios, extração de valor de recursos subutilizados e busca de soluções inovadoras.

Fisher (2012) considera a bricolagem como uma possibilidade de explicar a criação de empresas. Esta consiste em fazer algo com o que se tem em mãos, criar algo a partir de poucos recursos: fazendo, combinando recursos para novos propósitos, usando os recursos disponíveis. Por meio da utilização de habilidades específicas, o empreendedor oferece produtos ou serviços que não estariam disponíveis se não fossem ofertados pelos *bricoleurs* (Fisher, 2012). A bricolagem resulta na criação de novo valor para materiais simples. Ela especifica o processo central de como indivíduos agem, como: “reúnem e combinam recursos de variadas origens, que são

investidos para se engajarem em um esforço com resultados incertos” (Perkmann & Spiecer, 2014, p. 1786). A bricolagem proposta por Fisher (2012) consiste em: realizar algo com o que se tem em mãos e criar algo a partir do nada. “Por meio do *making do* com o que ele tem em mãos, o empreendedor pode alavancar recursos físicos, institucionais ou humanos de modo inovador” (Fisher, 2012, p. 1027), o que faz combinando recursos para novos propósitos com os recursos de que ele dispõe, como sintetizado no Quadro 1.

Quadro 1 – Bricolagem

Bricolagem	Formas de ação
Combina os recursos existentes para criar soluções.	Utiliza bens e serviços que tem em mãos para criar soluções ou resolver problemas; utiliza habilidades disponíveis para criar soluções ou resolver problemas; utiliza contatos existentes para criar soluções ou resolver problemas.
Reutiliza recursos para propósitos que não foram originalmente pensados.	Por meio da criatividade, elabora novos usos e combinações com os recursos de que dispõe. Utiliza materiais descartados, usados para criar novas soluções.
Utiliza os recursos existentes.	Prioriza o que tem em mãos, mais do que a busca de recursos de que não dispõe. envolve clientes e fornecedores em projetos. atua confrontando regras e padrões estabelecidos no ambiente institucional, surpreendendo as pessoas.

Fonte: Fisher (2012, p. 1031).

A criatividade é uma característica importante para a bricolagem. Ela resulta ainda maior sob pressão (Di Domenico et al., 2010). Quando os recursos que *bricoleurs* têm em mãos são inadequados, eles podem abandonar oportunidades e buscar novas combinações de recursos (Baker et al., 2003), agindo de maneira criativa. Eles criam valor econômico recombinao recursos de maneira criativa. Nesse sentido, *bricoleurs* não são guiados pela procura de oportunidades em grande escala ou pela expansão de seus negócios. Eles são “conscientes das oportunidades locais que se apresentam mais concretamente sob a forma de elementos disponíveis, mais baratos ou gratuitos, que podem fornecer benefício econômico por meio de uma recombinação de um processamento mínimo, porém criativo” (Nelson & Sant’anna, 2011, p. 468).

Procedimentos metodológicos

Por meio de um estudo qualitativo e exploratório, buscou-se compreender a criação e a trajetória de um circo, a partir da bricolagem. A abordagem epistemológica foi o interpretativismo, que orienta a compreensão da complexidade do mundo social e propicia ao pesquisador uma visão holística do problema (Leitch, Hill, & Harrison, 2010).

O método escolhido foi o estudo de caso, direcionado pelo objetivo da pesquisa (Yin, 2015). O tipo de estudo de caso, de acordo com Perren e Ram (2004), foi o de exploração de eventos e atores, incluindo inter-relacionamentos. Segundo Dooley (2002), um caso é extraído da vida real e tem um critério de seleção, sendo que nesta pesquisa o caso escolhido foi o de um circo por ser uma organização não tradicional, o que gera a expectativa em torno da informação nele contida (Flyvbjerg, 2006).

A coleta de dados foi realizada entre dados primários e secundários. Dados primários foram coletados em entrevistas semiestruturadas, do tipo narrativa, pois esta propicia descrições e interpretações do fenômeno na perspectiva dos participantes (Flyvbjerg, 2006). Para coleta dos dados primários, solicitou-se ao entrevistado que consentisse na participação da pesquisa, cujos objetivos foram previamente explicados. Foram realizadas três entrevistas, sendo duas face a face e uma por Skype. Cada uma delas durou em média uma hora. Foi solicitado ao entrevistado (um dos empreendedores) que narrasse a criação e o desenvolvimento do circo. Além dessas entrevistas, foi enviado um questionário por e-mail, contendo questões esclarecedoras da narrativa. Ademais, utilizaram-se

dados secundários, sendo reportagens (20), fotos (12) e vídeos (4), bem como o *website* do circo. Estabeleceu-se um encadeamento de evidências a partir das fontes, que garantiu a triangulação sugerida por Flick (2009).

Quanto à validade do estudo de caso, para Yin (2015), esta compreende a validade do constructo, a validade interna e a validade externa. A validade do constructo foi assegurada por meio de múltiplas fontes de evidências: entrevistas semiestruturadas, questionário e dados secundários.

Para tratamento dos dados, inicialmente realizou-se uma codificação aberta, como sugerem Strauss e Corbin (2008), relativa ao surgimento do circo. Na sequência, o material foi analisado sob os preceitos da bricolagem e, então, foi feita uma codificação temática, com uso do *software* Nvivo versão 9. Identificaram-se cinco categorias explicativas: (a) o nascimento do circo: *making do*; (b) recusa às limitações impostas pelo ambiente; (c) a *network* bricolagem; (d) improvisação e mobilização; (e) reputação.

Apresentação e análise dos dados

A concepção do circo Fascínio (nome fictício) representa parte da história de vida de dois artistas acrobatas. Eles não planejaram a criação do circo. Ao contrário, seu surgimento derivou de uma série de ações improvisadas que conferiram valor cultural.

O nascimento do circo Fascínio: *making do*

Dominando a arte da acrobacia, os dois artistas utilizavam a linguagem dos seus corpos para atrair a atenção do público por onde se exibiam. Eles cursaram Acrobacia na Bulgária e, neste país, onde permaneceram estudando durante três anos, aprenderam a técnica acrobata e retornaram ao seu país de origem, a Holanda. Com recursos escassos, eles começaram a apresentar *shows* de acrobacias nas ruas. Idealizavam a montagem do figurino, do musical e levavam o fascínio por onde passavam com o contorcionismo de seus corpos.

Com a ajuda de um amigo, eles começaram a produzir a primeira cena de acrobacia teatral. O pai desse amigo, que era pintor, doou para eles uma tela grande com desenho de uma floresta e animais. A tela serviu de cenário para o espetáculo, cujo enredo era o de animais, como pode ser observado no seguinte excerto do discurso: “*um pintor holandês muito bom, e ele deu para nós uma tela de oito por oito, pintada à mão, com o cenário, que eram uns duendes numa floresta, e a gente pendurava isso nas árvores, em parques e viajávamos meio ano fazendo isso*” (Acrobata E). Essa temática dos animais passou, desde aquele instante, a fazer parte da identidade do circo e foi incorporada posteriormente em todos os espetáculos. Eles não utilizavam animais vivos, como o circo tradicional, apenas imagens.

Foi em 1991 que eles criaram o circo. Ele começou “*bem pequeno, o primeiro espetáculo era eu, meu marido e mais uma acrobata, nós éramos três*” (Acrobata E). A partir dos poucos recursos de que dispunham, de seus corpos de acrobatas e com os recursos locais doados – uma tela pintada, doada por um amigo, com a imagem de uma floresta – eles criaram o primeiro espetáculo. O início do circo se caracteriza como um *making do* (Di Domenico et al., 2010), criando algo a partir de poucos recursos, utilizando elementos descartados (doados) e recursos locais que não teriam essa destinação se não fosse a criatividade e o conhecimento dos atores.

A bricolagem tem entre suas características as habilidades específicas (Fisher, 2012), sendo, neste caso, as habilidades de acrobatas. Para Perkmann e Spiecer (2014), o conhecimento e a experiência são importantes para *bricoleurs*. No caso do circo Fascínio, os empreendedores utilizaram o conhecimento para aproveitar os poucos recursos que tinham. Com a utilização da tela sobre a floresta, os empreendedores criaram um novo valor: um circo que não utilizava animais vivos, mas que incorporava animais na forma de imagens.

A ancoragem ou fixação é uma das etapas da bricolagem organizacional (Perkmann & Spieler, 2014). No circo Fascínio, a transformação em uma organização do tipo circo ocorreu como um modo natural de arranjo organizacional, identificando a atividade como um valor em si mesmo – o circo – e identificando a atividade como rotina e prática comuns, um espetáculo com três pessoas. A associação da temática da floresta e dos animais com a atividade do circo passou a acompanhar o enredo dos espetáculos subsequentes, caracterizando-se pela não utilização de corpos de animais, e sim explorando temas da natureza e da floresta. Desde o surgimento do circo, elementos da natureza foram incorporados aos temas dos espetáculos, de modo inovador, caracterizando a relação entre bricolagem e inovação (Senyard et al., 2013).

O surgimento do circo fascínio não foi um evento planejado previamente. Ele pode ser compreendido por meio da etapa *making do* da bricolagem (Di Domenico et al., 2010), a partir da recombinação de recursos. A tela doada para eles pelo pintor, pai do amigo, foi um recurso importante que orientou a criação dos primeiros eventos. A entrevistada se recorda da medida da tela (oito por oito), o recurso que eles tinham em mãos e que, aliado às habilidades de acrobacia e ao apoio do amigo, trouxeram novo sentido à atividade deles, que antes desempenhavam apenas como acrobatas. Segundo Fischer (2012), a combinação de recursos, habilidades e contatos explica a criação de *bricoleurs*. A ação refletiu o nível de confiança dos acrobatas em suas habilidades, o que contribuiu para a solução encontrada, bem como para utilização efetiva dos recursos de que eles dispunham. Os empreendedores usaram então as habilidades de acrobatas e os recursos doados, uma bricolagem organizacional (Senyard et al., 2013).

Recusa às limitações impostas pelo ambiente

Três anos após a criação do circo, ele foi transformado em uma Fundação por sugestão de um amigo, o que favoreceu a obtenção de financiamentos para os espetáculos. O financiamento público foi importante para impulsionar o desenvolvimento do circo, como pode ser observado no seguinte excerto do discurso:

A maior dificuldade foi encontrar patrocínio. Mas, a partir do momento em que a gente se tornou uma fundação e que a gente teve apoio para pedir patrocínios em nível profissional, mencionando que nós éramos uma fundação, aí foram abertos diferentes caminhos pra gente poder ter esse apoio. Então a gente teve apoio governamental para produção de espetáculos, que significa: o governo nos apoiou várias vezes, por exemplo, para pagar figurinos. Para outra produção, figurinos e cenários. Para outra produção nos pagou todo o custo de elenco. Foram diferentes tipos de patrocínio que a gente teve durante os anos. (Acrobata E)

Estudos anteriores mostraram que incentivos governamentais são utilizados para dar suporte a empresas que atuam com cultura (Galuk, Zen, Bittencourt, Mattos, & Menezes, 2016). Como salientou a entrevistada, a limitação de recursos, principalmente para financiar figurinos, cenários e elenco, foi vencida com apoio governamental. Cordier (2007) comenta que a dependência de subvenções é uma característica do circo contemporâneo que está associada ao nível de satisfação dos espetáculos.

O financiamento foi importante principalmente nas duas primeiras décadas do circo. Desde a primeira produção eles obtiveram financiamento público integral, o que possibilitou a cobertura de gastos com figurinos e cenários. Essa produção foi exibida 120 vezes em dois anos e conquistou a premiação do Ministério da Cultura da Holanda.

Uma limitação foi a falta de acrobatas para produzir outros *shows*. Então, em 1994, eles criaram uma escola de circo visando selecionar e formar talentos, como mostra o seguinte trecho do discurso:

Foi em 96 que criamos o laboratório. . . . A gente atua em vários lugares com o Laboratório, porque é um tipo de estudo privado, bem diferenciado das escolas de circo normais; e porque é bem diferenciado que a gente seleciona quem participa e dá uma atenção especial, quase que privada, para cada um dos alunos. (Acrobata E)

A experiência da criação do laboratório-escola contribuiu para a formação de profissionais não apenas para o circo, mas para o mercado artístico em geral. O laboratório é uma escola itinerante que atua internacionalmente, com a oferta de módulos, diretamente supervisionada pelos empreendedores acrobatas. Desse modo, atuando como *bricoleurs*, eles passaram a realizar coisas em áreas variadas, a despeito de limitações institucionais ou regulatórias (Fisher, 2012; Stinchfield et al., 2013), com capacidade de recombinar ou reinterpretar o ambiente (Waal & Knott, 2013). O laboratório-escola ampliou a atuação na área e propiciou também a internacionalização e a propagação de “discípulos”, como mencionou a entrevistada: “*porque você tem a oficina e, depois, eles podem continuar entrando em contato enquanto eles continuam trabalhando, até vir a próxima oficina. . . . você cria discípulos*” (Acrobata E). Ressalta-se também que o laboratório é uma escola de formação, que representa um traço de circos contemporâneos que procuram desenvolver habilidades (Cordier, 2007).

Além da limitação de acrobatas no ambiente, outra foi a escassez para o financiamento de espetáculos. Eles então ampliaram o leque de atuação e passaram a realizar *shows* e eventos corporativos, como mostra o trecho da narrativa:

São cinco linhas de atuação ou são cinco mercados que a gente atua. Então significa que a gente não tem só um tipo de espetáculo. Então a gente pode trabalhar, por exemplo, como já fizemos várias apresentações em arenas, em estádios de futebol, por exemplo, criando ou participando de outras produções de outras pessoas ou de outras companhias, ou fazendo coprodução. (Acrobata E)

Com essas decisões o circo mostra traços do circo contemporâneo, como salienta Cordier (2007), ofertando espetáculos diversos, como *shows* e eventos que, no caso em estudo, foram em arenas e estádios de futebol. A produção é uma coprodução, evidenciando a importância de interações no processo (Helin et al., 2014). A resposta às limitações do ambiente ocorreu em forma de ações criativas e de ações em conjunto. Para isso, os empreendedores *bricoleurs* realizaram coisas em áreas variadas, como o laboratório-escola e a oferta de diferentes tipos de atividades – *shows* em arenas e eventos corporativos. Trata-se de resposta às limitações institucionais por meio do desempenho de um número amplo de diversas tarefas, tal como *bricoleurs* (Baker et al., 2003; Stinchfield et al., 2013), que buscam novas soluções para problemas (Nelson & Sant’anna, 2011). Além disso, a expansão de atividades não foi apenas para oferecer uma resposta às limitações institucionais ou como forma de improviso (Baker et al., 2003), mas ocorreu também como forma de explorar o talento de um dos empreendedores no campo da fotografia. Ele passou a fotografar os espetáculos e eventos, sendo que, em 2016, uma de suas fotos recebeu premiação da Federação Internacional de Circo.

A *network* bricolagem

As *networks* foram importantes para a constituição do circo Fascínio. A bricolagem cooperativa, ou *network* bricolagem, é um recurso utilizado por artistas que atuam com criatividade (Baker et al., 2003; Klerk, 2015) e foi importante para o desenvolvimento do circo Fascínio. Klerk (2015) descreveu o papel relevante de *networks* em uma indústria criativa e demonstrou a contribuição destas para o desempenho de empresas do setor criativo, que constantemente se deslocam. Para Galuk et al. (2016) as *networks* consistem em mecanismos importantes para empresas de economia criativa inovarem.

Um dos principais relacionamentos do circo Fascínio ocorreu com uma companhia teatral renomada, com a qual eles realizaram uma coprodução. A parceria durou oito anos e gerou diversas turnês por todo o país, como evidencia o seguinte trecho de narrativa:

Foi uma fase bem importante quando a gente fez uma coprodução com a companhia F, que é uma companhia holandesa de bom nome, um nome bem-conceituado, e ali foi . . . a gente abriu os horizontes, assim, artísticos da companhia, e isso aí foi em 96, e a gente prosseguiu com eles até 2004. Então foi um longo período e foi de espetáculos bem importantes . . . tiveram essas duas produções com eles, fazendo turnê por todo o país. (Acrobata E)

Após esse período, outro relacionamento importante foi com um parque de diversões local. Esse relacionamento durou seis anos, de 2008 a 2014, tendo terminado em razão do fechamento do parque. Para a entrevistada, foi “*um trabalho que foi bem importante, fundamental na nossa história, foram fases bem importantes*” (Acrobata E).

Esses relacionamentos duradouros (oito e seis anos) contribuíram para amenizar a escassez e a limitação de recursos, tornando-se efetivamente uma bricolagem cooperativa, “um relacionamento no qual as pessoas trabalham entre si para realizar o que melhor conseguem”, configurando processos de cocriação (Klerk, 2015, p. 831). A trajetória do circo foi se constituindo a partir da produção em conjunto desses atores que interagiram para continuamente se produzirem cada um individualmente e em conjunto (Helin et al., 2014; Hernes & Weik, 2007).

Outros atores, no âmbito da *network* bricolagem, foram os *freelancers*, os quais ofereceram serviços e suporte para a realização de comerciais de televisão voltados à atração de empresas que seriam potenciais clientes. De acordo com dados da pesquisa, foi a rede, construída ao longo do tempo com *freelancers* que trabalhavam nos espetáculos, que favoreceu a efetivação de novos contratos para realização de *shows* e de eventos para empresas, assim como para apresentações em arenas e em estádios de futebol.

Os *bricoleurs* lidam com a integração de recursos de forma dinâmica, influenciando também seus relacionamentos. No caso do circo Fascínio, dados da pesquisa mostraram dois tipos de relacionamentos: um com a finalidade de ofertar a atividade e outro de realizar a atividade. As parcerias foram para coprodução de espetáculos e para o local de oferta (o parque). Outro tipo de relacionamento destinado à realização da atividade foi detalhado pela entrevistada: “*não fazemos produção, a gente tem um time de produção*” (Acrobata E). Nesse caso, os empreendedores exerceram o papel de integradores de recursos, mobilizando e organizando diferentes equipes de trabalho, como as equipes de som, iluminação, projeção e vídeo.

Improvisação e mobilização

A mobilização para o circo Fascínio sempre foi uma característica associada à preparação dos espetáculos, que era realizada em conjunto com equipes multiprofissionais. Para cada espetáculo programado, eram mobilizadas equipes de som, de luz, de projeção e vídeos. Além destas, equipes de produção, logística e administrativa eram necessárias, como mostra o trecho: “*São investidos meses de trabalho e ensaios em um conceito de espetáculo antes de ser apresentado à audiência*” (dados secundários). No entanto, isso não é visível ao público, pois no circo “a organização torna-se invisível para a audiência, que deseja ver a máquina em operação” (Parker, 2011, p. 567).

Cada espetáculo requer um *design* criativo e a mobilização da equipe de execução, como se observa no seguinte trecho: “*nós criamos nossos próprios atos acrobáticos e shows. Coreografia, fotografia, vídeo, efeitos visuais, e invenção de acessórios são componentes importantes*” (documento). Os empreendedores focam suas ações no processo de criação e contam com equipes parceiras para execução. A mobilização é o

resultado de um trabalho coordenado realizado pelo casal de empreendedores. Cordier (2007) salienta que, ao trabalharem por conta própria, os artistas se encorajam de todas as facetas da atividade e “não é suficiente serem bons acrobatas, é necessário igualmente serem capazes de assegurar toda a logística, de pôr a mão na massa e fazer a empresa funcionar” (p. 19).

Improvisação, mobilização e processo criativo ocorreram de modo simultâneo. O processo criativo se desenrolou sob a temática dos animais, como salientado: “A gente fez, por exemplo, o carnaval dos animais, que é uma. . . na realidade, está começando a se tornar o princípio da nossa nova produção de circo e teatro” (Acrobata E). Para cada tipo de *show* ou evento ofertado, eles necessitavam um *design* criativo e, muitas vezes, era preciso improvisar. O improviso se caracteriza pela convergência entre *design* e execução (Baker et al., 2003). Ele pode resultar em “recombinação criativa” (Senyard et al., 2013), o que os empreendedores fazem com poucos recursos, como pode ser observado no seguinte fragmento do discurso: “fomos para a França, fomos para a Espanha, e a gente comprou um carro pequeno e fomos levando e fomos criando” (Acrobata E).

Reputação

A reputação constituiu ao longo dos anos, de acordo com a entrevistada, a explicação da sobrevivência do circo. *Bricoleurs* ficam atentos, pois o trabalho deles depende da reputação (Stinchfield et al., 2013). O seguinte excerto de discurso evidencia a importância da reputação para a trajetória do circo:

A nossa grande sorte foi o mérito, porque nós tivemos vários colegas que faliram. E nós, não aconteceu isso com a gente . . . e também eu me sinto bastante orgulhosa de a gente ter se mantido com a mesma quantidade de pessoas que estão empregadas e que pagam os seus impostos e que continuam vivendo do seu trabalho, nós fomos uma das únicas no mercado, pelo mérito conquistado durante tantos anos. Então, o que aconteceu? A quantidade de trabalho diminuiu bastante, e o que sobrou da melhor qualidade dentro do mercado, graças a Deus, veio pra nós, pelo mérito que a gente construiu durante os anos. E isso não ocorreu com outras companhias. (Acrobata E).

Como mostra o trecho anterior, a reputação assegurou a sobrevivência do circo e, para conquistá-la, foram necessários muitos anos. Ela não contribuiu para o crescimento (“*orgulhosa de a gente ter nos mantido com a mesma quantidade de pessoas que estão empregadas*”). Por outro lado, a reputação influenciou a conquista de clientes como a família real, conforme se observa no seguinte trecho:

Nós fizemos vários espetáculos para a rainha. Inclusive nós vamos fazer outro agora, em setembro, que vai ser a comemoração dos 200 anos do reinado, vai ser a comemoração e a gente está vinculado à família real. Porque é assim, você tem que imaginar, eles não aproximam qualquer tipo de artista da família real por duas razões: primeiro, eles têm que confiar muito na tua qualidade artística e, segundo, eles têm que confiar muito em que tipo, com que tipo de pessoas você trabalha, porque eles não podem correr nenhum risco de segurança ou de estilo ou. . . são inúmeras facetas para você poder trabalhar para a família real. (Acrobata E)

Atualmente a companhia realiza, em média, cem espetáculos anuais, incluindo os eventos, com elenco de onze acrobatas. O desenvolvimento de todos os espetáculos depende da ação e do acompanhamento dos empreendedores, o que representa um desafio para eles. E como a entrevistada salientou: “*nós gostaríamos de nos clonar*” (Acrobata E). Para Nelson e Sant’Anna (2011), o desenvolvimento das atividades de negócios de *bricoleurs* depende deles.

O caso do circo Fascínio mostrou que, na sua trajetória, o circo não pode abandonar sua essência, alicerçada na inspiração dos envolvidos, evidenciando como o comportamento de *bricoleurs* é parte da sua identidade (Stinchfield et al., 2013). Os espetáculos são idealizados em torno da acrobacia. Como circo contemporâneo, a produção é uma narrativa temática sobre animais, sendo que figuras, cenários, cores e luzes complementam os espetáculos, diferenciando ou distinguindo o circo enquanto organização (Perkmann & Spiecer, 2014). O Quadro 2 sintetiza as categorias analisadas no caso do circo Fascínio utilizando a bricolagem como abordagem para explicar o surgimento e a trajetória do circo.

Quadro 2 – Bricolagem no circo

Elementos de primeira ordem	Elementos de segunda ordem	Elementos de terceira ordem
Acrobacia em ruas e em parques; Tela pintada com motivos de animais; Acrobacias; Circo sobre animais, mas sem animais vivos.	Recursos humanos escassos; Elementos descartados; Recursos locais; Uso de habilidades específicas; Criação de novo valor.	<i>Making do</i>
Busca de patrocínios e realização de eventos corporativos; Criação de escola de acrobatas; Fotografias.	Falta de recursos financeiros; Falta de recursos humanos;	Recusa às limitações do ambiente
Companhia tradicional para coprodução e cocriação; Parceria com parque; <i>Freelancers</i> para som, vídeo, entre outros.	Parcerias de longa duração; Parcerias para execução dos espetáculos.	<i>Network</i> bricolagem
Equipes de execução; Carnaval dos animais; Temas para <i>shows</i> corporativos.	Mobilização; Improvisação e processo criativo.	Improvisação e mobilização
Qualidade e sobrevivência no mercado; Conquista de clientes como a família real.	Mérito e reputação.	Reputação

Fonte: Elaborado pela autora.

Por meio da síntese apresentada no Quadro 2, o circo teve início a partir de uma recombinação de recursos para novos propósitos e se desenvolveu devido à recusa dos empreendedores *bricoleurs* às limitações do ambiente. Improvisar e mobilizar recursos foram ações necessárias durante a trajetória do circo, que sobreviveu pela reputação construída.

O circo e a bricolagem

O circo representa uma forma peculiar de organização, que incorpora uma “desordem” necessária (Parker, 2011) que o possibilite continuar sendo criativo. O significado do circo no mundo, enquanto organização, requer dos pesquisadores uma postura analítica do processo e a recusa em subjugar os limites da imaginação ao desenvolvimento técnico (Kann, 2016). Por trás de centenas de espetáculos o circo “constrói ilusão” (Parker, 2011, p. 567).

No caso do circo Fascínio, com poucos recursos e com apoio de outras pessoas e instituições, ele sobrevive por quase trinta anos. Ao longo desses anos, cada espetáculo produzido decorreu da mobilização de equipes de trabalho garantindo *design* e execução, de tal forma que o esforço no preparo não fosse notado na execução da atividade, pois, como salienta Parker (2011), circos precisam esconder a organização e a preparação do público para que o milagre, o espetáculo, não pareça “mero artifício” (p. 568).

Na trajetória do circo Fascínio os principais problemas foram: a escassez de financiamento para a criação dos espetáculos e a falta de acrobatas. Os empreendedores não se renderam a essas limitações

(Wall & Knott, 2013) e criaram valor (Klerk, 2015), ao mesmo tempo em que geriram equipes múltiplas para produzir e executar os espetáculos, muitas vezes “uma complexa reunião móvel” (Parker, 2011, p. 568).

Os empreendedores do circo atuaram em diversas atividades, como o circo-teatro, *shows*, eventos e educação de acrobatas. Um dos empreendedores passou a atuar também com fotografia dos eventos. Com isso, eles operaram como *bricoleurs*, desempenhando diversas tarefas (Baker et al., 2003). Com os meios que possuíam em mãos, principalmente com a expertise em acrobacia, eles criaram, executaram e propagaram a arte, do mesmo modo que Baker e Nelson (2005) e Fisher (2012) identificaram em empreendedores *bricoleurs*.

Bricoleurs são atores centrais de suas atividades, sendo importante seu papel de agência (Garud & Karnoe, 2003). Nesta pesquisa, o papel de agência garantiu o *design* e a produção dos espetáculos, ampliando e expandindo gradualmente a atividade, com interdependência com outros atores e poucos recursos, configurando o conceito de bricolagem de Perkman e Spicer (2014), em que empreendedores “reúnem e combinam recursos de variadas origens em um esforço com resultados incertos” (p. 1786).

O surgimento do circo Fascínio pode ser explicado pelos constructos da bricolagem: *making do*, recusa a limitações do ambiente, improvisação e pensamento criativo. Com o que os acrobatas tinham em mãos, ou seja, com poucos recursos, eles trouxeram novos propósitos, permeados pela falta de recursos e adaptabilidade em todos os momentos da trajetória, coadunando com o conceito de bricolagem de Fisher (2012) e de Di Domenico et al. (2010). A criação do circo reflete o *making do*, o primeiro constructo da bricolagem ao qual se referem Di Domenico et al. (2010), a criação de algo a partir do nada ou com recursos descartados – a tela pintada e doada por um amigo utilizada para definir a temática do primeiro espetáculo, evidenciando a recombinação no ato de criação com os elementos existentes, como mencionaram Senyard et al. (2013). O segundo constructo, citado por Di Domenico et al. (2010), observado no caso do circo Fascínio, foi a recusa às limitações impostas pelo ambiente. Dois aspectos foram apontados sobre isso: a recusa à limitação de financiamento para os espetáculos e à limitação do número de acrobatas. Eles então utilizaram o improvisado (terceiro constructo para Di Domenico et al. 2010) e, para a escassez de financiamento, criaram uma fundação, estabeleceram relacionamentos com parques e uma grande empresa. Para a limitação da falta de acrobatas eles criaram uma escola de acrobatas. Nesse sentido, enquanto *bricoleurs*, eles realizaram coisas em áreas variadas, a despeito de limitações institucionais ou regulatórias, tal como mencionam Fisher (2012) e Stinchfield et al. (2013). A variedade de atividades foi observada não apenas na busca de soluções para os problemas, mas também na forma de exploração criativa, como no caso da atividade de fotografar os espetáculos. Eles criaram novo valor, por meio de diversos tipos de espetáculos (*shows* corporativos e em parques, escola de formação de acrobatas).

A importância dos relacionamentos, mencionada por Klerk (2015), foi corroborada nos resultados desta pesquisa. No caso da participação de equipes múltiplas, os relacionamentos evidenciaram um tipo de bricolagem cooperativa, envolvendo trabalhos criativos em processos de cocriação, como outros acrobatas, *freelancers* que atuavam nas áreas de som, imagem e figurinos. Além dessa bricolagem cooperativa, identificou-se também a *network* bricolagem, ou seja, a “dependência de contatos preexistentes como meios em mãos” (Baker et al., 2003, p. 269). O improvisado é associado à criatividade, à necessidade de inovar em cada espetáculo, de buscar meios para implementar novas ideias e projetos. Além desses aspectos, a pesquisa mostrou a relevância do papel da reputação para o circo.

Do mesmo modo de Perkman e Spicer (2014), que utilizaram a bricolagem para explicar como organizações emergem, esta pesquisa mostrou como a bricolagem pode explicar a criação e a trajetória de uma organização como um circo. A bricolagem se mostrou uma abordagem explicativa para o contexto estudado, uma bricolagem baseada na combinação de recursos existentes para criar soluções, na reutilização de recursos com os quais, por meio de criatividade, os empreendedores geraram novos sentidos e usos.

Como organização singular, o circo contemporâneo, objeto deste estudo, sobreviveu durante quase três décadas em função dos sentidos atribuídos pelos acrobatas empreendedores e pelos atores que, junto com eles, construíram o circo. Ao longo da trajetória, a reputação foi sendo tecida por meio de mecanismos

de mobilização e improvisação e, assim, os empreendedores passaram sua juventude e idade adulta entre o palco e atrás do palco, uma mobilização conjugal, deparando com a “multiplicação de tarefas, desafios do trabalho itinerante, aumento da carga horária de trabalho invisível” (Cordier, 2007, p. 18). O cotidiano de um circo contemporâneo pequeno se revelou, assim, um malabarismo que a bricolagem pode explicar. A reputação fez dele um circo grande. Contudo a expansão de atividades é limitada à capacidade de envolvimento dos empreendedores, que precisam estar presentes em todos os espetáculos e não podem compartilhar simultaneamente diferentes espaços e, como salientou a entrevistada: “*nós precisaríamos nos clonar*”.

Considerações finais

Organizações culturais não são pautadas apenas pela racionalidade instrumental porque escolhas artísticas e estéticas são importantes para elas (Souza & Carrieri, 2011). Organizações culturais enfrentam a dicotomia entre artes e mercado e precisam manter acesa a chama da criatividade, incorporando-a em suas práticas cotidianas. No caso dos circos, estes buscam a produção de emoções e, como o sentido das emoções é socialmente definido, o circo contemporâneo precisa lidar com complexidade emocional que cada vez mais é maior (Bessone, 2008), ele precisa constantemente redefinir seus processos a fim de conquistar o público e obter reputação. Esses aspectos influenciam o ordinário nas práticas de um circo, como um “extra-ordinário” (Carrieri, 2014) evidenciado pelo “meticuloso planejamento do tempo e do espaço” (Parker, 2011, p. 567) e pela busca de perfeição dos movimentos de corpos (Ramos, 2016).

Estudar o circo consiste em adentrar no universo da polifonia organizacional (Aguiar & Carrieri, 2016). O circo não representa uma unicidade organizacional, há também uma polifonia de circos. Enquanto organização, o circo foi historicamente se remodelando e se adequando aos diferentes momentos sociais e históricos, carregando consigo traços do tradicional e do contemporâneo. O circo tradicional tinha animais, palhaços e picadeiro. O circo contemporâneo utiliza cores, brilhos, sons e efeitos para valorizar o movimento de corpos e uma multiplicidade de cenas simultâneas voltadas à produção de encantos e de emoções.

Os resultados desta pesquisa mostraram que a bricolagem representa um caminho para compreender o surgimento de organizações sob a perspectiva do processo, em uma ontologia relacional, na medida em que a coprodução, derivada das interações, foi determinante na criação e na trajetória do circo analisado. A bricolagem prioriza a expressão, e não a determinação, e foca em interações (Langley & Tsoukas, 2010). Além disso, o enfoque da bricolagem é importante para explicar como organizações surgem e se fazem presentes utilizando a criatividade (Hjorth et al., 2018). Como pode ser observado nos resultados desta pesquisa, comportamentos associados à improvisação, adaptabilidade, criatividade e reputação foram inerentes ao surgimento e desenvolvimento do circo. Nesse sentido, a abordagem da bricolagem propiciou a compreensão de como o circo Fascínio surgiu e construiu sua trajetória. Outras abordagens que não captassem as interações sociais, as formas de coprodução de espetáculos, de improvisação e de reaproveitamento de recursos, por exemplo, não mostrariam todas as dimensões da ação necessárias para compreender a coprodução no circo contemporâneo. A bricolagem mostrou como os atores e o circo se produziram simultaneamente.

Estudos futuros podem explorar a bricolagem no âmbito de práticas voltadas a organizações de espetáculos, focando a análise para as microfundações do processo de produção de espetáculos, evidenciando de forma mais pormenorizada interações e ações de sujeitos diversos na construção da arte circense.

Referências

Aguiar, A. R. C., & Carrieri, A. P. (2016). “Água de lona” e “sangue de serragem” nos discursos de sujeitos circenses. *Organizações & Sociedade*, 23(77), 247-262. doi:10.1590/1984-9230774

- Baker, T., Miner, A., & Eesley, D. T. (2003). Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy*, 32(2), 255-276. doi:10.1016/S0048-7333(02)00099-9
- Baker, T., & Nelson, R. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50, 329-366. doi:10.2189/asqu.2005.50.3.329
- Bessone, I. (2008). *Italian 'contemporary' circus in a neoliberal scenario: Artistic labour, embodied knowledge, and responsible selfhood* (Doctoral dissertation). University of Turin, Turin; University of Milan, Milan.
- Bolognesi, M. F. (2002). O circo "civilizado". Paper presented at the Sixth International Congress of the Brazilian Studies Association (BRASA), Atlanta, GA.
- Bolognesi, M. F. (2009a). *Circos e palhaços brasileiros*. São Paulo, SP: Ed. Unesp.
- Bolognesi, M. F. (2009b). Philip Astley e o circo moderno: Romantismo, guerras e nacionalismo. *O Percevejo Online*, 1(1), 1-13.
- Bolognesi, M. F. (2010). O circo na história: A pluralidade circense e as revoluções Francesa e Soviética. *Repertório: Teatro & Dança*, 13(15), 11-16. doi:10.9771/r.v0i15.5207
- Boxenbaum, E., & Rouleau, L. (2011). New knowledge products as bricolage: Metaphors and scripts in organizational theory. *Academy of Management Review*, 36(2), 272-296.
- Carrieri, A. P. (2014). As gestões e as sociedades. *Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 1(1), 21-64.
- Carrieri, A. P., Perdigão, D. A., & Aguiar, A. R. C. (2014). A gestão ordinária dos pequenos negócios: Outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. *Revista de Administração*, 49(4), 698-713.
- Chaerki, K. F., & Ferreira, J. M. (2016). Uma proposta de "classificação" para os estudos organizacionais no Brasil a partir de publicações entre 1997 e 2013. *Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 3(6), 121-176.
- Cooper, R. (2014). Process and reality. In J. Helin, T. Hernes, D. Hjorth, & R. Holt (Eds.), *The Oxford handbook of process philosophy and organization studies*. Oxford: Oxford University Press.
- Cordier, M. (2007). Le cirque contemporain entre rationalisation et quête d'autonomie. *Sociétés Contemporaines*, (66), 37-59.
- Costa, M. M. F. (1999). O velho e o novo circo: Um estudo da sobrevivência organizacional pela preservação de valores institucionais (Dissertação de mestrado). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- Costa, A. M., & Saraiva, L. A. S. (2012). Hegemonic discourses on entrepreneurship as ideological mechanisms for the reproduction of capital. *Organization*, 19(5), 586-614. doi:10.1177/1350508412448696
- Costa, A. S. M., Barros, D. F., & Saraiva, L. A. (2014). Management industry. *Cadernos Ebape.br*, 12(1), 1-6.
- Di Domenico, M. L., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 34(4), 681-703.
- Dooley, L. M. (2002). Case study research and theory building. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), 335-354. doi:10.1177/1523422302043007
- Draguignan. (2018). *Théâtres em dracénie: scène conventionnée dès l'enfance et pour la danse*. Dossier pédagogique Le cirque. Recuperado de <http://bit.ly/2HB9Ft2>
- Fisher, G. (2012). Effectuation, causation and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 1019-1051.

- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3a ed.). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- Galuk, M. B., Zen, A. C., Bittencourt, B. A., Mattos, G., & Menezes, D. C. (2016). Innovation in creative economy micro-enterprises: A multiple case study. *Revista de Administração da Mackenzie*, 17(5), 166-187.
- Garud, R., & Karnoe, P. (2003). Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 32(2), 277-300.
- Helin, J., Hernes, T., Hjorth, D., Holt, R. (2014). Process is how process does. In J. Helin, T. Hernes, D. Hjorth, & R. Holt (Eds.), *The Oxford handbook of process philosophy and organization studies* (pp. 5-18). Oxford: Oxford University Press.
- Hendry, C., & Harborne, P. (2011). Changing the view of wind power development: More than “bricolage”. *Research Policy*, 40, 778-789.
- Hernes, T., & Weik, E. (2007). Towards a theory of organizational becoming. In R. Lang, & A. Schmidt, *Individuum und organization: Neue trends eines organisationswissenschaftlichen forschungsfeldes*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Hjorth, D., Strati, A., Dodd, S. D., & Weik, E. (2018). Organizational creativity, play and entrepreneurship: Introduction and framing. *Organization Studies*, 39(2-3), 155-168. doi:10.1177/0170840617752748
- Judice, V. M. M., & Furtado, S. C. (2014). Gestão de empreendimentos criativos e culturais: estudo de uma organização de ensino e difusão de ritmos afro-brasileiros em São João del Rei. *Organizações & Sociedade*, 21(69), 293-314. doi:10.1590/S1984-92302014000200006
- Kann, S. (2016). *Taking back the technical contemporary circus dramaturgy beyond the logic of Mimesis* (Dissertação de mestrado). Utrecht University, Utrecht.
- Klerk, S. D. (2015). The creative industries: An entrepreneurial bricolage perspective. *Management Decision*, 53(4), 828-842.
- Langley, A., & Tsoukas, H. (2010). Introducing “Perspectives on process organizational studies”. In T. Hernes, & S. Maitlis, *Perspectives on process organization studies* (Vol. 1, pp. 1-26). New York: Oxford University Press.
- Lavers, K., & Burt, J. (2017). Briefs and hot brown honey: Alternative bodies in contemporary circus. *M/C Journal*, 20(1), 1-3.
- Leitch, C. M., Hill, F. M., & Harrison, R. T. (2010). The philosophy and practice of interpretivist research in entrepreneurship: Quality, validation, and trust. *Organizational Research Methods*, 13(1), 67-84.
- Leslie, D., & Rantisi, N. M. (2011). Creativity and place in the evolution of a cultural industry: The case of Cirque du Soleil. *Urban Studies Journal Limited*, 48(9), 1771-1787.
- Lévi-Strauss, C. (1962). *The savage mind*. Chicago: University of Chicago Press.
- Magalhães, A. F., & Saraiva, L. A. (2017). Amigos, amigos; negócios... não são à parte! Notas sobre a racionalidade nas organizações de trabalho. *Gestão & Planejamento*, 18, 410-424.
- Nelson, R. E., & Sant’anna, A. S. (2011). Tipos de empreendedores em penturbia brasileira. *Revista de Administração Pública*, 46(2), 453-475.
- Oliveira, J. S., & Cavedon, N. R. (2013). Uma abordagem política das práticas cotidianas: Um estudo etnográfico num circo. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 2(1), 81-104. doi:10.9771/23172428rigs.v2i1.10046

- Oliveira, J. S., & Cavedon, N. R. (2015). As tramas políticas emocionais na gênese de processos organizativos em uma organização circense. *Organizações & Sociedade*, 22(72), 61-78.
- Oliveira, J. S., & Cavedon, N. R. (2017). Os circos contemporâneos como heteropias organizacionais: Uma etnografia multissituada no contexto Brasil-Canadá. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 142-162. doi:10.1590/1982-7849rac2017150047
- Parker, M. (2011). Organizing the circus: The engineering of miracles. *Organizational Studies*, 32(4), 555-569. doi:10.1177/0170840611403668
- Perkmann, M., & Spicer, A. (2014). How emerging organizations take form: The role of imprinting and values in organizational bricolage. *Organization Science*, 25(6), 1785-1806. doi:10.1287/orsc.2014.0916
- Perren, L., & Ram, M. (2004). Case-study method in small business and entrepreneurial research mapping boundaries and perspectives. *International Small Business Journal*, 22(1), 83-101.
- Ramos, L. E. S. (2016). Entre a proeza e a bobagem: Uma análise sociológica sobre o palhaço e o circo (Dissertação de mestrado). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB.
- Salunke, S., Weerawardena, J., & Maccoll-Kennedy, J. R. (2013). Competing through service innovation: The role of bricolage and entrepreneurship in project-oriented firms. *Journal of Business Research*, 66, 1085-1097.
- Seifert, R. E., & Vizeu, F. (2015). Crescimento organizacional: Uma ideologia gerencial? *Revista de Administração Contemporânea*, 19(1), 127-141.
- Senyard, J., Baker, T., Steffens, P., & Davidsson, P. (2013). Bricolage as a path to innovativeness for resource-constrained new firms. *The Journal of Production Innovation Management*, 31(2), 1-20. doi:10.1111/jpim.12091
- Sicuro, L., & Lapierre, L. (1993). *École Nationale de Cirque (1993)*. Montreal, QC: École des Hautes Études Commerciales.
- Souza, M. M. P., & Carrieri, A. P. (2011). Racionalidades no fazer artístico: estudando a perspectiva de um grupo de teatro. *Revista de Administração de Empresas*, 51(4), 382-395. doi:10.1590/S0034-75902011000400006
- Stinchfield, B. T., Nelson, R., & Wood, M. S. (2013). Learning from Levi-Strauss' legacy: Art, craft, engineering, bricolage, and brokerage in entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(4), 889-921. doi:10.1111/j.1540-6520.2012.00523.x
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Vermon, L. (2018). *Le cirque contemporain em Belgique*. Recuperado de <http://bit.ly/37EyrTM>
- Waal, G. A., & Knott, P. (2013). Innovation tool adoption and adaptation in small technology-based firms. *International Journal of Innovation Management*, 17(3), 1-19. doi:10.1142/S1363919613400124
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso, planejamento e métodos*. Porto Alegre, RS: Bookman.

Agradecimentos

A autora agradece aos revisores pelas contribuições e sugestões.

Sobre a Autora

Hilka Pelizza Vier Machado

Doutora em engenharia de produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora do Doutorado em Administração da Universidade do Oeste de Santa Catarina e do Mestrado em Gestão do Conhecimento do Centro Universitário de Maringá. E-mail: hilkavier@yahoo.com. ORCID: 0000-0002-2554-0025



Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

Entre posse e acesso: compreendendo a extensão do self no consumo colaborativo

Between ownership and access: understanding the extension of the self in collaborative consumption

Marianny Jessica de Brito Silva^a

Maria de Lourdes de Azevedo Barbosa^a

Marconi Freitas da Costa^a

Jairo de Pontes Gomes^b

^a Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil

^b Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil

Revista Organizações & Sociedade

2020, 27(93), 333-356

© Autor(es) 2020

DOI 10.1590/1984-9270939

ISSN 1984-9230

www.revistaoes.ufba.br

NPGA, Escola de Administração

Universidade Federal da Bahia

Recebido: 25/04/2018

Aprovado: 11/04/2019

Resumo

A pesquisa busca compreender como se dá a extensão do self na prática do consumo colaborativo por meio do sistema de compartilhamento de bicicletas de Pernambuco. O estudo é alicerçado em abordagem qualitativa, com dados coletados por observação participante nas plataformas do Bike PE e entrevistas individuais não estruturadas com 24 usuários do projeto. Os dados foram interpretados a partir da aplicação da análise de discurso social-hermenêutica. Verificou-se que a possibilidade de pedalar pelo Bike PE representa uma oportunidade para reafirmar e construir certos elementos identitários ligados especialmente ao social e ao coletivo que estimulam ações conjuntas e/ou interativas. Assim, a identidade na prática colaborativa dos usuários do Bike PE é desenvolvida e estendida a partir do self relacional e do self influenciador e idealista. Identificou-se ainda que alguns usuários são também proprietários de bicicletas, apontando que o consumidor está disposto a experimentar novos modelos de prestação de serviços sem abandonar antigas práticas de consumo, como a aquisição de um bem. Com uma identidade multifacetada, os indivíduos buscam possibilidades de extensão e construção do self por meio do acesso e da posse, sendo a utilização do produto o elemento central na construção e extensão identitária, independentemente de o objeto usado ser próprio ou não.

Palavras-chave: Extensão do Self; Consumo Colaborativo; Posse; Compartilhamento; Bike.

Abstract

This paper analyzes how the extension of the self in the practice of collaborative consumption in the system of sharing of bicycles of Pernambuco takes place. It has a qualitative approach, collecting the data through participant observation on Bike PE platforms and individual unstructured interviews with 24 project users. Social-hermeneutical discourse analysis was used to analyze the data. The possibility of cycling provided by Bike PE represents the opportunity to reaffirm and build certain identity elements, especially those related to the social and collective aspects that stimulate joint and/or interactive actions. Thus, two elements constitute the development and extension of identity in the collaborative practice of Bike PE users: the relational self and the influencing and idealistic self. Many users were shown to already possess a bicycle, indicating that the consumer is willing to experiment new business models without abandoning previous consumer practices such as the acquisition of a good. With a multifaceted identity, individuals want to increase their possibilities of extension and construction of self through access and possession, and the use of the referred product is a central element in the construction and extension of identity, regardless of whether the object used being their own or not.

Keywords: Extension of the Self; Collaborative Consumption; Possession; Sharing; Bike.

Introdução

Os indivíduos vivem em uma cultura em que o consumo é parte de suas identidades (Kizgin, Jamal, & Richard, 2018). Assim, a atividade de consumir começa e termina com o self (Bagozzi, 2013), sendo este entendido como a maneira como o indivíduo se define, tendo como sinônimos as palavras “identidade” e “auto-conceito” (Ruvio & Belk, 2018).

Os estudos de marketing que discutem a relação destes dois constructos têm auxiliado na compreensão do consumo enquanto prática, que expõe a subjetividade dos indivíduos e auxilia na construção de um projeto identitário em prol de um self coerente (Shankar, Elliott, & Fitchett, 2009). As posses, particularmente, auxiliam nestas representações identitárias, sendo reconhecidas por Belk (1988) como ferramentas de extensão do indivíduo e, portanto, partes do seu próprio ser. A partir da propriedade, portanto, tem-se o Eu estendido (Belk, 1988), teoria desenvolvida para reconhecer que as pessoas transpassam e expõem seus *se/ves* (plural de self, em inglês) por meio daquilo que possuem (Kunchambo, Lee, & Brace-Govan, 2017).

A partir das mudanças provocadas pelas inovações tecnológicas, crises econômicas mundiais e preocupações ambientais, surgiram novas configurações de consumo que incentivaram práticas colaborativas, resultando na substituição da propriedade pela possibilidade da experiência do acesso, surgindo, em decorrência desse novo contexto, o consumo colaborativo (Lang & Armstrong, 2018). As questões de identidade nesse ambiente podem estar sendo pautadas em novos elementos, e a extensão do self parece ocorrer a partir de outras propostas para além da propriedade.

A ideia de alugar algo por um período de tempo em vez de comprar sugere uma mudança de ideologia que passa a incentivar o acesso em detrimento da propriedade. Esta constatação parece destacar a existência de mudanças nos processos de produção social da subjetividade e na criação de novos valores e sensibilidades (Barnes & Mattsson, 2017). A partir delas, percebe-se que a construção e extensão do Eu pode não estar ligada apenas ao que se entende pelo termo “possuir”. Apesar destas constatações, não foram encontrados estudos que buscassem compreender como o Eu é construído e estendido no consumo colaborativo (Hartl, Hofmann, & Kirchler, 2016); também não se conseguiu acessar pesquisas sobre o entendimento de como estas configurações representam uma passagem do “eu sou o que possuo” para “eu sou o que acesso”.

Assim, reconhecendo a necessidade de pesquisas que tragam novas perspectivas para as teorias de marketing e de comportamento do consumidor, este artigo centra sua análise na compreensão da extensão do Eu na prática do consumo colaborativo, tendo o sistema de compartilhamento de bicicletas de Pernambuco, Bike PE, como lócus de pesquisa. Portanto, o objetivo deste estudo foi compreender a extensão da identidade dos usuários do Bike PE neste tipo de prática colaborativa, desenvolvendo uma reflexão acerca da relação entre posse e acesso.

A relevância desta pesquisa reside no avanço do conhecimento sobre a construção e a extensão identitária dos consumidores no que se refere às ações de compra, uso e descarte, contribuindo ao atentar para o self estendido no consumo colaborativo, perspectiva ainda não explorada no campo do comportamento do consumidor. Como uma contribuição prática, a pesquisa pode orientar melhorias em atividades colaborativas e oportunidades de negócio voltadas a esta nova configuração de consumo.

Para o desenvolvimento ordenado do tema proposto, o trabalho está dividido em três seções posteriores a esta, em que são abordados: (1) os conceitos de self e de *extended self*, (2) o consumo na Era do Acesso e (3) a experiência do consumo colaborativo, envolvendo subseções relacionadas à evolução do conceito e às suas características no Bike PE. Além destas, outra seção descreve o método adotado para o desenvolvimento da pesquisa e, em outra ainda, a discussão dos principais resultados é apresentada. Por fim, considerações finais são tecidas à luz dos achados da pesquisa.

Autoconceito e a compreensão do self

O reconhecimento da importância simbólica dos produtos por meio das pesquisas na área do comportamento do consumidor durante a década de 1950 incentivou o desenvolvimento de estudos sobre novos temas anteriormente desacreditados e ignorados. Um desses é o “autoconceito” ou “senso de self” (*self-concept*), construto que diz respeito às crenças de um indivíduo sobre seus próprios atributos e à maneira como ele os avalia (Sirgy, 1982), revelando-se como estrutura organizada da cognição e dos pensamentos que as pessoas têm de si mesmas (Pilarska, 2016).

O *self-concept* se tornou um construto de interesse dos pesquisadores da área devido às afirmações de Levy (1959) de que o comportamento do consumidor é mais influenciado pelos símbolos encontrados em um produto do que pelas suas características funcionais. De acordo com Grubb e Grathwohl (1967), o comportamento do indivíduo é orientado para a manutenção do autoconceito, e uma das formas de realizá-la é por meio do uso de produtos como símbolos. A partir desta perspectiva, passou-se a explorar este tipo de relação (Dolich, 1969; Liu, Sprott, Spangenberg, Czellar, & Voss, 2018; Reed II, 2002).

Destaque deve ser dado ao trabalho de Sirgy (1982), que propôs a teoria da congruência entre imagem do produto e autoimagem, baseada na premissa de que o consumidor geralmente busca produtos e marcas que sejam compatíveis com a sua identidade. O autoconceito é construído a partir de uma perspectiva multidimensional (Razmus, Jaroszyńska, & Palęga, 2017) que, de acordo com Sirgy (1982), envolve o self ideal (o que se gostaria de ser), o self real (como o indivíduo se percebe), o self no contexto (como o indivíduo se enxerga em situações distintas) e o self social (como o indivíduo gostaria que os outros lhe enxergassem). De modo geral, segundo Chaplin e John (2005), a teoria da congruência revelou que produtos que transmitem certas imagens podem ativar benefícios similares nas pessoas.

A partir dessa definição sobre self, Belk (1988) desenvolve a teoria do Eu estendido (*extended self*), sustentando que a chave para a compreensão do que as posses significam seria o reconhecimento de que os indivíduos consideram suas posses como parte de si mesmos. Assim, descreveu o self como o ser e o *extended self* como as posses na forma da extensão daquilo que o indivíduo é. Partindo-se do princípio do Eu estendido, é possível considerar que as pessoas são, até certo ponto, o que elas possuem (Baumhammer, Silva, & Costa, 2017). A propriedade, ou pelo menos o senso de propriedade, portanto, surge como elemento central nesta teoria, seja ela uma propriedade individual ou coletiva, permanente ou temporária (Hanley, Baker, Hanley, & Garland, 2018).

Morgan (1993) reconheceu a necessidade de uma definição holística do *self-concept*, partindo-se do reconhecimento de que cada visão de self do indivíduo não é formada apenas por uma imagem do Eu atual, mas por uma imagem influenciada pelas lembranças passadas do indivíduo e suas visões de futuro. Por meio desta afirmação, Morgan (1993) sugere a ideia já descrita por Markus e Nurius (1986) dos *possible selves* nos estudos do comportamento do consumidor. Eles representam o que os indivíduos poderiam se tornar, o que eles gostariam de se tornar e, o mais importante, o que eles têm medo de se tornar (Markus & Nurius, 1986). Esta última trata-se de uma dimensão adicional do Eu (Mittal, 2015).

Com as mudanças decorrentes da Era Digital, Belk (2013) resolve atualizar o conceito proposto do Eu estendido. Segundo o autor, as possibilidades de extensão do Eu nunca foram tão amplas, resultando em cinco mudanças cruciais no construto em questão: (1) desmaterialização de muitas posses; (2) reincorporação dos indivíduos em fotos, avatares e vídeos; (3) partilha e geração do Eu revelado, dando oportunidades para os indivíduos apresentarem seus *selves* de maneiras muito mais simples do que na era sem tecnologias digitais – ademais, as coisas que são de propriedade conjunta, por meio da partilha on-line, aumentam o senso de comunidade imaginada e criam sentimentos de identidade grupal que agregam o senso do Eu, uma vez que o self é fundamentalmente relacional (Andersen & Chen, 2002; Markos, Labrecque, & Milne, 2018); (4) coconstrução do self – os comentários e demais interações on-line auxiliam os indivíduos a construir suas identidades com auxílio dos demais envolvidos na rede, por meio de um feedback instantâneo, podendo

auxiliar o senso de afirmação ou de modificação do Eu; e (5) memória distribuída, pois, no mundo digital, dispositivos e tecnologias auxiliam na recordação e arquivamento de nossas memórias, que reforçam o senso do Eu por meio do passado (Belk, 2013).

A nova teoria do Eu estendido considera o self muito mais ativamente gerenciado, construído em conjunto, interativo, abertamente desinibido, confessional, multiplamente manifestado e influenciado pelo que os indivíduos e seus avatares fazem on-line (Belk, 2013). O Quadro 1 visa elucidar a discussão aqui lançada sobre a definição de self e self estendido.

Quadro 1 – Definição do self e do self estendido

Construtos	Definição	Referências
Self	Sinônimo de identidade ou autoconceito, o self é entendido como a maneira com que o indivíduo se define, sendo composto por percepções presentes, passadas e futuras. Apresenta diversas dimensões, tais como o self real (o que sou) e o self ideal (como gostaria de ser).	Sirgy (1982) Belk (1988) Pilarska (2016) Liu et al. (2018)
Self estendido	Os indivíduos consideram suas posses como partes de si mesmos. Assim, entende-se como self estendido a identidade do indivíduo transpassada e exposta pelo bem que possui, dotado de significados que definem o seu possuidor.	Belk (1988) Ahuvia (2005) Gjersoe, Newman, Chituc, & Hood (2014) Hanley et al. (2018)

Fonte: Elaborado pelos autores.

O consumo na Era do Acesso

“Era do Acesso” é uma expressão cunhada por Rifkin (2000) para descrever o novo modelo econômico, social e humano da sociedade capitalista atual pautado na transição da ideia de posse da propriedade física para o acesso de bens e serviços alcançados graças às possibilidades digitais geradoras de transformações mercadológicas e culturais. Nessa Era, a propriedade, ainda que existente, torna-se um modelo antiquado, incapaz de oferecer a flexibilidade necessária diante das rápidas variações nos mercados, sendo substituída pelo conceito de acesso, que orienta a possibilidade de uso e que tem como força motriz o capital intelectual.

Os consumidores, segundo Rifkin (2000), também já começam a trocar a propriedade pelo acesso, que passa a ser compreendido como um modo de consumo (Bardhi & Eckhardt, 2012). Nessa perspectiva, os indivíduos buscam acessar os bens e preferem pagar pelas experiências de acesso temporário a estes (Bardhi & Eckhardt, 2012; Silva & Barbosa, 2018), demarcando estratégias do usar em vez do possuir (Leismann, Schmitt, Rohn, & Baedeker, 2013). O acesso tem sido estigmatizado historicamente, sendo compreendido como um modo inferior de consumo que limita a liberdade individual e que é realizado simplesmente por uma motivação de ordem financeira (Cheshire, Walters, & Rosenblatt, 2010; Silva & Barbosa, 2016). Com o advento das tecnologias, no entanto, o consumo baseado no acesso tem se tornado um fenômeno importante enquanto prática mais flexível e adaptável (Vouga, 2017), pois emerge como alternativa para gerenciar as mudanças (Bardhi & Eckhardt, 2012).

Nesse sentido, o consumo baseado no acesso pode ser definido como “transações que podem ser mediadas pelo mercado em que nenhuma transferência de propriedade toma lugar” (Bardhi & Eckhardt, 2012, p. 881). É, portanto, uma prática em que o consumidor adquire tempo, mas não a posse do bem, podendo o mercado mediar as transações, ganhando determinada quantia pelo uso do objeto (Correa et al., 2019), estabelecendo-se distinções entre posse e acesso. Bardhi e Eckhardt (2012) apontam duas principais diferenças que são importantes como base de reflexão para o presente estudo: (1) a natureza da relação self-objeto e (2) as regras que regulam este relacionamento. Em relação à primeira diferença, reconhece-se que a posse é permanente ou está por um longo tempo em interação com o seu dono, já o acesso é um consumo circunstancial e temporal (Lang & Armstrong, 2018).

No que diz respeito à segunda diferença, compreende-se que, na propriedade, o indivíduo tem total direito do bem (Silva & Barbosa, 2018). Esta única característica traz liberdade e responsabilidade para o detentor do item; ele escolhe o momento, a duração de uso e quem pode ou não utilizar seu objeto (Möhlmann, 2015). Já o acesso não tem esta característica e, portanto, a natureza e o gerenciamento dos relacionamentos pessoa-objeto e pessoa-pessoa não estão muito bem estabelecidos (Lamberton, 2016). Neste consumo baseado no acesso se encontram muitas práticas, entre as quais o consumo colaborativo (Belk, 2014b). Esse tipo de experiência é abordado no próximo tópico.

A experiência do consumo colaborativo

O consumo colaborativo surge impulsionado pela Era do Acesso e por outros fatores que auxiliaram a adoção dessa prática pela sociedade (Hamari, Sjöklint, & Ukkonen, 2016), tais como: sobrecarga econômica e crise financeira global, escassez de recursos e uso das tecnologias inteligentes e redes sociais *peer-to-peer* (Gansky, 2010). Ainda como elemento de motivação à adoção de práticas colaborativas, tem-se o movimento de reurbanização, caracterizado pela vivência de indivíduos em casas compactas e menores, impossibilitando a propriedade de muitos objetos (Bardhi & Eckhardt, 2012; Lang & Armstrong, 2018).

Desenvolvendo-se nesse cenário, o consumo colaborativo trouxe implicações para a forma como as pessoas consomem, reconhecendo a importância da experiência para além do próprio bem (Botsman & Rogers, 2011). A experiência é essencialmente emocional e pessoal, envolvendo fatores como interpretação pessoal de uma situação a partir de um contexto histórico cultural, de momentos anteriores e de traços da personalidade (Pullman & Gross, 2003). Compreender o consumo colaborativo como uma experiência é reiterar que o foco do estudo dessa prática está no indivíduo que a consome e não nos atributos daquilo que é consumido (Möhlmann, 2015). Esta compreensão fortalece a adoção do acesso em detrimento da propriedade. Trata-se, portanto, de uma experiência do acesso, do compartilhamento.

Assim, as práticas colaborativas convergem para um modo de consumo que vai de encontro à possessividade, movidas por valores que incentivam o compartilhamento e que podem contribuir para a sustentabilidade na perspectiva ambiental, diminuindo os desperdícios e aumentando a vida útil dos bens (Markus & Orsi, 2016), colaborando para uma menor degradação do meio ambiente, além da redução da produção de novos itens (Botsman & Rogers, 2011), ainda que estes não sejam seus objetivos principais.

Evolução do conceito do consumo colaborativo

O termo “consumo colaborativo” se originou a partir do estudo de Felson e Spaeth (1978), sendo descrito como determinados acontecimentos em que as pessoas consomem bens e serviços econômicos de maneira engajada e conjunta. Entretanto, apenas nos anos 2000 o consumo colaborativo se tornou mais conhecido, sendo redefinido a partir da tecnologia e de comunidades entre pares (Piscicelli, Cooper, & Fisher, 2015), facilitando a conexão e comunicação entre indivíduos, empresas e grupos de interesse (Lamberton, 2016).

Em 2007, o termo em análise já fazia parte do vocabulário mercadológico, sendo visto por Algar (2007) como uma prática cada vez mais frequente na qual consumidores colaboram on-line para trocas de bens e serviços. É em 2011, entretanto, que o termo se torna mais conhecido no meio acadêmico a partir dos estudos de Botsman e Rogers (2011), autores responsáveis pelo desenvolvimento da nova conceituação do fenômeno.

Para esses autores, o consumo colaborativo passou a ser descrito como uma maneira de atender necessidades e desejos do consumidor, com pouco ônus, prezando por atividades sustentáveis e atraentes, tais como a partilha, os empréstimos comerciais, os alugueis e as trocas, geralmente ocorridos ou organizados em plataformas virtuais (Benoit, Baker, Bolton, Gruber, & Kandampully, 2017; Lamberton, 2016). Nesta perspectiva,

Botsman e Rogers (2011) dividiram tais atividades em três grupos: (1) os **sistemas de serviços de produtos** (SSP), definidos como uma forma de consumo em que determinado produto é utilizado sem a necessidade de sua aquisição; (2) os **mercados de redistribuição**, que se referem à transferência de propriedade por ter como atividades as trocas e doações de mercadorias usadas; e (3) os **estilos de vida colaborativos**, que consistem no compartilhamento e troca de ativos menos tangíveis como tempo, espaço, habilidades e dinheiro.

A partir das tipologias sugeridas por Botsman e Rogers (2011), Freitas, Petrini e Silveira (2016) analisaram 72 sites de diferentes manifestações de consumo colaborativo, classificando-os de acordo com o modelo de compartilhamento, a atividade desenvolvida e a presença de transação monetária. A partir desse mapeamento, foram identificadas atividades denominadas (1) novas oportunidades econômicas, que exigem transações financeiras e utilizam plataformas digitais interferentes no processo de consumo (ex.: Zipcar e Airbnb) e (2) consumo de intenção ideológica, em que não ocorre transação monetária, bem como a plataforma digital não interfere no processo, tendo papel de ferramenta de comunicação, intermediando o contato entre as partes interessadas (ex.: Estante Virtual, Couchsurfing). Nesse sentido, o que se verifica é que esses aspectos apresentados revelam que a prática colaborativa impulsiona novos modelos de negócio e a reformulação de práticas mercadológicas existentes, orientando novas formas de consumir, já que os adeptos do consumo colaborativo parecem estar em busca de outras maneiras de comprar e de viver (Silva & Barbosa, 2018), modificando alguns valores como, por exemplo, o consumo de novos bens de forma exacerbada.

Ainda segundo Botsman e Rogers (2011), independentemente da classificação do consumo colaborativo, todas as atividades nele desenvolvidas compartilham de forma mais ou menos evidente quatro princípios centrais: (1) a massa crítica, em que se tem a compreensão do impulso suficiente para funcionamento do sistema de modo autossustentável (Scaraboto, 2015); (2) a capacidade ociosa, que reforça a necessidade da utilidade do bem e não de sua posse; (3) a crença no bem comum, expressa na consciência de que a prática da colaboração pode ser útil para todos (Vaquero & Calle, 2013); e (4) a confiança entre estranhos, necessária em maior ou menor grau a partir das transações econômicas e relacionamentos desenvolvidos no exercício dessa prática colaborativa (Santoso & Erdaka, 2015).

As definições de consumo colaborativo até então descritas são criticadas por Belk (2014b) por suas amplitudes, considerando que estas envolvem muitas atividades, gerando desordens e questionamentos que merecem atenção e reflexão. Assim, o autor desenvolve uma nova conceituação para o consumo colaborativo, descrevendo-o como um subconjunto do consumo baseado no acesso, com consumidores coordenando a aquisição ou distribuição de um recurso por uma pequena quantia ou outra compensação. O escambo, a troca e o trato, desde que não envolvam uma transferência permanente de propriedade, são vistos como atividades incluídas nesta configuração de consumo, a partir da definição do autor, excluindo-se, entretanto, a partilha, em que não há uma compensação envolvida, e o *gift-giving*, pois ocorre uma transferência permanente de propriedade.

Para Belk (2014b), os indivíduos querem ter acesso temporário aos bens em substituição à necessidade de comprá-los e possuí-los (Zamani, Sandin, & Peters, 2017). Nesta perspectiva, a atividade colaborativa do consumo parte do princípio da desmaterialização, gerando compartilhamento em grande escala sem diminuir a satisfação do locatário individual (Martin & Upham, 2016). Petrini, Freitas e Silveira (2017), inclusive, consideram o consumo colaborativo como um subconjunto da economia de compartilhamento, caracterizando-o como forma de consumo que orienta uma ação coletiva que estimula “a criação de conexões entre os aspectos indivíduo-privado e o coletivo-público do consumo” (p. 47).

Visando refletir sobre as definições de consumo colaborativo, Silva e Barbosa (2016) desenvolveram um trabalho teórico que aponta as características centrais desse tipo de atividade. Primeiramente, por envolver o termo “colaboração”, inclui

trocas e compartilhamento entre os sujeitos envolvidos, por meio de uma interação pautada em boa comunicação, levando aos indivíduos o poder de alcançar coletivamente os resultados esperados. Assim, quando a expressão consumo colaborativo é posta, pressupõe-se um

consumo construído a partir da interação de consumidores, podendo estes também estar em posição de fornecedores, empenhados no alcance do atendimento de suas necessidades de forma conjunta. Tal afirmação não implica a não existência do mercado como mediador deste consumo. Mas, havendo tal mediação, precisa existir também a colaboração entre consumidores para que a experiência em questão de fato ocorra. (p. 49)

Ademais, tal consumo é organizado e/ou realizado em plataformas digitais, o que destaca a influência da Era Digital em seu desenvolvimento (Santoso & Erdaka, 2015). A questão financeira também deve ser considerada, uma vez que o consumo colaborativo tem como um de seus objetivos minorar alguns problemas de ordem social. Nesse sentido, as atividades colaborativas se caracterizam por terem um baixo custo financeiro (Silva & Barbosa, 2016). Assim, as particularidades do consumo colaborativo aqui adotadas partem do trabalho de Silva e Barbosa (2016), apoiado nas contribuições de Botsman e Rogers (2011) e Belk (2014b), e estão condensadas no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Características do consumo colaborativo

Consumo realizado ou organizado em plataformas virtuais
É caracterizado pela possibilidade de acesso (disponibilidade de uso) a bens e serviços por meio da colaboração entre consumidores
Práticas que maximizam a utilidade do bem
Ocorre mediante uma pequena quantia paga ou outra compensação
Pode ser organizado por consumidores ou mediado pelo mercado
Sustentabilidade

Fonte: Adaptado de Silva e Barbosa (2016, p. 50).

Assim, baseando-se no artigo de Silva e Barbosa (2016), propõe-se que o consumo colaborativo é uma experiência desenvolvida a partir das possibilidades surgidas na Era Digital, que gerou colaboração entre consumidores, destacando o elemento coletivo envolvido nesse modo de consumo (Petrini et al., 2017), podendo ser o mercado o mediador da atividade. O acesso aos bens e serviços se dá por uma pequena quantia ou outra forma de compensação, apresentando como ideias norteadoras a maximização da utilidade do bem e a sustentabilidade.

O consumo colaborativo na prática – projeto Bike PE

Entre as atividades de consumo descritas como colaborativas destaca-se o compartilhamento de bicicletas. Como panorama geral, verifica-se que essa prática é comum em países da Europa e nos Estados Unidos e vem se tornando, ano a ano, mais popular no Brasil, a exemplo do projeto Bike PE, o lócus deste estudo. O projeto Bike PE foi criado em 2013, resultado de uma parceria entre o governo estadual de Pernambuco, as prefeituras de Olinda, Jaboatão dos Guararapes e Recife e o Banco Itaú, sendo operacionalizado atualmente pela empresa Tembici, (Bike PE, 2017). Verifica-se, portanto, que esta é uma parceria entre órgãos públicos e empresas privadas, reconhecendo-se que é uma atividade mediada pelo mercado.

Visando oferecer aos indivíduos uma alternativa de transporte sustentável de pequeno percurso e a baixo custo, o Bike PE dispõe de estações inteligentes, sustentadas por energia solar, conectadas a uma central de operações via *wireless*. Os usuários cadastrados em um banco de dados podem retirar, utilizar e devolver uma bicicleta entre as diversas estações (Bike PE, 2017). O que se verifica, neste caso, é a confirmação da possibilidade de acesso a um bem em substituição à compra/propriedade da bicicleta (Lang & Armstrong, 2018).

Para a adesão ao Projeto, os indivíduos devem se cadastrar pelo site do Bike PE e comprar um passe mensal no valor de R\$ 10,00 ou um passe diário no valor de R\$ 5,00, sendo este último disponível diretamente na estação. Há também a possibilidade de pagar a taxa de acesso às bicicletas por meio do bilhete VEM, usado para viagens em transportes públicos urbanos, como ônibus (Bike PE, 2017). A pequena quantia paga para acesso às bicicletas do projeto mostra-se condizente com as características de uma prática de consumo colaborativa (Belk, 2014b; Correa et al., 2019; Silva & Barbosa, 2016).

Segundo o termo de adesão, que deve ser aceito pelos usuários do projeto Bike PE (2017), o sistema de compartilhamento de bicicletas funciona 24 horas por dia, e os usuários podem realizar viagens gratuitas de até 60 minutos diariamente; após este tempo, eles devem devolver a bicicleta e, depois de 15 minutos, podem retirar a mesma ou outra. A partir do aplicativo, baixado gratuitamente em qualquer smartphone, os membros do Bike PE podem consultar a situação das plataformas (em operação ou off-line), o número de bicicletas disponíveis na estação desejada e as possíveis vagas nas plataformas para devolução (Bike PE, 2017).

A utilização de tecnologias digitais está presente em todas as etapas do projeto, reforçando sua importância no desenvolvimento de novas formas de consumo, o que facilita a conexão e comunicação nas atividades de acesso (Gansky, 2010; Lamberton, 2016; Piscicelli et al., 2015). Por meio do aplicativo, é possível gerenciar qual plataforma será acessada e qual bicicleta será utilizada. As próprias plataformas em que as bicicletas estão contam com um sistema complexo de tecnologia coordenada por sistema *wireless*. O projeto Bike PE é caracterizado como um sistema de compartilhamento que visa beneficiar usuários e sociedade, atuando em 2018 com planos de pagamento diferenciados que envolvem o valor de R\$ 160,00 para assinatura por um ano, e com maior flexibilidade de uso das bicicletas, que podem ser utilizadas durante 60 minutos em dias de semana e 120 nos fins de semana (Bike PE, 2018), realidade ainda não existente durante a coleta de dados da pesquisa.

Se observarmos as classificações de consumo colaborativo propostas por Botsman e Rogers (2011), podemos identificar que a forma praticada no Bike PE seria incluída na tipologia do SSP, que possibilita o uso do bem sem a sua aquisição. Ademais, baseando-se na classificação de Freitas et al. (2016), tal prática de compartilhamento de bicicletas estaria inserida na tipologia de novas oportunidades econômicas, em que há uma transação financeira e se utilizam as plataformas digitais para concretização do processo de compartilhamento.

Método da pesquisa

O pressuposto ontológico de que a realidade é construída socialmente e subjetivamente, em conjunto com a visão epistemológica de que a realidade deve ser compreendida a partir das percepções dos indivíduos que a constroem, levou à adoção de um caminho de pesquisa qualitativo. A importância dessa metodologia de pesquisa é reforçada pelo entendimento de que a presente investigação está centrada em um fenômeno compreendido a partir de uma experiência (Caelli, Ray, & Mill, 2003), resultado das significações desenvolvidas pelo indivíduo que dela participa (Merriam, 2002).

Para tanto, utilizou-se como técnicas de coleta de dados a observação direta estruturada participante e a entrevista individual não estruturada. A finalidade da observação derivou da necessidade de acompanhar os usuários do projeto de compartilhamento de bicicletas acessando esta prática, de modo a compreender o contexto no qual este consumo se realiza. Além disso, permitiu contato com os possíveis entrevistados, viabilizando a marcação de algumas entrevistas com usuários do sistema. Assim, a observação auxiliou na familiarização com o campo de pesquisa (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006) e na obtenção de contatos para possíveis entrevistas sobre o projeto. As observações foram realizadas em 13 das 80 estações espalhadas por Recife, Jaboatão dos Guararapes e Olinda. Entretanto, durante o tempo despendido em cada uma delas, 5 plataformas não foram acessadas por nenhum consumidor, impossibilitando a atividade de coleta. Assim, essa prática de pesquisa foi aplicada em 9 estações do Bike PE.

As plataformas foram escolhidas devido às suas localizações: próximas de universidades e colégios (estações 62 e 80), de centros de comércio e shoppings da cidade (estações 06, 20, 26, 34, 35, 76 e 77), de ambientes propícios para lazer e para a prática de exercícios físicos, além da proximidade a pontos turísticos (estações 03, 06, 20, 57, 63 e 80). O tempo despendido em cada uma delas dependeu da movimentação dos usuários, variando de 20 a 160 minutos, e totalizaram-se 44 usuários observados nas plataformas analisadas.

Posteriormente, foram realizadas entrevistas com 24 informantes. Os critérios utilizados para que o indivíduo pudesse participar da pesquisa foram: (1) ser usuário do projeto Bike PE e (2) utilizar as bicicletas compartilhadas pelo menos uma vez por semana, caracterizando a adesão efetiva do cliente ao sistema. Estas entrevistas foram individuais e não estruturadas, permitindo que os entrevistados respondessem perguntas “dentro de sua própria estrutura de referências” (May, 2004, p. 149). Um roteiro foi desenvolvido para auxiliar no desenvolvimento da conversação (Flick, 2004), incluindo tópicos que tratassem de aspectos relacionados à experiência no Bike PE e à identidade dos entrevistados.

Logo após a finalização das entrevistas, foi realizada uma análise preliminar até o ponto em que foi constatado que as informações obtidas começavam a se repetir, considerando-se encerrada a coleta de dados, ratificado o critério da saturação (Silverman, 2010). A partir da entrevista 19, tal critério já foi evidenciado, realizando-se ainda mais 5 entrevistas. Elas foram gravadas por aparelho digital com a devida autorização dos participantes, tendo duração entre 14 minutos e 54 minutos e 14 segundos, e, posteriormente, foram transcritas.

Para análise dos dados foi adotada a análise de discurso na perspectiva social-hermenêutica, também chamada de análise sociológica do discurso, que é uma análise contextual, na qual os argumentos tomam sentido na relação com os autores que os enunciam, em que o aspecto pragmático é considerado, ou seja, aquilo que extrapola a fala (contexto) são fontes de compreensão do discurso (Godoi, 2010). A partir desse método analítico, Mattos (2005) desenvolveu a análise semântica-pragmática da conversação. Esse tipo de análise de discurso consiste na interpretação do significado temático da conversação e no significado da ação durante a entrevista, explorando todo o contexto no qual esta se desenvolve, extrapolando o que foi dito pelo entrevistado e levando em consideração o efeito da presença e das situações criadas pelo entrevistador sobre a expressão do entrevistado. Para tanto, a análise se desenvolveu em cinco fases distintas, conforme exposto no Quadro 3.

Quadro 3 – Fases da análise

Fase	Definição
1 – Recuperação	Recuperação dos momentos das entrevistas, transcrevendo-as após ouvir as gravações de forma atenta, fazendo anotações preliminares a respeito dos significados que surgem em alguns momentos.
2 – Análise do significado pragmático da conversação	Leitura da transcrição realizando anotações ao lado do texto, buscando responder as seguintes perguntas: o que foi acontecendo ao longo da entrevista? Como foi se desenvolvendo o assunto? Quais foram os pontos altos e momentos de ausência do entrevistado? Em seguida, foi realizada uma segunda leitura, a fim de fazer surgir o significado nuclear da resposta (ou seja, o que foi realmente dito); os significados incidentes (algo mais que pode ser extraído da resposta); e os significados de contexto (suposições implícitas a respeito do contexto relevantes ao tópico). Por fim, realizou-se a revisão com intuito de melhorar a qualidade do material.
3 – Validação	Validou-se o significado nuclear das respostas dos entrevistados por meio da afirmação realizada pelo próprio informante em seu aspecto semântico.
4 – Montagem da consolidação das falas	Transferiu-se para uma planilha eletrônica as respostas separadas da entrevista, o significado nuclear, o significado incidente e de contexto. Como não existiram perguntas pré-estabelecidas, as informações de cada participante foram alocadas de acordo com as temáticas propostas nos tópicos, subtópicos e pela proximidade das perguntas que surgiram durante cada conversação.
5 – Análise de conjuntos	A partir da visualização dos fatos e evidências relativa a cada entrevistado, a cada pergunta e a cada entrevista, refletiu-se sobre todo o conjunto das entrevistas, destacando as diferenças e semelhanças obtidas nas falas dos informantes e em seus significados.

Fonte: Adaptado de Mattos (2005).

Durante esse processo, os tópicos incluídos previamente no roteiro orientaram a análise e, a partir das falas dos entrevistados, foram estabelecidas categorias terciárias, secundárias e primárias de investigação. As terciárias foram tecnologia, identidade, valores e experiência no Bike PE. Todas contribuíram para o desenvolvimento da categoria secundária de análise, acesso vs. posse, até a categoria primária, a extensão do self na prática colaborativa em questão (Quadro 4).

Quadro 4 – Tópicos e categorias de análise

Tópicos do roteiro	Categorias de análise		
	Terciárias	Secundária	Primária
Aspectos identitários e de consumo (1) Definição de si mesmo – o eu que se tem, o que se quer ser e o que não se quer ser (2) O consumo durante a vida (3) A relação com as tecnologias	Identidade e tecnologias	Posse vs. acesso	A extensão do self na prática colaborativa
Bike PE (4) Adesão ao projeto Bike PE (5) Acesso às bicicletas (6) Outras práticas colaborativas envolvidas (7) Relação com outros usuários	Experiência no Bike PE e no consumo colaborativo		
Valores e crenças (8) Ensinos ao longo da trajetória de vida (9) Aspectos de cidadania (10) Aspectos de sustentabilidade e Saúde (11) Motivos de adoção e continuidade no Projeto	Motivações e valores		

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na seção seguinte, a análise de resultados é apresentada a partir das categorias estabelecidas.

Análise dos resultados

Antes de seguir para a análise dos resultados, fazem-se necessárias algumas considerações acerca dos informantes da pesquisa. Eles apresentaram diferentes tempos de adesão ao projeto, variando de um mês, representando os clientes novos, até usuários presentes desde o início da implantação do projeto Bike PE, em 2013 (“Pernambuco implanta”, 2013). A frequência de uso das bicicletas do compartilhamento de Recife também variou entre os entrevistados. Ela pode ser de uma vez por semana, aos domingos por exemplo, até uso cotidiano e diário (segunda a segunda).

Outra diferença observada entre os consumidores do projeto foi a finalidade com que usam a bicicleta. Há usuários que acessam o Bike PE com a finalidade da prática de lazer, outros atrelam a diversão com a preocupação à saúde. Existem usuários que utilizam as bicicletas do projeto com o intuito de dispor de um meio de transporte, estando alguns deles preocupados em melhorar a sua qualidade de vida por meio do exercício físico praticado durante os percursos realizados. A partir das entrevistas com 24 usuários do Bike PE, verificou-se que as finalidades de utilização das bicicletas do sistema podem ser agrupadas em três categorias: lazer, locomoção e vida saudável. Para melhor ilustração, apresenta-se na Figura 1, a seguir, a quantidade de usuários entrevistados divididos entre essas categorias estabelecidas.

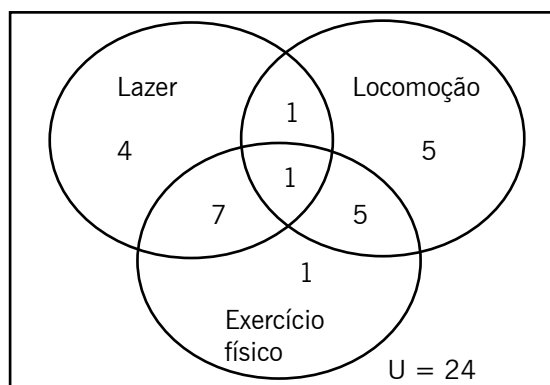


Figura 1 – Conjunto dos informantes de acordo com a finalidade do uso do Bike PE

Fonte: Elaborada pelos autores.

A distinção da utilidade das bicicletas foi importante na medida em que as diferenças nos discursos foram notadas quando constatadas as diferentes finalidades de acesso ao projeto. Estas narrativas foram desenvolvidas a partir da conversação, sendo suas análises abordadas a seguir. Tais análises estão divididas em: (1) questões identitárias ligadas às crenças e aos valores; (2) benefícios e problemas percebidos na prática colaborativa; (3) questões de identidade diante das tecnologias; (4) questões de posse versus acesso; e (5) a extensão do self no consumo colaborativo.

Consumo colaborativo: identidade, crenças e valores

A perspectiva de consumo colaborativo enquanto forma de atender necessidades e desejos com pouco ônus, prezando por atividades sustentáveis e atraentes (Botsman & Rogers, 2011), além da percepção do autoconceito como um elemento multidimensional, no qual o self social influencia a construção do senso de identidade (Andersen & Chen, 2002), foi percebida nos relatos dos informantes 1 e 5:

*O compartilhamento é ótimo porque ele não é o compartilhamento em si, mas **ele também gera assunto. Ah, se você anda, então já conversa sobre isso.** Não é só o compartilhamento por compartilhamento, é também o discurso, você vai falar sobre ele, você vai se amostrar, “ah, eu ando, eu sei como funciona”. (I1 – lazer, 2015)*

*Eu acho que como eu geralmente ando em grupo, eu acho divertido, **é uma forma de estar se divertindo em grupo**, conhecendo alguns lugares, porque eu geralmente vou pra pontos turísticos e é isso. (I5 – lazer, 2015)*

De fato, o consumo colaborativo exerce um papel facilitador no processo de conexão e comunicação entre indivíduos (Barnes & Mattsson, 2017), representando a possibilidade de reafirmar elementos de suas identidades ligados à necessidade de se sentir pertencente a um grupo (self relacional de Andersen e Chen, 2002). Cria-se, portanto, por meio desta prática, um sentimento de identidade grupal que integra o self, tendo em vista que a partir do outro os indivíduos se reconhecem (Belk, 2013). Nessa perspectiva, é realçada a importância dos sentimentos de pertencimento, associação e familiaridade para a adoção e permanência de certas práticas de consumo, especialmente aquelas ligadas ao compartilhamento, corroborando com a compreensão de que tais práticas aumentam o senso de comunidade e auxiliam no processo identitário coletivo que agrega o senso do Eu (Andersen & Chen, 2002; Markos et al., 2018). Por meio dessa forma de consumo, portanto, indivíduos buscam estabelecer conexões com o mundo e com os outros, diminuindo a insegurança

em serem vistos como marginalizados ou desconhecidos do novo, corroborando a compreensão de Petrin et al. (2017) de que esta forma de consumo orienta uma ação coletiva.

Junto a esse aspecto de sociabilidade, o sentimento de utilização da bicicleta envolve um elemento emocional que relaciona os *selves* dos usuários com aspectos de luta por uma causa, destacando o poder do objeto como instrumento de liberdade para a mudança de vida das pessoas e da sociedade em geral, além de gerar uma percepção de influência social exercida pelos informantes ao utilizarem o Bike PE. É o que revelam os usuários 4 e 9:

Eu geralmente tento mostrar a todo mundo que tá ao meu redor que bicicleta pra mim é um instrumento de mudança na minha vida. Então, se eu for sua amiga, você um dia vai andar de bicicleta comigo. Às vezes eu sou até meio que chata, “vamos tentar, vamos tentar”, mas a pessoa sempre vai e sempre gosta. (14 – lazer, 2015)

Eu vou formando adeptos . . . eu sempre influencio as pessoas. (19 – locomoção, 2015)

Dois aspectos iniciais, portanto, emergem dos discursos dos informantes relacionados à construção ou ao reforço dos seus *selves*: a importância do outro para a prática do pedalar utilizando as bicicletas do Bike PE, especialmente quando esta atividade é realizada a lazer, e o comportamento relacionado à capacidade de influência do indivíduo e da sociedade. Tem-se, assim, no primeiro elemento, o self relacional e, no segundo, o self descrito como influenciador e idealista, ambos desenvolvidos a partir do Bike PE e do próprio ato de andar de bicicleta, que transmitem determinadas imagens e significados, ativando benefícios similares nas pessoas (Chaplin & John, 2005).

A identidade estendida dos usuários também é construída a partir do Bike PE. Os usuários apontam que, por meio do uso das bicicletas compartilhadas, ocorreram mudanças de consciência, em termos políticos, ideológicos, ambientais, sociais e culturais em suas vidas. Tais mudanças são motivadas por determinados valores já possuídos, segundo o discurso dos próprios informantes, como respeito ao próximo, e por outros adquiridos ao longo do uso da bicicleta, como aqueles ecológicos (Martin & Upham, 2016), de reconhecimento e pertencimento à cultura da cidade e de coletividade, reafirmando a interação que o consumo colaborativo oferece às pessoas (Lang & Armstrong, 2018), estabelecendo novos valores e sensibilidades (Barnes & Mattsson, 2017) por meio do acesso e dos sentimentos de coletividade gerados com este. Assim, o consumo compartilhado fez emergir a conscientização sobre cidadania e coletivismo. A partir do Bike PE, os indivíduos passaram a reconhecer que juntos possuem maior poder para exigir seus direitos, sendo agentes de mudança na sociedade. Também se perceberam participantes de um propósito maior, suprimindo a necessidade de pertencimento presente no self e, ao mesmo tempo, reconhecendo a importância do outro nas práticas cotidianas de sua vida. As narrativas abaixo reforçam este aspecto.

Eu acho que a coisa mais importante é o respeito aonde a gente tá, com tudo que tá ao nosso redor, pessoas, natureza, tradições também eu acho que precisam ser respeitadas. Mas é realmente isso, de conseguir conviver com harmonia com coisas que você concorda e que você discorda, que haja diálogo entre o que você é ou o que você quer versus o que outras pessoas querem. Que você não tente atropelar tudo que tá pela sua frente que não lhe agrada. Eu sempre levo as relações humanas, naturais com respeito a quem está do outro lado. (16 – lazer, 2015)

E quando você tá de bicicleta, você tem toda a liberdade de parar, de tirar a bicicleta da ciclofaixa, se houver ciclofaixa, que é um dos problemas de Recife também, e ir pra aquele lugar. . . É um exercício que me proporcionou viver a cidade. . . . Pra mim cada passeio de bike é uma experiência. (17 – lazer, 2015)

Sempre é válido você oferecer ao usuário um uso compartilhado, isso inclusive também, penso eu, estimula a consciência de coletivo. . . . Ele estimula o pensamento coletivo de que eu vou preservar esse bem, porque outra pessoa vai usar/eu também talvez use no futuro, preservar as estações também. (I18 – locomoção e ex. físico, 2015)

Assim, a bicicleta é entendida como um instrumento que possibilita a criação e exercício de uma consciência política. Por meio dela, os indivíduos reafirmam e lutam por seus direitos de mobilidade, de viver a cidade, de ter uma estrutura adequada para o ato de pedalar, além de reforçar a coletividade. A bicicleta em si estende essa identidade ao auxiliar os informantes a aprender, definir e lembrar a si mesmos de quem são, sendo representativos, segundo Dodson (1996), de suas crenças e atitudes. O projeto Bike PE desenvolve um papel importante na medida em que oferece aos indivíduos a possibilidade de vivenciar tais conscientizações sem a necessidade de possuir o bem, a bicicleta (Zamani et al., 2017), caracterizando-se como consumo circunstancial e temporal (Bardhi & Eckhardt, 2012; Lang & Armstrong, 2018).

Consumo colaborativo: benefícios e problemas percebidos

O Bike PE foi descrito pelos informantes como um projeto que auxilia na mudança de mentalidade e na melhoria da qualidade de vida, uma vez que proporciona benefícios à saúde física e financeira. A saúde física foi relatada principalmente por usuários que têm como motivação primária a necessidade de locomoção. *“É algo inovador, algo que pode mudar muito a qualidade de vida, não só com relação à mobilidade, mas também com relação à saúde da população”* (I20 – locomoção, 2015).

Além de agir como meio de conscientização em termos de sustentabilidade e saúde (Gansky, 2010), o projeto Bike PE apresenta uma nova configuração de consumo que incorpora diferentes vantagens, entre as quais a econômica (Toni, Renzi, & Mattia, 2018).

Pra mim hoje é mais fácil usar o Bike PE, porque eu não tenho onde guardar, ter manutenção, é menos responsabilidade. Pra mim é mais conveniente o Bike PE. (I2 – lazer, 2015)

Tem vários aspectos assim. O primeiro de todos é a questão financeira, porque assim eu fui calcular e eu utilizando a bike e eu percebo que assim é muito em conta. E tem também, aí eu penso por esse lado, mas também tem a questão da saúde assim . . . aí é uma forma também de meu corpo tá em movimento assim, tá pedalandando pra saúde mesmo assim. (I3 – locomoção, ex. físico e lazer, 2015)

É a questão da comodidade, de eu poder, eu não precisar me preocupar com a minha. Às vezes eu não tenho um cadeado em casa fácil. Essa comodidade de ter várias estações, vários cantos . . . Então é mais fácil eu usar a do governo que eu não tenho a responsabilidade. (I22 – locomoção, 2015)

Mais barato do que ir pra academia também (E uma coisa ao ar livre né.). É bem melhor e eu moro num apartamento muito pequeno aí pra comprar bicicleta pra guardar, não dá. (I23 – saúde, 2015)

Como observado, além do ganho de ordem econômica em função do baixo custo de acesso ao sistema, o projeto proporciona economia aos usuários em função de não haver responsabilidade pela manutenção da bicicleta, além da comodidade de acesso e adequação às consequências da reurbanização (Bardhi & Eckhardt, 2012), bem como a rapidez e a adaptabilidade que o uso da bicicleta proporciona, principalmente para aqueles usuários que utilizam o projeto com maior frequência, geralmente com o

objetivo de locomoção. Essas possibilidades revelam, de acordo com Benoit et al. (2017), um perfil de consumidor em busca de práticas que envolvam ou possibilitem menos obrigações e incumbências.

As narrativas expostas reforçam o argumento de que o consumo colaborativo tem como elementos motivadores a sobrecarga econômica dos indivíduos e a crise financeira global (Dreyer, Lüdeke-Freund, Hamann, & Facer, 2017). Ao facilitar o acesso de indivíduos a bens e serviços com menor custo, esse consumo facilita o desenvolvimento do autoconceito (Markos et al., 2018), por meio de produtos que estão relacionados ao self ideal. No entanto, como observado a partir dos discursos dos informantes, deve-se frisar que não é apenas por motivações financeiras que essa prática é realizada (Cheshire et al., 2010). A possibilidade de acesso à bicicleta reduz responsabilidades e possibilita interações e senso de comunidade, que justificam sua adesão.

O Bike PE, no entanto, apresenta alguns problemas observados pelos usuários, tais como: falta de estações suficientes ou de vagas disponíveis nestas para retirada ou devolução das bicicletas, falhas no aplicativo/sistema, bicicletas defeituosas, plataformas em mau-estado de conservação e a falta de infraestrutura para a movimentação com bicicleta pelas vias da cidade do Recife. Durante o período de observação, inclusive, foi possível presenciar tais problemas. Por exemplo, alguns usuários não conseguiram retirar as bicicletas por problemas no leitor e no sistema, que não reconheciam o cartão, e pela indisponibilidade de bicicletas, o que chegava a bloquear o acesso dos usuários. Ademais, bicicletas com falta de manutenção ou quebradas foram identificadas pelos observados no momento de retirada, especialmente por aqueles que buscavam utilizá-las com o objetivo de locomoção.

Tais problemas inclusive comprometem dois dos princípios centrais descritos por Botsman e Rogers (2011) para o funcionamento do consumo colaborativo: a massa crítica e a confiança. A massa crítica no Bike PE, por exemplo, diz respeito à quantidade de bicicletas e estações ofertadas em número suficiente para fazer os indivíduos aderirem ao projeto. No entanto, como descrito anteriormente, as estações e a quantidade de vagas disponíveis em cada uma delas se mostram insuficientes em determinados momentos, dificultando a atração e a escolha pela prática de compartilhamento, além de atrapalhar etapas que antecedem ou sucedem o uso da bicicleta, prejudicando o funcionamento do sistema (Scaraboto, 2015). Devido a esse problema e aos outros citados, a confiança do usuário diminuiu, comprometendo o gerenciamento do relacionamento entre pessoa-objeto e pessoa-pessoa em meio à menor liberdade que o próprio acesso possibilita na escolha do momento a se utilizar o bem, da duração do uso e de quem pode usufruir desse (Lamberton, 2016; Möhlmann, 2015; Silva & Barbosa, 2018).

Para que a utilização desta prática colaborativa seja efetiva e influencie os indivíduos a utilizarem a bicicleta mais ativamente, é necessário que o projeto melhore e ofereça acesso rápido, um sistema que facilite o uso e não o dificulte, além de bicicletas e estações suficientes e em bom estado. Os problemas desestimulam o acesso (Lamberton, 2016) – entendido, neste contexto, como a prática do pedalar a partir da experiência do uso possibilitada pelo Bike PE –, fazendo com que o consumo colaborativo, descrito como meio atraente de atender as necessidades dos consumidores (Botsman & Rogers, 2011), não seja tão estimulante no caso do Bike PE quando se observam os problemas vivenciados.

Deve-se considerar que, apesar dos problemas supracitados, o sistema de compartilhamento de bicicletas se mostrou uma oportunidade para o indivíduo desfrutar de um bem sem necessitar adquiri-lo, dando-lhe mais opções em termos de configurações de consumo a serem praticadas (Leismann et al., 2013). Mais do que isso, o Bike PE, por meio da bicicleta e do pedalar, foi entendido como um meio de o consumidor socializar e refletir sobre elementos de coletivismo e cidadania. Tal atividade parece gerar uma maior consciência do espaço do outro, do respeito ao pedestre e aos outros motoristas, além de incentivar o pensamento crítico perante as dificuldades enfrentadas no trânsito das cidades.

Consumo colaborativo: identidade e tecnologia

As tecnologias desempenham um papel essencial no desenvolvimento e consolidação do consumo colaborativo. No caso do Bike PE, elas auxiliam na extensão do self por possibilitarem a experiência (Kunchambo et al., 2017) do uso da bicicleta. Os usuários só podem acessar a plataforma, retirar, utilizar e devolver a bicicleta graças a um sistema tecnológico e seus aparelhos que possibilitam a conectividade entre todas essas ações. As tecnologias, portanto, desempenham papéis e, neste tipo de consumo, também contribuem para gerar novas mentalidades e novos comportamentos sociais, econômicos e culturais (Santoso & Erdaka, 2015; Silva & Barbosa, 2016).

Foi percebido também que as tecnologias, mais especificamente a internet e as redes sociais, possibilitaram mais do que nunca (Belk, 2013) a amplitude de exposição das inúmeras dimensões das identidades dos informantes e a capacidade de transformação delas (Ahuvia, 2005; Sirgy, 1982), tais como os *selves* social, real e ideal, compreendendo, no contexto, a construção do autoconceito a partir de uma perspectiva multidimensional (Rasmus et al., 2017). De fato, o que fica mais evidente a partir da descrição da identidade no discurso dos entrevistados é a sua multiplicidade de características (Morgan, 1993), reafirmando a necessidade de observá-la a partir da compreensão múltipla e de *possible selves* (Hanley et al., 2018), como apontam os seguintes informantes:

É tudo muito global. Eu me sinto muito próxima das coisas que eu acredito, porque eu consigo participar virtualmente dessas coisas. (I4 – Lazer, 2015)

Eu acho que as pessoas vivem em dois mundos diferentes. Um mundo que ela deseja demonstrar, que é o mundo virtual, e o mundo que ela tá de verdade. Não sei, eu tenho uma impressão de que muitas vezes o facebook, o instagram, essas coisas é muito um mundo de ilusão assim (De aparências?). É, mais o que você quer ser do que o que você é. (I6 – lazer, 2015)

Vantagens [das tecnologias] é acessibilidade, você faz tudo com mais rapidez, tudinho, além de ser o que quiser. (I10 – lazer, 2015)

As tecnologias possibilitam a aproximação de grupos, pessoas com ideias similares, reforçando a acessibilidade ofertada a partir delas (Baumhammer et al., 2017). Ao mesmo tempo, no mundo virtual os indivíduos têm necessidade de status e de reconhecimento, estando dispostos a moldar e construir seus *selves* para tal atividade. A vida virtual, portanto, é compreendida como um ambiente de aparências, em que os internautas podem melhorar suas histórias a fim de receber mais comentários e curtidas, sentindo-se compartilhadores da mesma felicidade dos demais e capazes de ter características comportamentais diferentes das presenciadas na realidade off-line. Tal possibilidade reflete a diferença entre o ser real e o ser construído virtualmente. Este Eu despido no mundo virtual representa, então, a exposição de um self desejado em detrimento do self real (Belk, 2014a; Schau & Gilly, 2003), motivado pela necessidade de expor a felicidade tão buscada na sociedade atual.

É justamente nesta exposição do self que os usuários do projeto demonstram suas experiências com as bicicletas do Bike PE. Muitos que acessam tais bens, principalmente com finalidade de lazer, registram tais momentos por meio de fotos e vídeos, compartilhando em suas redes sociais os momentos vivenciados. O informante 15, por exemplo, divulgou seu vídeo do primeiro contato com o Bike PE, conforme seu depoimento: *“Eu estava muito eufórico aí [risos durante todo o vídeo]. Eu mandei pros meus irmãos [vídeo acaba]. Pronto, essa foi minha primeira experiência, realmente eu estava muito eufórico aí [risos]. Depois posteí no face”* (I15 – locomoção e ex. físico, 2015).

As redes sociais contribuem para a divulgação do sistema e para o uso das bicicletas compartilhadas, especialmente por possibilitarem a recordação e o arquivamento dessas experiências por meio de memórias distribuídas na rede, que reforçam o senso do Eu por meio do passado (Belk, 2013). Os usuários do projeto retratam experiências positivas, como a apontada acima, mas também expõem os problemas que vivenciam ao tentar acessar o Bike PE. O mais importante é poder discursar sobre o compartilhamento (Hartl et al., 2016), expor experiências, mostrando a adesão ao projeto e conhecimento do seu funcionamento, gerando conexão e comunicação entre indivíduos e grupos de interesse (Lamberton, 2016).

Consumo colaborativo: posse versus acesso?

Apesar dos aspectos anteriormente apresentados se mostrarem relevantes para melhor compreensão deste tipo de consumo colaborativo, não se percebeu nas narrativas dos participantes um processo de desmaterialização, como preconizam Lang e Armstrong (2018). Esse entendimento é representado pelas narrativas expostas abaixo:

Eu tenho bicicleta, mas alguns amigos não, e como tem o espaço de algum tempo pra usar, eu achava chato eu ir com a minha e eles ficarem lá esperando o projeto. Aí quando eu vou sair com eles, eu sempre uso as bicicletas do projeto. (I5 – lazer, 2015)

Na verdade eu tenho três [risos]. Aí às vezes não dá pra usar, levar a bicicleta, enfim, por algum motivo, aí eu prefiro usar a do Itaú. Na verdade, prefiro não, prefiro não usar a do Itaú, porque a manutenção é horrível. (I6 – lazer, 2015)

(E tua frequência de uso?) Bem, pelo menos uma a duas vezes na semana, porque assim, eu tenho bicicleta também e eu moro aqui perto. Aí nem sempre eu preciso pegar, às vezes por causa de tempo também. Mas eu acho que uma a duas vezes por semana. (I16 – locomoção, 2015)

A partir das falas dos respondentes foi possível compreender como os usuários estendem e constroem suas identidades por meio do compartilhamento de bicicletas; entretanto, não se pode afirmar que há uma mudança do “eu sou o que possuo” (Belk, 1988) para o “eu sou o que eu posso acessar” (Belk, 2014b), uma vez que a possibilidade de acesso à bicicleta não diminui o desejo de possuí-la para alguns entrevistados, contrariando a perspectiva de que a prática colaborativa vai de encontro à possessividade (Markus & Orsi, 2016).

Pode-se até dizer que o compartilhamento contribuiu para estimular a aquisição da bicicleta em alguns casos, devido ao prazer gerado pela experiência de pedalar aliado aos problemas no uso do sistema e das bicicletas enfrentados pelos informantes, causando mais impacto naqueles que utilizam o sistema com fins de locomoção. Entre os principais problemas relatados e que ocorrem com maior frequência, destacam-se: problemas no sistema, na retirada e na devolução das bicicletas, falta de plataformas e espaços para a devolução das bicicletas e a existência de bicicletas danificadas.

Diante dessas circunstâncias é plausível admitir que as situações adversas enfrentadas pelos usuários desestimulam o uso do sistema e, portanto, o acesso não possui vantagens suficientes para substituir completamente a posse. O que se pôde perceber é que acesso e propriedade coexistem em alguns casos, na medida em que ambos apresentam benefícios para os consumidores. Tal afirmação reforça a ideia de que as práticas colaborativas não buscam criticar diretamente o capitalismo, nem extinguir a condição de possuir (Barnes & Mattsson, 2017), mas se constituem como formas distintas e alternativas de atender necessidades, apresentando diferenças e vantagens que não podem ser oferecidas por meio da posse, sendo possível e necessária a coexistência das duas formas de consumo (tradicional e colaborativo). O acesso, de acordo com Zamani et al. (2017),

oferece uma direção diferente do consumo dominante, mas não o impede ou o intimida. Não se percebeu, portanto, a partir dos relatos, um apelo forte do princípio de desmaterialização para a maioria dos usuários entrevistados (Lang & Armstrong, 2018).

Ademais, a aquisição de uma bicicleta não representa para os usuários do projeto uma ação de individualismo, mas, sim, uma compra realizada por motivo de preocupação com a coletividade, devido à consciência política e ideológica adquirida durante o acesso ao Bike PE. A bicicleta é entendida como elemento de transformação coletiva, que também se apresenta como uma extensão do Eu quando possuída.

*Rapaz, foi um processo curto e intenso, na verdade. Porque eu voltei a andar de bicicleta no final de dezembro [com a bicicleta do projeto], final de 2014 em dezembro, e não tinha noção do que a bicicleta significaria na minha vida, é verdade. **É uma relação muito intensa, é praticamente como se fosse minhas pernas hoje.** Então ela é muito responsável pela minha liberdade. **Eu atribuo ela à minha liberdade e eu sinto prazer demais em usar, me deslocar usando ela, porque eu me sinto contribuindo pra tudo.** (I6 – lazer, 2015)*

Como descrito pelo informante 6, tanto as bicicletas que possui como as acessadas no Bike PE são partes do seu corpo e de sua identidade, sendo importantes na construção e extensão de seu self. Mais do que o desejo de tê-las, tem-se o desejo de ser unido a elas numa relação íntima (Roux & Korchia, 2006), transpassando o seu eu para as bicicletas, independentemente de serem próprias ou não. Portanto, parece que a cultura e psicologia da propriedade, diferentemente de como descreve Gansky (2010), não se encontram em total transição quando o projeto de compartilhamento de bicicletas de Pernambuco é observado.

A extensão do self no consumo colaborativo

A pesquisa visou compreender a extensão da identidade dos usuários do Bike PE na prática colaborativa de compartilhamento de bicicletas, desenvolvendo uma reflexão acerca da relação entre posse e acesso. Esta seção tem como finalidade responder a esse objetivo a partir das análises realizadas nas seções anteriores. Surge, portanto, como um tópico para responder o problema de pesquisa a partir dos resultados obtidos.

A ideia de extensão do Eu refere-se às posses que os indivíduos consideram como parte de si mesmos, ultrapassando e externando suas identidades por meio delas (Ahuvia, 2005; Belk, 1988; Gjersoe et al., 2014). Atualmente, entretanto, é possível que as pessoas externem seus *se/ves* por meio de outras práticas que não envolvem a propriedade de um bem, mas o acesso a ele.

De acordo com as narrativas sobre vivência, identidade, valores e crenças, os informantes demonstraram a extensão de seus *se/ves* na experiência de compartilhamento por meio do significado do uso do objeto disponibilizado, no caso, a bicicleta. A possibilidade de pedalar a partir do projeto Bike PE, independentemente da finalidade do uso, representa a possibilidade de reafirmar e construir certos elementos identitários ligados especialmente ao self social (Lang & Armstrong, 2018). Ainda que a posse de uma ou mais bicicletas possa contribuir para externar tal característica identitária, é por meio da participação como integrante do projeto e do uso da bicicleta que se estimula o aumento do senso de comunidade, criando sentimentos de identidade grupal que agregam ao senso do Eu (Andersen & Chen, 2002; Markos et al., 2018). Reitera-se, a partir da participação no Bike PE, a busca por uma identidade construída em conjunto, interativa e manifestada em atividades colaborativas, criando conexões entre indivíduo e coletivo e estimulando ações conjuntas (Petrini et al., 2017).

Essa coconstrução do self é estabelecida a partir do engajamento entre usuários e conhecedores do projeto que expõem suas experiências e as (res)significam a partir das interações, algumas delas ocorridas em redes sociais. Por isso, mais do que participar de práticas de compartilhamento, os usuários sentem

necessidade de discursar sobre elas (Hartl et al., 2016). Ao assim fazer, exibem um self influenciador e multiplemente manifestado, que orienta vivências e decisões de consumo, e um self também influenciado pelas experiências e comentários dos outros, que realça o contexto da colaboração.

A identidade estendida por meio do uso é construída também pelo significado do objeto utilizado (Möhlmann, 2015). A bicicleta, seja compartilhada ou própria, gera vínculos afetivos com aquele que dela usufrui e representa, para os informantes, uma nova forma de viver, possibilitando o exercício da cidadania, acrescentando valores e crenças pautadas nos direitos de mobilidade, promovendo mudança, seja esta política, ideológica, ambiental ou ligada à saúde, externando um self idealista. Portanto, a extensão desse self a partir da bicicleta se dá em práticas colaborativas, como no projeto de compartilhamento analisado, mas também em práticas tradicionais, em que existe a propriedade desse bem. O Bike PE, no entanto, auxiliou na construção do Eu idealista que, posteriormente, foi externado a partir do pedalar, gerando, inclusive, o desejo de possuir uma bicicleta.

Assim, não é possível afirmar que o acesso extingue a posse e vice-versa. Ambos são realizados e cada um oferece a possibilidade de extensão e construção do self de maneiras diferentes, ou até mesmo iguais, pois, como lembra Belk (2014a), talvez os indivíduos que possuam determinados objetos estejam ligados ao seu uso e sua possibilidade de ajuda mais do que à posse em si. De modo especial, no Bike PE tais possibilidades emergem a partir de motivações tão altruístas como egoístas.

Reforça-se, assim, que os consumidores podem ser aquilo que possuem, mas também aquilo que acessam. De maneira mais integrativa, ao repensar a sugestão de Belk (2014a) e ao observar a experiência do Bike PE, em que os indivíduos expõem e constroem seus selves a partir do significado do uso da bicicleta, da experiência possibilitada pelo acesso, pode-se supor que os indivíduos são o que usam, ou melhor, o que consomem, independentemente de serem proprietários ou não do produto consumido. Eis um elemento que se mostrou central na fala dos informantes: o consumo. Para além da configuração (consumo mais tradicional, partilha, consumo colaborativo) e da frequência (alguns informantes se descrevem como mais consumistas, enquanto outros revelam consumir o mínimo possível), tal atividade foi vista como fundamental na vida dos indivíduos, auxiliando-os a construir noções de si (Ruvio & Belk, 2018), dando margem para a compreensão de que as pessoas são o que consomem, o que experienciam (Silva & Barbosa, 2018).

Considerações finais

Muito se fala sobre a alternativa de viver sem adquirir bens, tendo no compartilhamento a atividade para o alcance desta realidade. Entretanto, ao colocar acesso e propriedade em lados opostos, a complementariedade de ambos se esvai, impossibilitando uma reflexão profunda orientada à compreensão de cada um destes fenômenos e seus impactos no dia a dia dos indivíduos na atualidade. Nesse sentido, o presente estudo buscou observar nos discursos dos informantes as relações entre propriedade e acesso, não assumindo uma atividade como mais valorosa ou de melhor escolha do que a outra.

Ressalta-se a importância da realização desta pesquisa a partir da experiência de uma prática colaborativa que tem obtido êxito nas cidades de Recife, Jaboatão dos Guararapes e Olinda, o que pode revelar que o consumidor está disposto a experimentar novos modelos de prestação de serviços, não significando, porém, um abandono completo das antigas práticas de consumo, como a aquisição. Esses indivíduos identificam, tanto no acesso quanto na posse, uma possibilidade de aumentar a extensão e construção do self, que são o reflexo de identidades multifacetadas.

De modo específico, a extensão e construção do Eu no tipo de consumo colaborativo analisado revelou a importância do significado do uso para a identidade dos clientes. Tal afirmativa gerou a reflexão sobre a relevância da funcionalidade do bem para o self do consumidor, independentemente de a atividade resultar no acesso ou na propriedade. O que se quer dizer com esta assertiva é que talvez o uso e o seu significado

representem também uma forma de os indivíduos se estenderem às suas posses. O bem possuído, da mesma forma que o acesso, adquire sentido quando utilizado, possibilitando ao consumidor expor e edificar sua identidade a partir da experiência do uso.

A ideia de experiência contribui com a visão de que o significado do uso é importante para os estudos do comportamento do consumidor, pois experimentar implica testar, usufruir e vivenciar aquele momento a partir dos objetos e pessoas que o possibilitam. A utilização tem, portanto, destaque como fonte de experiências para os consumidores, seja o objeto usado próprio ou não. A diversidade em construir e estender o self por meio do consumo se apresenta como uma possibilidade para as empresas desenvolverem estratégias voltadas à oferta de bens e serviços compartilhados, atendendo ao indivíduo ansioso por interação que busca os benefícios do acesso, entre os quais a pequena quantia cobrada para o consumo.

Apesar de o estudo ampliar a compreensão do consumo colaborativo e as possibilidades de construção e extensão do self, considera-se como fator limitante a utilização de apenas um lócus de pesquisa, no caso o Bike PE, que, conforme exposto por Botsman e Rogers (2011), representa um dos três grupos de consumo colaborativo, no caso, o SSP. Oportunidades para futuras pesquisas podem ser geradas a partir desta experiência inicial.

No campo acadêmico, o consumo colaborativo pode estimular pesquisas que visem analisá-lo por meio de outras práticas, atentando para as diferenças destas em relação ao consumo tradicional. Aliás, como sugestão para pesquisas futuras, outros elementos estudados no comportamento do consumidor podem ser analisados tendo como lócus de pesquisa práticas do consumo colaborativo como, por exemplo, processos decisórios, construção de atitudes e comportamentos, desenvolvimento de emoções e grupos de referência. Destaca-se, ainda, a possibilidade de estudos que busquem observar a relação dos indivíduos com a bicicleta, seja ela própria ou compartilhada, tendo em vista o caráter de mudança a partir dela sofrido pelos informantes desta pesquisa.

Referências

- Ahuvia, A. C. (2005). Beyond the extended self: Loved objects and consumers' identity narratives. *Journal of Consumer Research*, 32(1), 171-184. doi:10.1086/429607
- Algar, R. (2007, abril). Collaborative consumption. *Leisure Report*, 16-17. Recuperado de <http://bit.ly/37YvPjS>
- Andersen, S. M., & Chen, S. (2002). The relational self: An interpersonal social-cognitive theory. *Psychological Review*, 109(4), 619-645. doi:10.1037/0033-295X.109.4.619
- Bagozzi, R. P. (2013). Social influence and the self. In A. Ruvio, & R. Belk, (Orgs.), *The Routledge companion to identity and consumption* (pp. 255-264). London: Routledge.
- Bardhi, F., & Eckhardt, G. (2012). Access-based consumption: The case of car sharing. *Journal of Consumer Research*, 39(4), 881-898. doi:10.1086/666376
- Barnes, S. J., & Mattsson, J. (2017). Understanding collaborative consumption: Test of a theoretical model. *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 281-292. doi:10.1016/j.techfore.2017.02.029
- Baumhammer, P., Silva, M. G., & Costa, M. F. (2017). Aspectos simbólicos do smartphone e o eu estendido: Um estudo do comportamento do consumidor português. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 7(2), 175-190. doi:10.4025/rimar.v7i2.34904
- Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, 15(2), 139-168. doi:10.1086/209154

- Belk, R. W. (2013). Extended self in a digital world. *Journal of Consumer Research*, 40(3), 477-500. doi:10.1086/671052
- Belk, R. W. (2014a). Digital consumption and the extended self. *Journal of Marketing Management*, 30(11-12), 1101-1118. doi:10.1080/0267257X.2014.939217
- Belk, R. W. (2014b). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595-1600. doi:10.1016/j.jbusres.2013.10.001
- Benoit, S., Baker, T. L., Bolton, R. N., Gruber, T., & Kandampully, J. (2017). A triadic framework for collaborative consumption (CC): Motives, activities and resources & capabilities of actors. *Journal of Business Research*, 79, 219-227. doi:10.1016/j.jbusres.2017.05.004
- Bike PE. (2017). *Bike PE Pernambuco*. Recuperado de <http://bit.ly/2HXM5Hm>
- Bike PE. (2018). Funcionamento. In *Bike PE Pernambuco*. Recuperado de <http://bit.ly/2TfFXPP>
- Botsman, R., & Rogers, R. (2011). *O que é meu é seu: Como o consumo colaborativo vai mudar o nosso mundo*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Caelli, K., Ray, L., & Mill, J. (2003). "Clear as mud": Toward greater clarity in generic qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 2(2), 1-13. doi:10.1177/160940690300200201
- Chaplin, L. N., & John, D. R. (2005). The development of self-brand connections in children and adolescents. *Journal of Consumer Research*, 32(1), 119-129. doi:10.1086/426622
- Cheshire, L., Walters, P., & Rosenblatt, T. (2010). The politics of housing consumption: Renters as flawed consumers on a master planned estate. *Urban Studies*, 47(12), 2597-2614. doi:10.1177/0042098009359028
- Correa, J., Garzón, W., Brooker, P., Sakarkar, G., Carranza, S. A., Yunado, L., & Rincón, A. (2019). Evaluation of collaborative consumption of food delivery services through web mining techniques. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 46, 45-50.
- Dodson, K. (1996). Peak experiences and mountain biking: Incorporating the bike into the extended self. *Advances in Consumer Research*, 23, 317-322.
- Dolich, I. J. (1969). Congruence relationship between self images and product brands. *Journal of Marketing Research*, 6(1), 80-84. doi:10.2307/3150001
- Dreyer, B., Lüdeke-Freund, F., Hamann, R., & Faccar, K. (2017). Upsides and downsides of the sharing economy: Collaborative consumption business models' stakeholder value impacts and their relationship to context. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 87-104. doi:10.1016/j.techfore.2017.03.036
- Felson, M., & Spaeth, J. (1978). Community structure and collaborative consumption. *American Behavioral Scientist*, 21(4), 614-624. doi:10.1177/000276427802100411
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. São Paulo, SP: Bookman.
- Freitas, C. S., Petrini, M. C., & Silveira, L. M. (2016). *Desvendando o consumo colaborativo: Uma proposta de tipologia*. Trabalho apresentado no 9º Congresso Latino-Americano de Varejo, São Paulo, SP. Recuperado de <http://bit.ly/3c39TqS>
- Gansky, L. (2010). *The mesh: Why the future of business is sharing*. London: Portfolio.
- Gjersoe, N. L., Newman, G. E., Chituc, V., & Hood, B. (2014). Individualism and the extended-self: Cross-cultural differences in the valuation of authentic objects. *PLoS ONE*, 9(3), e90787. doi:10.1371/journal.pone.0090787

- Godoi, C. K. (2010). Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. In C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Melo, & A. B. Silva (Orgs.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais* (2a ed., pp. 375-402). São Paulo, SP: Saraiva.
- Grubb, E. L., & Grathwohl, L. H. (1967). Consumer self-concept, symbolism and market behavior: A theoretical approach. *Journal of Marketing*, 31(4, Pt 1), 22-27. doi:10.2307/1249461
- Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2016). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(9), 2047-2059. doi:10.1002/asi.23552
- Hanley, A. W., Baker, A. K., Hanley, R. T., & Garland, E. L. (2018). The shape of self-extension: Mapping the extended self with multidimensional scaling. *Personality and Individual Differences*, 126, 25-32. doi:10.1016/j.paid.2017.12.013
- Hartl, B., Hofmann, E., & Kirchler, E. (2016). Do we need rules for “what’s mine is yours”? Governance in collaborative consumption communities. *Journal of Business Research*, 69(8), 2756-2763. doi:10.1016/j.jbusres.2015.11.011
- Kizgin, H., Jamal, A., & Richard, M.-O. (2018). Consumption of products from heritage and host cultures: The role of acculturation attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 82, 320-329. doi:10.1016/j.jbusres.2017.09.011
- Kunchambo, V., Lee, C. K. C., & Brace-Govan, J. (2017). Nature as extended-self: Sacred nature relationship and implications for responsible consumption behavior. *Journal of Business Research*, 74, 126-132. doi:10.1016/j.jbusres.2016.10.023
- Lamberton, C. (2016). Collaborative consumption: A goal-based framework. *Current Opinion in Psychology*, 10, 55-59. doi:10.1016/j.copsyc.2015.12.004
- Lang, C., & Armstrong, C. M. J. (2018). Collaborative consumption: The influence of fashion leadership, need for uniqueness, and materialism on female consumers’ adoption of clothing renting and swapping. *Sustainable Production and Consumption*, 13, 37-47. doi:10.1016/j.spc.2017.11.005
- Leismann, K., Schmitt, M., Rohn, H., & Baedeker, C. (2013). Collaborative consumption: Towards a resource-saving consumption culture. *Resources*, 2(3), 184-203. doi:10.3390/resources2030184
- Levy, S. J. (1959). Symbols for sale. *Harvard Business Review*, 37(4), 117-124.
- Liu, R. L., Sprott, D. E., Spangenberg, E. R., Czellar, S., & Voss, K. E. (2018). Consumer preference for national vs. private brands: The influence of brand engagement and self-concept threat. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41, 90-100. doi:10.1016/j.jretconser.2017.11.010
- Markos, E., Labrecque, L. I., & Milne, G. R. (2018). A new information lens: The self-concept and exchange context as a means to understand information sensitivity of anonymous and personal identifying information. *Journal of Interactive Marketing*, 42, 46-62. doi:10.1016/j.intmar.2018.01.004
- Markus, H., & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist*, 41(9), 954-969.
- Markus, K., & Orsi, D. F. O. (2016). Um estudo do consumo colaborativo no Brasil e nos Estados Unidos da América. *Organizações em Contexto*, 12(24), 117-129. doi:10.15603/1982-8756/roc.v12n24p117-129
- Martin, C. J., & Upham, P. (2016). Grassroots social innovation and the mobilisation of values in collaborative consumption: A conceptual model. *Journal of Cleaner Production*, 134(Pt A), 204-213. doi:10.1016/j.jclepro.2015.04.062
- Mattos, P. L. (2005). A entrevista não-estruturada como forma de conversação: Razões e sugestões para sua análise. *Revista de Administração Pública*, 39(4), 283-846. Recuperado de <http://bit.ly/2T00V6a>

- May, T. (2004). *Pesquisa social: Questões, métodos e processos*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Merriam, J. B. (Ed.). (2002). *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*. New York: Jossey-Bass.
- Mittal, B. (2015). Self-concept clarity: Exploring its role in consumer behavior. *Journal of Economic Psychology*, 46, 98-110. doi:10.1016/j.joep.2014.11.003
- Möhlmann, M. (2015). Collaborative consumption: Determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again. *Journal of Consumer Behaviour*, 14(3), 193-207. doi:10.1002/cb.1512
- Morgan, A. J. (1993). The evolving self in consumer behavior: Exploring possible selves. *Advances in Consumer Research*, 20, 429-432.
- Pernambuco implanta programa de compartilhamento de bicicletas*. (2013, 25 de março). Recife, PE. Recuperado de <http://bit.ly/380NhUH>
- Petrini, M., Freitas, C. S., & Silveira, L. M. S. (2017). A proposal for a typology of sharing economy. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(5), 39-62. doi:10.1590/1678-69712017/administracao.v18n5p39-62
- Pilarska, A. (2016). How do self-concept differentiation and self-concept clarity interrelate in predicting sense of personal identity? *Personality and Individual Differences*, 102, 85-89. doi:10.1016/j.paid.2016.06.064
- Piscicelli, L., Cooper, T., & Fisher, T. (2015). The role of values in collaborative consumption: insights from a product-service system for lending and borrowing in the UK. *Journal of Cleaner Production*, 97, 21-29. doi:10.1016/j.jclepro.2014.07.032
- Pullman, M., & Gross, M. (2003). Welcome to your experience: Where you can check out anytime you'd like, but you can never leave. *Journal of Business and Management*, 9(3), 215-232.
- Razmus, W., Jaroszyńska, M., & Pałęga, M. (2017). Personal aspirations and brand engagement in self-concept. *Personality and Individual Differences*, 105(C), 294-299. doi:10.1016/j.paid.2016.10.018
- Reed, A., II (2002). Social identity as a useful perspective for self-concept-based consumer research. *Psychology & Marketing*, 19(3), 235-266. doi:10.1002/mar.10011
- Rifkin, J. (2000). *The Age of Access: The new culture of hypercapitalism where all of life is a paid-for experience*. New York: J. P. Tarcher/Putnam.
- Roux, D., & Korchia, M. (2006). Am I what I wear? An exploratory study of symbolic meanings associated with second hand clothing. *Advances in Consumer Research*, 33, 2935.
- Ruvio, A., & Belk, R. (2018). Strategies of the extended self: The role of possessions in transpeople's conflicted selves. *Journal of Business Research*, 88, 102-110. doi:10.1016/j.jbusres.2018.03.014
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa* (3a ed.). São Paulo, SP: McGraw-Hill.
- Santoso, A. S., & Erdaka, A. (2015). Customer loyalty in collaborative consumption model: Empirical study of CRM for product-service system-based e-commerce in Indonesia. *Procedia Computer Science*, 72, 543-551. doi:10.1016/j.procs.2015.12.162
- Scaraboto, D. (2015). Selling, sharing, and everything in between: The hybrid economies of collaborative networks. *Journal of Consumer Research*, 42(1), 152-176. doi:10.1093/jcr/ucv004
- Schau, H. J., & Gilly, M. C. (2003). We are what we post? Self-presentation in personal web space. *Journal of Consumer Research*, 30(3), 385-404. doi:10.1086/378616

- Shankar, A., Elliott, R., & Fitchett, J. A. (2009). Identity, consumption and narratives of socialization. *Marketing Theory*, 9(1), 75-94. doi:10.1177/1470593108100062
- Silva, M. J. B., & Barbosa, M. L. (2016). Da posse à possibilidade do acesso? Compreendendo os conceitos de consumo colaborativo no marketing. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 6(2), 42-53. Recuperado de <http://bit.ly/3aasiR1>
- Silva, M. J. B., & Barbosa, M. L. (2018). Compartilhando bicicletas e consumindo experiências: Uma investigação do consumo colaborativo praticado por usuários do Bike PE. *Consumer Behavior Review*, 2(ed. esp.), 1-18. doi:10.21714/2526-78842018v2specialp1-18
- Silverman, D. (Ed.). (2010). *Qualitative research: Issues of theory, method and practice* (3a ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Sirgy, M. J. (1982). Self-concept in consumer behavior: A critical review. *Journal of Consumer Research*, 9(3), 287-300. doi:10.1086/208924
- Toni, M., Renzi, M. F., & Mattia, G. (2018). Understanding the link between collaborative economy and sustainable behaviour: An empirical investigation. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4467-4477. doi:10.1016/j.jclepro.2017.11.110
- Vaquero, A. C., & Calle, P. C. (2013). The collaborative consumption: A form of consumption adapted to modern times. *Revista de Estudios Económicos y Empresariales*, (25), 15-30. Recuperado de <http://bit.ly/2SZpjVK>
- Vouga, A. (2017). Influências contraculturais no consumo colaborativo: insights no contexto do Couchsurfing.com. *Consumer Behavior Review*, 1(2), 73-81. doi:10.21714/2526-78842017v1n2p73-81
- Zamani, B., Sandin, G., & Peters, G. M. (2017). Life cycle assessment of clothing libraries: Can collaborative consumption reduce the environmental impact of fast fashion? *Journal of Cleaner Production*, 162, 1368-1375. doi:10.1016/j.jclepro.2017.06.128

Agradecimentos

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, com cujo apoio o presente trabalho foi realizado – Código de Financiamento 001.

Sobre os Autores

Marianny Jessica de Brito Silva

Doutora em administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Participante do grupo de pesquisa ConuMeering – Engenharia do Consumidor da UFPE, atuando na área de marketing, principalmente nos temas: *consumer culture theory*, comportamento do consumidor, consumo colaborativo, sacrifício no consumo, grupos de referência e redes sociais. Realizou período de doutorado sanduíche na Breda University of Applied Sciences. E-mail: marianny.jbrito@gmail.com. ORCID: 0000-0001-5567-3657

Maria de Lourdes de Azevedo Barbosa

Doutora em administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Professora do Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo da UFPE. E-mail: lourdesbarbosa@gmail.com. ORCID: 0000-0002-1790-380X

Marconi Freitas da Costa

Doutor em administração pela Universidade de São Paulo. Vice-coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo da Universidade Federal de Pernambuco e professor permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração e do Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo da mesma instituição. Fez estágio doutoral na Universidade de Boston e no Massachusetts Institute of Technology (EUA). E-mail: marconi_costa@hotmail.com. ORCID: 0000-0001-9888-8359

Jairo de Pontes Gomes

Doutor em administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Professor pesquisador do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba. E-mail: jairopontes@yahoo.com. ORCID: 0000-0003-2658-0317



Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

Revista Organizações & Sociedade, O&S

<http://www.revistaoes.ufba.br/>

revistaoes@ufba.br

+55 71 3283 7344

Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia,
UFBA

Av. Reitor Miguel Calmon, s/n - Vale do Canela
3º andar, sala 31 (I)

CEP 40110-903, Salvador - Bahia - Brasil