

# OS

Organizações  
& Sociedade



2020, 27(95), 608-879  
EAUFBA/NPGA - ISSN 1984-9230  
Universidade Federal da Bahia - Salvador

95



# Organizações & Sociedade

95



**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 e Gestão Pública**

Wescley 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 e Tecnologia**

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

#### **Organizações, Gestão Ambiental e Sustentabilidade**

Andrea Cardoso Ventura, Universidade Federal da Bahia

#### **Organizações, Política e Sociedade**

Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros, Universidade Federal de Uberlândia

#### **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 Silvia 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, Brasil  
Alexandre de Almeida Faria, Fundação Getúlio Vargas, Brasil  
Antonio StratiUniversità degli Studi di Trento, Itália  
Ariadne Scalfoni Rigo, Universidade Federal da Bahia, Brasil  
Barbara Czarniawska, University of Gothenburg, Suécia  
Cândido Vieira Borges Junior, Universidade Federal de Goiás, Brasil  
Daniel Hjorth, Copenhagen Business School, Dinamarca  
Davide Nicolini, 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, 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, Universidade Católica Portuguesa, Portugal  
Howard S. Becker, University of Washington, Estados Unidos da América  
Marcos Barros, Université Grenoble Alpes, França  
Marlei Pozzebon, Fundação Getúlio Vargas e HEC Montreal, Canadá  
Marta B. Calas, University of Massachusetts Amherst, Estados Unidos da América  
Mats Alvesson, Lund University, Suécia  
Maurício Roque Serva de Oliveira, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil  
Miguel Pina e Cunha, Universidade Nova de Lisboa, Portugal  
Monika Kostera, Jagiellonian University, Polônia  
Mozar José de Brito, Universidade Feral de Lavras, Brasil  
Paula Chies Schommer, Universidade do Estado de Santa Catarina, Brasil  
Rafael Alcadipani, Fundação Getulio Vargas, Brasil  
Regina F. Bento, University of Baltimore, Estados Unidos da América  
Sally Maitlis, University of Oxford, Reino Unido  
Silvia Gherardi, Università degli Studi di Trento, Italia  
Silvia Pereira de Castro Casa Nova, Universidade de São Paulo, Brasil  
Stephen Linstead, University of York, Reino Unido  
Stewart Clegg, University of Technology Sydney, Austrália  
Tânia Maria Diederichs Fischer, Universidade Federal da Bahia, 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

Luiz Alex Silva Saraiva

## REVISÃO E NORMALIZAÇÃO

Douglas Mattos (PT) | Tikinet

## PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Ana Carolina Maluf | Librum Soluções Editoriais

Gustavo Bolliger Simões | Librum Soluções Editoriais

Marcus Vinicius Gisolfi | 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: Teorização no transe da crise: política, organizações e pesquisa no pensar em círculos

Theorization within the crisis trance: politics, organizations and research in circular thinking

Eduardo Paes Barreto Davel, Letícia Dias Fantinel e Cintia Rodrigues  
**614**

“There’s a lot of woman in him”: the feminine as a deviance from the norm

“Há muita mulher dentro dele”: o feminino como um desvio da norma

Renan Gomes de Moura, Rejane Prevot Nascimento e Denise Franca Barros  
**620**

The ordinary, cultures, and management: the organizing processes within the handicraft sector in Piúma (ES), Brazil

O ordinário, as culturas e a gestão: os processos de organizar do artesanato em Piúma (ES)

Filipe Cabacine Lopes Machado, Alfredo Rodrigues Leite da Silva e Talita Almeida Fernandes  
**644**

Gênese do taylorismo como ideologia: acumulação, crise e luta de classes

The genesis of Taylorism as ideology: accumulation, crisis and class struggle

Elcemir Paço Cunha  
**674**

Aproximações entre Michel Foucault e a Escola de Frankfurt: por uma abordagem pós-crítica radical para os estudos organizacionais

Approximations between Michel Foucault and the Frankfurt School: for a radical post-critical perspective to organizational studies

Ana Paula Paes de Paula  
**705**

Factors influencing citizens' willingness to co-produce: a study from the perspective of citizens residing in the Brazilian Federal District

Fatores que influenciam a disposição do cidadão para coproduzir: um estudo na perspectiva de cidadãos residentes no Distrito Federal brasileiro

José Martins Borges Júnior e Josivania Silva Farias

726

Renormalizações do trabalho e infidelidades do meio na indústria vidreira: uma análise ergológica

Labor renormalizations and workplace infidelities in the glass industry: an ergological analysis

Jéssica de Azerêdo Rizzi, Mônica de Fatima Bianco e Eloísio Moulin de Souza

757

Se essa rua fosse minha eu mandava ladrilhar: conflitos sociais no organizar do espaço urbano e a luta pela significação entre discursos e [r]existência

If this street were mine, I'd get it paved: social conflicts regarding the organization of urban space and the struggle for meaning between discourses and [r]existence

Carlos César de Oliveira Lacerda e Sérgio Carvalho Benício de Mello

787

Programa Município VerdeAzul: uma análise integrada da gestão ambiental no estado de São Paulo

Município VerdeAzul Program: an integrated environmental management analysis in the state of Sao Paulo

Marina Kolland Dantas e Cláudia Souza Passador

820

Inovação e gestão universitária no campo decolonial: estudo do suporte normativo de uma universidade de integração internacional

University innovation and management in the decolonial field: study of the normative support of an international integration university

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria, Mônica Mota Tassigny, Flávia Lorene Sampaio Barbosa e Jacqueline Cunha da Serra Freire

855

## EDITORIAL

### Teorização no transe da crise: política, organizações e pesquisa no pensar em círculos

Theorization within the crisis trance: politics, organizations and research in circular thinking

Eduardo Paes Barreto Davel<sup>a</sup>

Leticia Dias Fantinel<sup>b</sup>

Cintia Rodrigues<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil

<sup>b</sup> Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, ES, Brasil

<sup>c</sup> Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil

## Resumo

No transe da crise, que futuro podemos e devemos produzir, em termos de teorização sobre organizações e sociedade? De que forma vamos nos conectar com o processo de pesquisar, teorizar e fazer política? Mais do nunca, torna-se vital questionarmos a nossa atuação como intelectuais e nossas teorizações nas sociedades em que vivemos. Precisamos rearticular valores como solidariedade e justiça social em uma produção e atuação acadêmico-intelectual que tenha raízes na interlocução, na dialogia e no engajamento com a sociedade. Engajamento é uma relação que envolve negociação e colaboração entre pesquisadores e praticantes dentro de um espírito de comunidade voltada para a aprendizagem contínua. Nesse processo, o pensar em círculos pode auxiliar pela sua lógica baseada em uma teia de relações, em um pensar e agir em um contexto multidimensional e dentro da concepção global.

**Palavras-chave:** Teorização; Política; Pesquisa; Organizações; Crise.

## Abstract

In the trance of the crisis, what future can and should we produce, in terms of theorizing about organizations and society? How are we going to connect with the process of researching, theorizing and making politics? More than ever, it is vital to question our role as intellectuals and our theories in the societies in which we live.



We need to re-articulate values such as solidarity and social justice in an academic-intellectual production and performance that is embedded in interlocution, dialogism and engagement with society. Engagement is a relationship that involves negotiation and collaboration between researchers and practitioners within a spirit of community driven by ongoing learning. In this process, thinking in circles can help because its logic is based on a web of relationships, on thinking and acting in a multidimensional context and within the overall conception.

**Keywords:** Theorization; Politics; Research; Organizations; Crises.

Em 2020, a chamada “civilização global” enfrenta uma das mais graves ameaças desde sua invenção, o que instiga a reflexão sobre formas alternativas de habitar o mundo e pensar sobre ele (Danowski & Viveiros de Castro, 2014). Resolvemos nos desafiar, nesse âmbito, a pensar a pesquisa e a prática sobre organizações e sociedade para além do contexto urgente que nos interpela no imediato, tentando compreender os impactos, desafios e demandas não apenas da policrise (Morin, 2020), mas do mundo, da sociedade e das organizações que queremos construir a partir dela. Afinal, que ciência devemos e podemos produzir?

São muitos os desafios que se colocam no cenário global que a pandemia de 2020 ajudou a desenhar (Harari, 2020). Não que esses desafios ou preocupações já não estivessem se delineando recentemente. No âmbito político, por exemplo, acirrou-se o explícito confronto que se coloca entre o isolamento nacionalista e a solidariedade global, um confronto que provoca muitas questões. A globalização – uma perversidade, conforme Santos (2003) – estaria em marcha para a possibilidade em que uma mobilização global para mudanças políticas, econômicas e sociais minimizaria as profundas desigualdades e acabaria por alcançar o ideal de “ser humano integral e cidadão”? Estaríamos diante de um teste de cidadania em que técnicas cada vez mais sofisticadas venceriam e revelariam de vez seu caráter violento e sagaz?

Ao mesmo tempo que velhos dispositivos estatais de proteção às fronteiras são acionados, assistimos à reconfiguração em larga escala das técnicas do corpo e das tecnologias do poder (Preciado, 2020). Com efeito, as experiências relacionadas ao trabalho em tempos de pandemia atribuem novos contornos à discussão sobre estresse no trabalho remoto, precarização do trabalho, luta de classes, desemprego, entre outras questões. São situações problemáticas que se exacerbam e se aprofundam, sem terem sido causadas pelo coronavírus (Antunes, 2020). Todas essas preocupações estão assentadas sobre questões ecológicas, culturais, sociais, econômicas e, sobretudo, políticas.

Além disso, em um contexto de desprezo à ciência e desmonte da educação superior, políticos irresponsáveis minam deliberadamente a confiança na ciência, nas

autoridades públicas e na mídia (Harari, 2020). Será que a ciência é capaz de despertar uma “consciência histórica” (Suddaby, 2016) capaz de levar à reflexão crítica sobre as estruturas de sistemas políticos, econômicos e sociais que abriram caminho para este contexto? Como nossas pesquisas podem regenerar e fortalecer a confiança nas ciências, em especial nas ciências sociais? Seria a radicalização um dos possíveis caminhos para a pesquisa e a prática contemporâneas?

Contextos de crise são, muitas vezes, laboratórios de inovação social. Como pesquisadoras e pesquisadores, cabe a nós refletirmos sobre os desafios da teoria organizacional na abstração dessas inovações e na compreensão dos contextos que perpassam o mundo contemporâneo – sejam eles de cunho ecológico, militar, político, econômico ou cultural (Reed & Burrell, 2019) – e sobre a importância não apenas de problematizar esses fenômenos, mas também do compromisso de nos engajarmos de forma ativa com a produção e organização de uma sociedade mais justa e plural (Contu, 2018).

Mais do que nunca, torna-se vital questionarmos a nossa atuação (o que e como fazemos) como intelectuais e nossas teorizações nas sociedades em que vivemos. No âmbito das escolas de administração, é tempo de rearticular valores como solidariedade e justiça social em uma produção e atuação acadêmico-intelectual que tenham raízes na interlocução, na dialogia e no engajamento com a sociedade (Contu, 2018, 2020; Cunliffe & Scaratti, 2017; Flyvberg, 2001, 2006; Van de Ven, 2007). No contexto dos estudos organizacionais no Brasil, qual é o compromisso de nossas produções e ações com a redução das desigualdades, considerando o histórico silenciamento a que diversos grupos foram relegados em nosso país (Carrieri & Correia, 2020)?

Em um momento em que o vazio triunfa no âmbito da educação, do consumismo e da organização (Alvesson, 2013) e que testemunhamos uma proliferação de pesquisas sem sentido e valor para a sociedade (Alvesson, Gabriel, & Paulsen, 2017), cabe repensar nossa forma de fazer pesquisa e teorizar sobre as organizações e a sociedade em que se situam. Será que a tendência para muitos acadêmicos ainda será fazer pesquisa para ter publicações e não para dizer algo socialmente significativo? Será que é possível fazer pesquisa que tenha sentido e alcance para a sociedade para além dos interesses de grupos específicos? O processo de recuperação de sentido e relevância social na pesquisa passa pela transformação de um sistema que ultrapassa os âmbitos pessoais: reforma de organizações, instituições, identidades e práticas acadêmicas (Alvesson et al., 2017).

Realizar pesquisa com engajamento da sociedade e das diversas partes envolvidas torna-se um caminho valioso para pensar o futuro do trabalho acadêmico. Engajamento é uma relação que envolve negociação e colaboração entre pesquisadores

e praticantes dentro de um espírito de comunidade voltado para a aprendizagem contínua. Ao invés de conceber organizações e clientes como lugares instrumentais para coletar dados e obter recursos financeiros, um pesquisador engajado os vê como um lócus de aprendizagem em que praticantes e acadêmicos coproduzem conhecimento sobre questões relevantes para todas as partes envolvidas (Van de Ven, 2007). Com efeito, impacto, sentido e relevância devem ser intrínsecos ao processo de gerar conhecimento e contribuições teóricas para o avanço de um campo de conhecimento. O engajamento da sociedade na pesquisa requer entender que o conhecimento é situado (enraizado em um tempo-espaço social, histórico, cultural, político etc.) e que será fundamental realizar uma construção dialógica de sentido num ritmo permanente de reflexividade compartilhada (Cunliffe & Scaratti, 2017; Haraway, 1988; Shotter, 2010).

Nesse percurso, convidamos pesquisadores a pensar e agir em um contexto multidimensional e dentro da concepção global, desafiando a linearidade habitual do fazer e pensar científico. O pensar em círculos, em vez de linhas, se compõe, nos caminhos do artesanato intelectual, de uma teia de relações – próxima à metáfora de Morin (2020) sobre como fazer uma cesta. Entrelaçam-se círculos a tecer o “transe da crise”, que parece nos paralisar, mas não nos impede de agir. Assim, ao entendermos o transe como uma prática cultural ritualística, sensorial e complexa, que traduz um apelo por conexão (Mauss, 2003), talvez possamos nos perguntar: mas, afinal, com o que queremos nos conectar? De que forma vamos nos conectar com os processos de pesquisar, teorizar e fazer política?

## Referências

- Alvesson, M. (2013). *The triumph of emptiness: consumption, higher education, and work organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson, M., Gabriel, Y., & Paulsen, R. (2017). *Return to meaning: a social science with something to say*. Oxford: Oxford University Press.
- Antunes, R. (2020, 5 de abril). *Coronavirus e neoliberalismo: as consequências sobre a classe trabalhadora e o papel dos sindicatos* [vídeo]. Recuperado de <https://bit.ly/362jzl6>
- Carrieri, A. P., & Correia, G. F. A. (2020). Estudos organizacionais no Brasil: construindo acesso ou replicando exclusão? *Revista de Administração de Empresas*, 60(1), 59-63. doi:10.1590/s0034-759020200107

- Contu, A. (2018). '... The point is to change it' – Yes, but in what direction and how? Intellectual activism as a way of 'walking the talk' of critical work in business schools. *Organization*, 25(2), 282-293. doi:10.1177/1350508417740589
- Contu, A. (2020). Answering the crisis with intellectual activism: making a difference as business schools scholars. *Human Relations*, 73(5), 1-21. doi:10.1177/0018726719827366
- Cunliffe, A. L., & Scaratti, G. (2017). Embedding impact in engaged research: developing socially useful knowledge through dialogical sensemaking. *British Journal of Management*, 28(1), 29-44. doi:10.1111/1467-8551.12204
- Danowski, D., & Viveiros de Castro, E. (2014). *Há mundo por vir? Ensaio sobre os medos e os fins*. Florianópolis, SC: Cultura e Barbárie.
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making social science matter*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Flyvbjerg, B. (2006). Making organization research matter: power, values and phronesis. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), *The SAGE handbook of organization studies* (pp. 370-387). London: Sage Publications.
- Harari, Y. N. (2020, 20 de março). The world after coronavirus. *Financial Times*. Recuperado de <https://on.ft.com/3mKRWy>
- Haraway, D. (1988). Situated knowledges: the science question in feminism and the privilege of partial perspective. *Feminist Studies*, 14(3), 575-599. doi:10.2307/3178066
- Mauss, M. (2003). *Sociologia e antropologia*. São Paulo, SP: CosacNaify.
- Morin, E. (2020, 26 de março). Edgar Morin : « Ressentir plus que jamais la communauté de destins de toute l'humanité ». Entrevista por S. Blin. *Libération*. Recuperado de <https://bit.ly/2FLGTc9>
- Preciado, P. B. (2020, 28 de março). Aprendiendo del virus. *El País*. Recuperado de <https://bit.ly/3ct900f>
- Reed, M., & Burrell, G. (2019). Theory and organization studies: the need for contestation. *Organization Studies*, 40(1), 39-54. doi:10.1177/0170840617745923
- Santos, M. (2003). *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. Rio de Janeiro: Record.
- Shotter, J. (2010). Situated dialogic action research: disclosing "beginnings" for innovative change in organizations. *Organizational Research Methods*, 13(2), 268-285. doi:10.1177/1094428109340347

Suddaby, R. (2016). Toward a historical consciousness: following the historic turn in management thought. *M@n@gement*, 19(1), 46-60. doi:10.3917/mana.191.0046

Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: a guide for organizational and social research*. Oxford: Oxford University Press.

## Sobre os Autores

### Eduardo Paes Barreto Davel

Doutor em administração pela École des Hautes Études Commerciales de Montreal (Canadá) com pós-doutorado em administração pela Nova School of Business and Economics da Universidade Nova de Lisboa (Portugal). Professor na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. 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

### Letícia Dias Fantinel

Doutora em administração pela Universidade Federal da Bahia. Professora no Departamento de Administração da Universidade Federal do Espírito Santo. Editora associada da revista *Organizações & Sociedade* para o eixo “Organizações, Cultura e Identidade”. Pesquisa e publica sobre culturas e simbolismos nas organizações, práticas organizativas, sociabilidades organizacionais, espaço e tempo nas organizações, representações sociais, dinâmicas e práticas urbanas, cidades, relações organizadas entre humanos e outros animais, metodologias qualitativas, etnografia. E-mail: leticia.fantinel@ufes.br. ORCID: 0000-0002-4589-6352

### Cintia Rodrigues

Doutora com pós-doutorado em administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas. Professora na Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia. Professora visitante da Faculty of Business and Law da Open University (Reino Unido). Editora associada da revista *Organizações & Sociedade* para o eixo “Organizações, Política e Sociedade”. Pesquisa e publica sobre cultura, sociedade e poder, crimes corporativos e o *dark side* das organizações. E-mail: cintia@ufu.br. ORCID: 0000-0001-7999-9002



## “There’s a lot of woman in him”:<sup>1</sup> the feminine as a deviance from the norm

“Há muita mulher dentro dele”: o feminino como um desvio da norma

Renan Gomes de Moura<sup>a</sup>

Rejane Prevot Nascimento<sup>a</sup>

Denise Franca Barros<sup>a</sup>

Recebido: 13/09/2018

Aprovado: 17/06/2019

<sup>a</sup> Universidade do Grande Rio, Duque de Caxias, RJ, Brazil

### Abstract

This article seeks to understand how femininity is understood by organizations from the perspective of masculine homosexuals, with a special focus on the concept of Ableism. In this qualitative research, data was collected through in-depth interviews with 13 masculine homosexuals living in the state of Rio de Janeiro and the corpus was analysed using Content Analysis (Bardin, 2009). Our field research showed that effeminate gays and women are considered to be inferior to those people with hetero-masculine behavior. In this context, femininity within the organizational environment is considered as a deficiency, and those who have this deficiency are excluded from this environment or encouraged to overcome this deficiency.

**Keywords:** Gender; Ableism; Feminine; Organizations; Gays.

### Resumo

O presente artigo busca compreender como a feminilidade é entendida pelas organizações a partir da perspectiva dos homossexuais masculinos, com enfoque especial no conceito de *ableism* (capacitismo). Nesta pesquisa qualitativa, os dados foram coletados em 13 entrevistas em profundidade com homossexuais masculinos moradores do estado do Rio de Janeiro e o corpus foi analisado a partir da Análise de Conteúdo (Bardin, 2009). Nossa pesquisa de campo mostrou que gays afeminados e mulheres são considerados inferiores àqueles que demonstram comportamento het-

---

<sup>1</sup> A phrase taken from an interview with a homosexual male as part of a survey carried out by one of the authors of this work on the “feminine being” within organizations. In this excerpt, the interviewee describes how he interprets the view company recruiters have of his behavior during the job selection process.



eromasculino. Nesse contexto, a feminilidade dentro do ambiente organizacional é considerada como uma deficiência, e aqueles que possuem tal deficiência são excluídos de tal ambiente ou encorajados a superar tal deficiência.

**Palavras-chave:** Gênero; Capacitismo; Feminilidade; Organizações; Gays.

## Introduction

In some societies today, being gay is still considered a social problem and a motive for exclusion, primarily because the homosexual is considered a strange and abnormal individual (Boswell, 1998). This fact is even more accentuated when we consider the effeminate gay, especially within organizations that work very much like systems of social control. These organizations try to shape individuals on many different levels to fit their needs, a process they call socialization (Motta, 1993).

Although gay individuals already face major hurdles in society because of their sexual orientation, in the case of effeminate gays this resistance seems to be even more extreme. One can say they are excluded not only from society but also from the gay community itself, for which “the feminine is so abominable that whoever is [feminine] makes every effort not to be” (Almeida, 2011, p. 17). Areda (2006) considers that “to be gay may, in principle appear to be a form of escape from heteronormativity” (p. 3), but this has not proved to be the case, with many homosexuals tending to expel the feminine from their behavior and going to extreme lengths to exhibit the parameters traditionally established by hegemonic masculinity. It is no coincidence that one of the strategies used to do away with homoaffectivity in the corporate environment, as noted by Souza, Bianco and Silva (2016), is to “give extreme value to the physical form, which [he] considers belongs to the ‘real man’, not to be confused with the ‘little queen’” (p. 36).

Sedgwick (1993) states that the gay movement itself rejects effeminate gay adults, and indeed this same movement has generally refused to accept, for example, effeminate children into its fold. The effeminate boy thus represents a secret among gay voices and thoughts that inspires fear because of the boy’s undetermined gender (Cornejo, 2011).

In this work, we have adopted femininity as a characteristic that is common to both men and women, since “not every human being of the feminine sex is necessarily a woman; it is up to this being to be a part of this mysterious and threatened reality that is femininity” (Beauvoir, 1980, p. 7). Having said that, we should point out that in developing this present work the femininity we have opted for is

the one generally used in Gender Studies because, as Butler (2015) points out, “gender itself becomes a floating device, with the consequence that man and the masculine can mean as much a feminine body as a masculine body, and woman and feminine can mean as much a masculine body as a feminine body” (p. 24). In our view, “notions of masculinity and femininity are important, to the extent that society is and has been structured on the basis of social constructions of gender” (Teixeira, Perdigão & Carrieri, 2016, p. 369). In both organizations and society there is a certain rejection of that which is considered feminine, and any behavior associated with femininity should be strictly avoided, especially but not exclusively amongst men (Moura, Nascimento & Barros, 2017). One should point out that the behavior of organizations reflects the society in which they operate, and those that operate within a patriarchal social environment naturally reproduce male domination within their organizational culture (Santos & Antunes, 2011). As a result, inside organizations the feminine is considered a negative symbolic coefficient and is stigmatized, thereby directly affecting everything that feminine subjects are and do (Figueiredo, 2009). This said, Moura, Nascimento and Barros (2017) believe that “this rejection of the feminine is a way of maintaining the heterosexual man and dominant male in his privileged position within society” (p. 60), and in this context, feminine inferiority is exclusively social (Saffioti, 1987).

A certain notion of “normality” is subjacent to this process of exclusion, highlighting the standards that are expected from such a group. The concept of ableism, originally used in studies on disability (Campbell, 2009), may be useful in discussing what we consider a major gap in critical gender studies on the subject of being gay: namely, the inferioritization or demeaning of the effeminate gay. In line with Tong (1999), we believe that literature dealing with critical disability studies can help us better understand other categories of similar importance, such as race and gender.

For Campbell (2009), the concept of ableism is deeply entrenched in our culture, which in turn generates a capacity to reproduce, through a collective belief, the idea that “disability” is inherently negative and that it can be improved, cured or even eliminated altogether. Along this line of thought, Velho (1979) notes that some individuals have certain characteristics that are considered as “abnormal”, and they are consequently considered to be deviants. This notion and deviation are the result of the existence of types of behavior that are considered “average” or “ideal”, depending on the standards set down by the existing social system (Velho, 1979). Schneider (1978) writes that “deviation is created by society: that is, a certain person is a deviant because the label of deviation has been successfully allotted to him” (p. 60). In view of these considerations, one must then ask the question: how is femininity seen by masculine homosexuals, from the perspective of ableism?



With this research question in mind, this article seeks to better understand how femininity is understood by organizations from the perspective of masculine homosexuals, with a special focus on ableism. The importance of discussing this subject lies in its ability to let the marginalized be heard (Alvesson, Bridgman & Willmott, 2009). According to Ibarra-Colado (2007), present-day literature is a stereotyped version of man, white, liberal, heterosexual and upper class, and there is, therefore no room to discuss gender, race, ethnicity, sexuality among others. One should stress that the proposed subject is far from random, since it deals with a question of body-politics<sup>2</sup>.

### **The effeminate gay within organizations**

The past two decades have witnessed an increase in the quantity of literature being produced on the subject of gender and, more acutely, on the subject of homosexuality in different areas of business (Altaf, Troccoli & Moreira, 2013; Baxter, 2010; Brenner, Lyons & Fassinger, 2010; Dias, Oliveira, Lucian, Barbosa & Kovacs, 2009; Dick, 2008; Garcia & Souza, 2010; Kulick, 2009; Serano, 2016; Siqueira & Zaulli-Fellows, 2006). Indeed, one can safely say that gay people represent an important issue within the field of business studies. Although such subjects have increasingly gained a foothold in business, there are still certain gaps that need further study, such as, for example, questions that deal with effeminate gays. This is in view of the fact that business literature on gender is somewhat outdated when it comes to dealing with this particular subject.

Homophobia within organizations and adherence to policies of diversity are merely the tip of the iceberg according to Benedetti (2005). The so-called gay population is fragmented and divided up into many different categories, with any change that people make to their bodies immediately giving rise to a new gender. In other words, one can safely say that the gay segment is not homogeneous but rather heterogeneous, divided up into different sub-groups. Moura and Lopes (2014) describe how studies on gender and sexual discrimination in the workplace have been on the increase in recent years. A survey carried out by consulting firm Santo Caos in Brazil, in 2015 showed that 40% of homosexuals had already suffered some form of direct discrimination in their place of work. This figure may well be underestimated as a lot of discrimination is not seen as such, even by the gay community. One should point out that those who want to be accepted into an organization must necessarily assume male heterosexual traits (Santos, 2015), which is, in itself a clear sign of the phobia that exists against any traces of the feminine in a man (Bergling, 2001; Cornejo, 2011).

---

2 For Grosfoguel (2007), the term body-politics is used to legitimize a subject who is researching situations in which he himself is involved, such as, for example, a black person researching black people. In short, body-politics is used when the body of the researcher legitimizes his own studies.

Siqueira & Zaulli-Felows (2006) consider that organizations are more susceptible to accepting homosexuals into their workforce, providing, however that they are not effeminate and do not waiver from the social standards of heteronormality. One should once again point out that those who want to be accepted into an organization must necessarily assume male heterosexual traits (Santos, 2015), a clear sign in itself of the phobia that exists against any traces of the feminine in a man (Bergling, 2001; Cornejo, 2011).

Caproni Neto, Bretas, Saraiva and Silva (2015) note that the question of sexuality is taboo within organizations, and that this taboo is rooted in heteronormality. According to these authors, those who do not fit into this category are classified by organizations in a pejorative and negative way, creating stereotypes and encouraging workers to reject non-hegemonic sexualities “as well as defining each one’s “place” in society” (Caproni Neto et al., 2015, p. 212). In this sense, Anjos (2000) writes that “homosexual identity has its attributes and meanings nuanced in accordance with the social standing of individuals” (p. 277), with these attributes and meanings being reproduced in the job market, where effeminate gays exercise professions in which it is possible for them to interact with feminine identities. However, there is also a certain segregation in these professions since effeminate gays belonging to the “lower classes” tend to exercise professions that are, socially speaking considered “inferior” and undervalued, such as, for example, hairdressers, waiters, cooks etc. (Anjos, 2000). Those who belong to the “upper classes”, meanwhile, still have their feminine traces, but they tend to try to contain them to ensure that they are socially acceptable in other professions involving some degree of sensitivity, such as, for example, those that lean towards the arts and intellectual pursuits (Anjos, 2000).

Irigaray and Freitas (2009) reveal that in the work environment “the question is not whether you are gay, but whether you admit to being gay or have an effeminate way about you” (p. 8). Based on this perception, one can easily see that the act of entering and coming out of the closet is a constant reality in the life of homosexuals within organizations. These authors also note that “effeminate behavior and ornaments that are perceived as effeminate are inadmissible, even if the employee in question is heterosexual” (Irigaray & Freitas, 2009, p. 8). All this suggests that femininity within organizations is strongly discouraged, even among women. In this sense, Motta (2000) reports that even women should man-up, even though they too are often criticized when they adopt masculine behavior, as shown in the following excerpt: “If they don’t ‘man-up’ they are out of the game. If they do, they are criticized for ‘trying to take on a man’s role’” (Motta, 2000, p. 10).

Caproni Neto et al. (2015) consider that those power relations that involve sexuality and the imaginary that encircles it, such as for example “the imaginary that deals with the sexual act and the submissive role that has been socially built around the

feminine” (p. 192), are reflected in the organizational world, where the feminine is considered as being submissive to the masculine. Jammaers, Zanoni and Hardonk (2016), meanwhile, add that negative representations, especially in language form, used against people with “disabilities” result in these people being considered as deviants. In this case, organizations tend to treat such individuals as unproductive and confine them to the margins of the workplace, or else treat them as subordinates within the same.

## Gender and ableism

One cannot claim that this relationship between femininity and deficiency is a modern-day phenomenon, since Segni (1969) has already shown that during the Middle Ages, the feminine, in the form of the woman, was already being treated as a characteristic of incapacity. This can be clearly seen in the words of Pope Innocent III, who said:

If we left it to the female sex after conception to feed the child in her womb, this would be dangerous: this would be so detestable and impure that, in contact with her, fruit would stop sprouting, orchards would dry up, herbs would wilt and the trees themselves would drop their fruit, if a dog ate them, goes insane, when a child is conceived, if it has contact with the menstrual blood it is born with leprosy or as a monster (with deficiencies) because it is born of this corruption. (1969, p. 15)

For Campbell (2009), the concept of ableism involves attitudes that work as barriers and that contribute to the subordination of people considered to be disabled by liberal society. This set of barriers, which can be implemented either consciously or unconsciously, means that some people are treated differently or unfairly compared to others because of their real or presumed disabilities (Campbell, 2009). Such differences are clearly seen in comparisons between subjects that are considered “normal” and those considered “abnormal”. This derives, according to Wolbring (2012) from the term “handicapped”, or a set of practical suppositions that are aimed at dealing out different and unequal or unfair treatment to subjects because of their supposed mental, physical or behavioral differences (Bogdan & Biklen, 1977). The two approaches do interest us, however, mainly because both the concept of ableism and that of handicapped represent negative attitudes that are experienced by those considered abnormal. This is because they do not comply to the rules and norms established by the existing culture and are therefore seen as “damaged” beings, or considered to be people without sufficient capacity or ability to perform simple tasks or work (Wolbring, 2012). Campbell also shows that to register certain subjects in terms of their disabilities and essential shortcomings merely serves to favour a specific understanding of normality

that is proportional to the interests of dominant groups. In this context, one can highlight the fact that “men sought out ways and means of dominating this original source of terror and anxiety, and the solution they found was to create strict mechanisms of ideological control that produced the domesticated feminine” (Leal, 2004, pp. 9-13).

In light of this, one can then assume that the “naturalization” of the social and cultural processes of discrimination against the feminine represent an easier way to legitimize male “superiority”, as well as that of white men and heterosexuals (Saffioti, 1987). Viana (2006) notes that the feminine is seen as fragile, weak and submissive, the result of which is that homosexuals and women become the targets of jokes and defamatory taunting, and essentially become social beings that are “abnormal” in the face of machismo. Furthermore, Acker (1990) shows that organizations constitute an arena in which the images of gender are invented and reproduced in accordance with whatever suits them. This author also shows that homosexuals can be marginalized through normative discourses of professionalism, but that they are also capable of subverting these in order to build and assert a sense of self as professionals (Rumens & Kerfoot, 2009). This said, Rumens and Broomfield (2014) consider that even those work environments that are seen as being gay-friendly can be affected by the demand for heteronormality. This seems even more the case when dealing with effeminate gays, especially within organizations, which work very much like systems of social control and that shape individuals on many different levels to fit their needs, a process which they call socialization (Motta, 1993). There is evidence too that organizations represent environments in which a relationship of power rooted in sexuality prevails, and this consequently results in the feminine being submissive to the masculine (Caproni Neto et al., 2015).

In this context, one should highlight some traits that are common to men, such as: excessive aggressiveness, fear of being gay, fear of having a feminine side, endless desire to be seen as highly sexual and emotional introversion, considered a way of avoiding being vulnerable. All these characteristics can essentially be considered a form of fear

since what other reason could there be for us to constantly use someone’s gayness, weakness or femininity as an insult? We hate anything that in some way we fear, whether it is a fear of being contaminated or that of being identified with the other. (Valadares, 2016, p. 6)

Similarly, Mello and Nuernberg (2012) observe that “deficiency” can be viewed as an experience resulting from issues lived through whilst constructing gender. These authors also consider that “femininity and deficiency reinforce each other mutually, while deficiency and masculinity contradict each other, exactly because of the

stereotypes that are associated with these hegemonic forms of identity, which are based on the binomial of aggression/passivity (Mello & Nuernberg, 2012, p. 6).

From this context, it is possible to relate ableism and organizations, for inside the organizations it is convenient to link some people to the ableism, considering that those who are marked with characteristics that lead to the devout have a fragility in the status that consider them as legitimate organizational members (Dobusch, 2017), for example, in their researches, Sang, Richards and Marks (2016), found that there are organizational practices that seek to create constraints of tasks for certain subjects, that is, seek to prevent them from exercising certain positions, which entails in the no progression of the career perspective, the core of these practices objectify to give the positions of higher hierarchical level for the men while the women should occupy the positions of auxiliary. From this perspective, a relationship between gender and ableism can be identified.

## **The methodological approach**

Firstly, this article adopted a qualitative approach and the preference for this particular methodological approach was based on the fact that it allows one to interpret meanings, as well as the intentions of those being interviewed (Godoi & Balsini, 2010).

The body of the research shown in this article is made up of transcripts of interviews carried out with thirteen masculine homosexuals living in the state of Rio de Janeiro. The method used for constructing this body of research involved an in-depth interview. The tool used was a semi-structured interview script.

Data was collected in two flights occurring in 2016 and 2019. First, we conducted 7 in-depth interviews and analyzed the corpus using the concept of Ableism. A new round of data collection was carried out and the final 6 interviews were crucial not only to build a better understanding of the main results, but also to confirm the saturation of the results.

Since the proposed subject of the research sought to better understand certain aspects relating to the experiences of the interviewees, the interview method allowed the interviewees to speak their minds, to describe their experiences in the past or the present and to report things they had witnessed. This also allowed the interviewees to feel comfortable with the subject under discussion and allowed the researchers, depending on their epistemological position, to consider the stories or accounts as being truthful and as being a reconstruction of reality or re-enactment of the same (Poupart, 2008).

Access to the subjects of the research was achieved using the snowball technique. This technique was chosen because it involves a strategy that

resolves the problem of access in a convenient way: you can always find at least one person who can be observed or interviewed, and you can then try to get this individual to present you to others, act as your sponsor, thus setting off a kind of sampling snowball effect. (Becker, 1993, p. 155)

The method used to analyze the body of research involved content analysis. For Bardin (2009), the term CA signifies:

A set of communication analysis techniques aimed at obtaining, using systematic and objective procedures to describe the content of messages, certain indicators (quantitative or not) that allow one to infer knowledge relating to the conditions of production/reception (inferred variables) of these messages. (Bardin, 2009, p. 47)

This said, the content analysis of the body of research produced for this work followed the three stages proposed by Bardin (2009), which were: (1) pre-analysis; (2) codification or material exploration; and finally, (3) treatment of the results; inference and interpretation (2009, p. 121).

## **Presentation and analysis of the body of research**

In this section, we show the body of research and its analysis.

The categories of analysis consisted of normativity, femininity, ableism, and deviation. The creation of the categories occurred through the theoretical reference, to which we tried to articulate the concepts of deviation, normality, femininity and ableism.

Previous research suggests that feminine characteristics are seen as inferior within organizational context (Moura, Nascimento & Barros, 2017). As Campbell (2009) indicates, a certain notion of “normality” is subjacent to any process of exclusion of the disabled people. Homosexuality in organizations as a subject provided us many descriptions of homophobic behaviors, stigma against gay employees, transphobia, and many others (Altaf, Troccoli & Moreira, 2013; Baxter, 2010; Brenner, Lyons & Fassinger, 2010; Kulick, 2009; Serano, 2016; Siqueira & Zaulli-Fellows, 2006). We contend that the inferiority of the effeminate gay or the feminine characteristics in



organizational life is seen as a deviance from the norm and, as such, is often described a physical and/or cognitive deficiency.

**Table 1** – Profile of interviewees

ID	Educational background	Job description	Organization	Public/Private	Self-definition	Age
E1	Secondary education	Telemarketing operator	Telemarketing services provider	Private	Heteromasculine	26
E2	Management (Higher Education)	Cashier	Financial institution	Private	Effeminate	23
E3	Communication Media (Higher Education)	Journalist/ radio presenter	Media company	Private	Heteromasculine	40
E4	Logistics technician	Project technician	Film production	Private	Heteromasculine/effeminate	21
E5	Electronic engineering (Higher Education)	Trainee	Telecommunication	Private	Heteromasculine/effeminate	26
E6	Management (Master's Degree)	Department chair/ professor	University	Private	Heteromasculine	46
E7	Law (Higher Education)	Trainee	Public Justice System	Public	Effeminate	21
E8	Accounting (Higher Education)	Finance supervisor	Secretary of Health	Public	Effeminate	27
E9	Management (Higher Education)	Public advisor	City Hall	Public	Heteromasculine	41
E10	Management (Higher Education)	Administrative assistant	University	Private	Heteromasculine/effeminate	29
E11	History (Higher Education)	Administrative assistant	University	Private	Effeminate	29
E12	Law (Higher Education)	Federal prosecutor	Public Justice System	Public	Effeminate	52
E13	Secondary Education	Salesman	Shoes store	Private	Heteromasculine/effeminate	24

**Source:** Developed by the authors.

The first topic covered here attempts to show how the characteristics associated with femininity expressed in their bodily movements, by the interviewees in question, help define them as being “incapable” within organizations to carry out certain functions. The second topic shows how femininity can manifest itself as a negative characteristic, one that is related to the concept of deviance.

### Topic: The “feminine being” as an “incapable being”

Through this topic we sought to clarify how organizations perceive the feminine through the perspective of masculine homosexuals. To this end, the subjects of our interviews were asked the following question: “How do you think organizations view the feminine?” One of the interviewees in his answer stated the following:

*Must be seen as an animal, right; because people today prefer to hire a more masculine person than feminine. Like me . . . clothing stores, shoe stores, because like it or not those are the ones that offer the most job opportunities, I don't see a feminine gay. Even today women have to behave differently, the woman is not a woman inside the company. Women today like to put on makeup, but depending on the company they can't overdo it, they have to downplay it. Many don't even wear makeup to work. I think it's a general thing, something like that . . . so they must think us as animals, right . . . to prohibit certain things. (E4, 2016).*

The aforementioned comments make it clear that some organizations prefer not to hire feminine employees, or indeed anyone that shows tendencies traditionally associated with femininity, as in the case of effeminate gays. They also show that those to whom femininity is attributed as being something natural by society, as in the case of women themselves, should abdicate from this femininity if they want to be offered jobs in organizations. This suggests that organizations constitute a veritable arena in which they seek to reinvent issues of gender in accordance with their desires. Subject E4 considers that this reinvention is done by means of one of the ways of expressing gender, which is femininity. This fact has already been noted by Acker (1990), who wrote that organizations invent and reproduce questions of gender to suit their needs. Subject E4 also says that the feminine should be viewed as some kind of animal, in other words something unnatural, strange and uncommon. This view fits in with those of Wolbring (2012) where subjects are considered to be “abnormal” because they are compared with those who are seen, by society as being “normal”, and he refers to this kind of comparison as “handicapism”.

Subject E3 stated that the feminine within organizations, in the form of the effeminate gay, is viewed as a woman by his heterosexual colleagues, and that “*Women are only fit to pilot the cooker, the sink or the washing machine, but that women do have caprice, neatness and sweetness*” (E3, 2016). Subject E6, meanwhile said that the feminine, within organizations occupies “*a subaltern position. A position that is not involved in the decision-making process. A position that ends up being, to a certain degree, neglected. I think this is the big problem*” (E6, 2016).



*It's seen as shocking. For the always scandalous gay, it's always surprising. For women, there is still that thing of machismo, a woman's place is in the kitchen, the man has to bring home the bacon. The woman will continue doing that feminine work, delicate, but nothing that involves being in charge, including in my company, it's completely broken. The woman who is in charge, she knows everything about the company, she knows what can be done and what can't, she knows when to do and when not to do. The feminine has always been seen, and is far from ceasing to be seen as the fragile sex. (E1, 2016)*

Along similar lines, subjects E3 and E13, when questioned about whether organizations are neutral environments in relation to gender issues, answered the following:

*No. We know . . . I'm a journalist, I don't have to learn anymore about it . . . In the job market, you have the woman earning less than the man, you have so many women but we offer fewer job openings to women than men, and that says it all. They don't offer women opportunities, inside Volkswagen to be a mechanic, they don't give a woman the opportunity to be a bus driver, you know.... Nothing to do with strength because women are also very strong. But because of prejudice. (E3, 2016)*

*I do not think, for example, I've worked in a place where the boss used to say that women didn't do a good work, that they were hired only to decorate the store. I thought to myself it was an absurd and I was even glad that no friend of mine was around to hear that. I don't know why he thought so, but that's it, he's a man and he is the owner of the business. (E13, 2019)*

The comments made by subjects E3, E4, E1 and E13 clearly show that the characteristic of femininity, or those traces usually associated with the feminine are seen as shocking and offensive, and these characteristics result in feminine subjects being socially conditioned to exercise functions or professions that involve characteristics such as fragility, gentleness and caprice. One can therefore surmise that femininity is understood as a “deficiency” that prevents feminine beings from occupying certain roles within the organizational environment. Such practices are related to ableism, as per Campbell (2009), who described ableism as a set of attitudes that work as barriers and contribute to the subordination of those people considered as being deficient in some way by society. These excerpts of the interviews also suggest that organizations seek to dominate feminine subjects by domesticating them, as for example in restricting them to certain specific professions . This fact illustrates the ideas of Leal (2004), who stated that men (understood here as organizations) create mechanisms of ideological control whose purpose is to domesticate the feminine.

When questioned why the feminine is devaluated in organizations, subject E10 (2016) reported that *“the woman is always seen in an inferior way, or in a dangerous way”*, this subject uses woman as an example of what is to be feminine, but also makes clear that the feminine people are a kind of threat in the organizations, since it is considered a dangerous characteristic. In this context Valadares (2016) observes that there is a fear of what is considered feminine and, as an attempt to overcome this fear, people treat everything that is feminine as a weakness. When we asked interviewee E11 how the effeminate gay was seen within the organizations, he said: *“I think, the physiognomy of the effeminate homosexual presents characteristics as if they were less capable, unable to work. It was as if they were incapable of working, really”* (E11, 2019). It is perceived that being feminine, or the characteristics of femininity, are issues that lead organizations to see those who have them as “disabled,” once they are seen as having a reduced ability to work. Although Segni (1969) has shown that since the Middle Ages the feminine people were seen as incapable, this judgment of the feminine being has been not modified until present times.

The other subjects of the survey, when questioned about the feminine being seen as a negative aspect by organizations, replied: *“It is a complex answer, because, there is so much to be achieved in terms of respect, in relation to the feminine, the women and gays”* (E10, 2016), *“Yes. I think it has improved, but even so, it still needs to evolve further”* (E5, 2016) and then justified this lack of appreciation of the feminine as being due to the “fragilities” implicit in femininity.

*For associating the image of the woman as a more finicky person, and, eventually I have already read about businessmen who don't like to hire women because they might get pregnant and you then have all that business of maternity leave, right...these are the reasons I can think of, I can't think of any others right now. I think that in part effeminate behavior is associated with women, and many people think that women are less capable, or at least less able to do certain things, so that may have something to do with it, perhaps.* (E5, 2016)

Some of the comments made by subjects E5 and E10 suggest that the feminine being is considered a deficiency by organizations, since, according to this interviewee, they consider the feminine as a negative characteristic and one unable to carry out certain functions, as shown by Campbell (2009). In a similar way, the interviewee 9 when asked about what he considered “female” characteristics, replied:

*When we talk about being female, we are talking about feminism and sexism, and the female is related to housekeeping, that it's a kind of*

*feminine thing. It is about having pleasure to do the cleaning, making good food, washing clothes; you think that this is the female universe. (E9, 2016)*

Through this fragment we perceive that, for the subject 9, the female characteristics are inadequate to the organization environment, since the feminine characteristics are related to domestic work. The feminine, in this context, is perceived as a barrier that prevents subjects who have traces of femininity from accessing the organizations, submitting themselves to domestic work. It comes to be seen as a deficiency by society, because as Campbell (2009) relates, the ableism works with a barrier that leads individuals to subordination, because the feminine characteristics are related to deficiency and can be manifested consciously or unconsciously.

About the relation between males and females in the organizations, the subject E10 said:

*I think that being male has a lot of credibility, more credibility than being female, I think that being male is a synonym of power, not only in the labor market, because the labor market is part of society, in all societies and, in that sense, any introspective attitude, any behavior that you show some kind of weakness, are seen as inferior. (E10, 2016)*

This fragment shows that, for this subject, the organizations understand the feminine as a inferior work force, with less capacity. In this context, in a social and organizational hierarchy, femininity is a disability based on mutually reinforcing gender issues, which is not perceived with masculinity, since it is at the top of the hierarchy of organizational and social valuation. According to Mello and Nuernberg (2012), the categories gender and disability reinforce each other, which is not the case with masculinity, since it has the characteristics of better skills and is always linked to activity (in opposite of passive and submissive) and superiority.

An interesting question that emerged in the production of the corpus of the research consisted of characterizing what was an effeminate gay, and in that sense one of the interviewees related that he was “*a binary man with feminine tones, that are identified from the exclusion with male archetypes, and approximation with feminine archetypes*” (E12, 2019). Through this affirmation we can understand that for this subject what makes him feminine is what he does not have from the masculinity, which theoretically “incapacitates” him for the masculine roles in the work. He is excluded by his **not masculinity**. Later, he says that he is excluded from the work groups because, for men, “everything that is not part of the universe that they value is necessarily feminine”, so since he does not talk about soccer, women, etc., he ends up being considered feminine. This speech illustrates Campbell’s (2009)

thought that homosexuals are seen as deviant by society, and rendering them as incapable due to the absence of masculinity is an important mechanism that serves to privilege an unique understanding of normality, that is stipulated by the interests of the majority groups.

Topic: the feminine as a “deviation from the norm”

In this topic, we sought to determine how the feminine is seen as an undesirable characteristic, both by feminine subjects and by organizations. Interviewee E5 was asked about the relationship between femininity and organizations and his answer was: “*When you talk about feminine, I think about my boss, but my boss is a right “brute”, she’s the kind that bangs on the table, gives orders and cancels them, and makes it happen, know what I mean*” (E5, 2016, author’s emphasis). Similarly, subject E11 (2019) reported that: “*Women who are occupying a position within the company, are masculinized, and get harder, not because they want, but by the logic of that market, and they become other person.*” Another subject reported that:

*I do not speak in theoretical terms, but more empirically, I say that it ends up being always “a shot in the foot” of these people who fight so much for identity, because sometimes women want to match so much to the role of men in the labor market, that they end up assuming positions as masculine as these men who treat them in a lower way. (E10, 2016)*

The speech fragments show that the feminine being can evolve within organizations, but for this to happen feminine subjects must behave like men, they must adopt aggressive characteristics normally attributed to men due to the power of the phallus, because, as the interviewee states, his boss “bangs on the table” to show who is the boss, which clearly shows that one must have masculine characteristics in order to know how to manage. In this sense, the feminine comes across as an issue that can be eliminated within organizations. This excerpt aligns with Campbell (2009), when he states that ableism is rooted in our culture, in which it generates a capacity to reproduce, through a collective belief, the idea that certain issues are considered a “deficiency”, in this case the feminine, which is portrayed as inherently negative and that could be improved, cured or even eliminated. This excerpt also aligns with the thinking of Motta (2000) when he states that even women should masculinize themselves in the workplace environment in order to be accepted.

The speech of the interviewee E10 allows us to observe that the feminine is seen as something inferior, because it separates what are the roles of men and women at work, which demonstrates the social inferiorization of the feminine beings and,

as Saffioti (1987) affirms, female inferiority is a social issue. In order to ascertain the extent to which femininity is seen as a renegade characteristic by organizations, the interviewees were asked why effeminate gays were excluded by organizations, and two of the subjects gave the following answer: “because they have traits that are aligned with women” (E3, 2016).

*So I will say it how I see it, how people see it. You go to an interview and you are effeminate, and the person says “Ah, there’s a lot of woman inside him”, and I need men. People think like that, in a wrong way too. Because if he’s a man, and is there for a man’s job, he has to take the man’s job, and not steal the woman’s job, you know. (E4, 2016, author’s emphasis)*

Another subject admitted that he had feminine traits and because of that wasn’t accepted by his work colleagues: “In fact, I worked in a private office owned by my mom, but it didn’t work out, exactly because I am gay, there were lots of men there and they didn’t accept me. When I began with my voice, with my things, they would cross their legs” (E7, 2016). Another interview that fits in with this same line of reasoning is that given by subject E1, who claimed he had had to give up his feminine characteristics in order to be accepted at work, since, according to him, organizations are extremely masculinized and there is no room for feminine subjects:

*I hope to God that it changes one day. But, I reckon it will take a long time. **This may entail a decision on the part of the feminine being, or she suppresses or she dominates the place, whether she is gay or woman.** Did I change in an external way? I changed, but within four walls I am the same. But if you have to do something to achieve your goal, you put your head down and do it (E1, 2016, author’s emphasis)*

Subject E2, when questioned about feminine subjects stated that organizations strongly resist taking in these individuals, since femininity is considered a notably negative characteristic that superimposes itself on and excludes all other professional characteristics of individuals.

*There is a resistance. A lot of resistance. It is . . . I think that society isn’t ready for it yet, so much so that it doesn’t accept it. I think that, it is...unfortunately, the prejudice is considerable, people don’t understand a lot of things, they see something that doesn’t exist and unfortunately the opportunities simply do not exist for this group. Because people can’t differentiate between the personal and the professional. Because there is this standard of the man,*



*the woman, the masculine, the feminine, and unfortunately one or other manages "to get a space near the sun", let us say. (E2, 2016)*

The interviewee E11 (2016) observed that the effeminate gay is seen as "*fragile, who has no capacity . . . Ah, you know what they think, that we are emotionally weak, that in management positions we are not able to make decisions, comparing gays to women.*" The speeches of E2 and E11 are similar to the conclusions of Moura, Nascimento and Barros (2017) about the fact that there is a rejection of what is considered as feminine and the behaviors associated with femininity.

Based on the aforementioned excerpts, it becomes clear that gay people with feminine traits are disparaged by organizations and thereby excluded, since these same feminine traits imply that they are liable to all the prejudice usually attributed to women. It is clear that for a gay or a woman to be accepted into an organization they must have male characteristics, as feminine characteristics are considered a "deviance", something undesirable and something abnormal. As one can see in the interviews given by subjects E4 and E5, this fact is linked to the views of Velho (1979), who considered that subjects with characteristics considered as abnormal are viewed as "deviants". These interviews are also aligned with the ideas put forward by Irigaray and Freitas (2009) and Santos (2015), who consider that gays with feminine behavior are inadmissible within the organizational environment and that only those with heteronormative behavior are acceptable. This clearly shows that the problem is not one of being gay, but that of being effeminate.

An important fact to be mentioned is about the relationship between interviewees and the colleagues at work. Almost all participants of this research reported that they feel excluded and, sometimes, constrained by colleagues, mainly when they are effeminate, as mentioned by interviewee E2:

*In my work there are several departments. And in my department it doesn't happen, thank God I do not suffer anything. But in other departments there are people who criticize, but I do not live with that person at work. With me it's just in the aisles when I see them. (2016)*

Through this fragment it is possible to understand that femininity is not seen as a normal characteristic in some organizations, since it has become a target of debauchery and criticism by other men and even by the women at work.

Besides, men who have traits of femininity are seen as subjects outside the norm, since they have become targets of debauchery and criticism, resulting in their inferiorization by organizations, as reported by Campbell (2009) and Velho (1979).

To these authors, the individuals that have characteristics considered “abnormal” are seen as deviant, since they do not present the ideal behavior, that is the heteromorphic behaviors. From this perspective, it can be considered that effeminate gays are workers marginalized by their heterosexual peers, and that their behavior is “outside” the norm. As emphasized by Rumens and Kerfoot (2009), gays can be marginalized through normative discourses, even through criticism and debauch, as we can see in the case of interviewee E2.

When we asked about the equality of opportunities between gays and heterosexuals, most of interviewees said that they feel that they do not have the same opportunities. This fact can be observed in E12’s speech:

*No, of course not! Because in order to grow in a company, you have to make friends, to join groups. And if you’re not married, there’s not a woman to give you that background, if you don’t talk about soccer or if you don’t go to the male parties, you’re not in the male groups . . . I think it’s even sectarian, it is separated. Maybe sometimes, in some organizations, they can give a chance to homosexuals, they give them a chance to say: “we have gays in here, we are nice”, the gay for them is a kind of knickknack. I think that to ascend in business you have to be heteronormative. Even if you are gay, you have to affirm yourself as heteronormative. (E12, 2019)*

It is important to mention that interviewee E12 occupies a high position in the federal justice department as a federal prosecutor, but even in this position he feels the inequality of treatment between his peers and him. The previous speech fragment also reinforces the idea that the effeminate gay is the one that escapes from the organizational norms, and that these norms are reproduced from the socially acceptable behaviors, that are considered as normal. Santos and Antunes (2011) points out that organizational behavior is a reflection of the behaviors of the society in which the organizations are inserted, thus, those that are inserted in a patriarchal society tend to value heteronormativity and patriarchy. This speech reveals that the effeminate man is so distant from the norm that, even if he is capable of assuming new responsibilities at work, he only assumes it when organizations want to create a positive image in a context that values the diversity management. Soon, his capacity to work is annulled, considering that what is important to organizations is its image related to what is considered socially acceptable, despite the social issues of inequality.

## Conclusions

We now once again ask ourselves the same question that inspired our research into this subject: how is femininity viewed by organizations from the perspective of masculine homosexuals?

Firstly, there is clear evidence that the “feminine being” should not be used as a synonym for “woman,” since many of our interviewees considered themselves to be feminine beings for having characteristics associated with femininity. In this context, for example, we have the effeminate gays, who share not only their femininity, but also all the social “burden” this entails with women.

Our field research clearly showed that effeminate gays and women are considered to be inferior to those people with heteromale behavior. This inferiorization is strongly reflected within organizations, which, through their practices and policies treat femininity as a characteristic of incapacity, and as a factor that prevents those who display it from exercising certain tasks, functions or positions within these same organizations. In this context, femininity within the organizational environment is considered a deficiency, and those who have this deficiency are excluded from this environment. Where they are not excluded, they are encouraged to try to eliminate this deficiency.

In order to be accepted and considered normal, women and effeminate gays give up their femininity and have to adopt behavioral characteristics normally associated with heteromale behavior.

This field research also helped us perceive that femininity, in addition to being viewed as a deficiency, also leads those that possess it to be considered as abnormal/substandard/deviant, since the only behavior considered as acceptable within organizations, according to the interviewees, is that shared with heterosexual men. Evidence of this is forthcoming in one of the interviews where the subject talks about his (female) boss being a “brute”, and that she “bangs on the table” to show who is boss.

There are ableist practices within organizations, which materialize in the form of bigoted attitudes that hierarchize subjects according to their bodies’ compliance with an ‘ideal’ behavior and functional capacity.

One can also view organizations as being environments that reproduce heterosexism and consider heteromale behavior as the example to be followed, at the same time giving femininity an inferior status and considering it a veritable deficiency.

Applied Human and Social Sciences in general, and the interdisciplinarity between organizational, feminist and gender studies more specifically have much to



gain from looking more closely at the subject of ableism, in view of the fact that social devices and meanings offer great potential for this scientific field to progress in terms of its most emerging topics. The reflections presented here point to the importance of the transversality of ableism to the gender and diversity policies adopted within organizations, and vice versa, which in turn offer researchers in this field of knowledge the prospect of new political and theoretical reflection on gender and diversity studies.

## References

- Acker, J. H. (1990). Jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender and Society*, 4(2), 139-158.
- Almeida, D. M. V. (2011). "Sou gay, porém totalmente discreto": os estereótipos e a criação do ethos em um site de relacionamento gay. *Revele*, 3, 34-61. doi:10.17851/2317-4242.3.0.39-61
- Altaf, J. G., Troccoli, I. R., & Moreira, M. B. (2013). Você é o que você veste? A associação da autoidentidade do gay masculino ao vestuário de luxo. *Revista de Administração da UFSM*, 6(4), 760-782.
- Alvesson, M., Bridgman, T., & Willmott, H. (2009). Introduction. In M. Alvesson, & H. Willmott, *Critical management studies* (pp. 1-26). London: Sage.
- Anjos, G. (2000). Identidade sexual e identidade de gênero: subversões e permanências. *Sociologias*, (4), 274-305. doi:10.1590/S1517-45222000000200011
- Arede, F. (2006). *Ser gay e a possibilidade de não ser homem*. Paper presented at the VII Seminário Internacional Fazendo Gênero: Gênero E Preconceito, Florianópolis, SC.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baxter, J. (2010). *The language of female leadership*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Beauvoir, S. (1980). *O segundo sexo: a experiência vivida* (v. 2). São Paulo, SP: Nova Fronteira.
- Becker, H. (1993). *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. São Paulo, SP: Hucitec.
- Benedetti, M. (2005). *Toda feita: o corpo e o gênero das travestis*. Rio de Janeiro, RJ: Garamond.
- Bergling, T. (2001). *Sissyphobia: gay men and effeminate behavior*. New York: Southern Tier.
- Bogdan, R., & Biklen, D. (1977). Handicapism. *Social Policy*, 7(5), 14-19.

- Boswell, J. (1998). *Cristianismo, tolerancia social y homosexualidad*. Barcelona: Muchnik.
- Brenner, B. R., Lyons, H. Z., & Fassinger, R. E. (2010). Can heterosexism harm organizations? Predicting the perceived organizational citizenship behaviors of gay and lesbian employees. *The Career Development Quarterly*, 58(4), 321-335.
- Butler, J. (2015). *Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade*. Rio de Janeiro, RJ: Civilização Brasileira.
- Campbell, F. K. (2009). *Contours of ableism: the production of disability and abledness*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Caproni Neto, H. L., Bretas, P. F. F., Saraiva, L. A. S., & Silva, A. N. (2015). Desenhando a vivência: um estudo sobre sexualidade, trabalho e tabu de homens gays. *Bagoas*, 9(12), 189-216.
- Cornejo, G. (2011). La guerra declarada contra el niño afeminado: una autoetnografía "queer". *Revista de Ciencias Sociales*, 39(5), 79-95. doi:10.17141/iconos.39.2011.747
- Dias, I. S. T., Oliveira, B. R. B., Lucian, R., Barbosa, M. L. A., & Kovacs, E. P. (2009). Motivações do público homossexual na escolha dos destinos turísticos. *Observatório de Inovação do Turismo: Revista Acadêmica*, 4(1), 1-20. doi:10.12660/oit.v4n1.5736
- Dick, F. S. (2008). Sexual orientation and its basis in brain structure and function. *Proceedings of the National Academy of sciences*, 105(30) 10273-10274. doi:10.1073/pnas.0805542105
- Dobusch, L. (2017). Gender, dis-/ability and diversity management: unequal dynamics of inclusion? *Gender, Work & Organization*, 24(5), 487-505. doi:10.1111/gwao.12159
- Figueiredo, M. D. (2009). *A mulher em ambientes de identidade masculina: novas formas de produção simbólica do discurso feminino ou da dominação masculina?* Paper presented at the XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo, SP.
- Garcia, A., & Souza, E. M. (2010). Sexualidade e trabalho: estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário. *Revista de Administração Pública*, 44(6), 1353-1377. doi:10.1590/S0034-76122010000600005
- Godoi, C. K., & Balsini, C. P. V. A. (2010). Pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: C. K. Godoi, R. Bandeira-De-Mello, & A. B. Silva (Orgs.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (pp. 89-107). São Paulo, SP: Saraiva.

- Grosfoguel, R. (2007). Dilemas dos estudos étnicos norte-americanos: multiculturalismo identitário, colonização disciplinar e epistemologias decoloniais. *Ciência e Cultura*, 59(2), 32-35.
- Ibarra-Colado, E. (2006). Organization studies and epistemic coloniality: thinking otherness from the margin. *Organization*, 13(4), 463-488. doi:10.1177/1350508406065851
- Irigaray, H. A. R., & Freitas, M. E. (2011). Sexualidade e organizações: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. *Organizações & Sociedade*, 18(59), 625-641.
- Jammaers, E., Zanoni, P., & Hardonk, S. (2016). Constructing positive identities in ableist workplaces: disabled employees' discursive practices engaging with the discourse of lower productivity. *Human Relations*, 69(6), 1365-1386. doi:10.1177/0018726715612901
- Kulick, D. (2009). *Travesti: sex, gender and culture among Brazilian trans-gendered prostitutes*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Leal, J. C. (2004). *A maldição da mulher: de Eva aos dias de hoje*. São Paulo, SP: DPL.
- Mello, A. G., & Nuernberg, A. H. (2012). Gênero e deficiência: interseções e perspectivas. *Estudos Feministas*, 20(3), 368-384. doi:10.1590/S0104-026X2012000300003
- Motta, F. C. P. (1993). Controle social nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 33(5), 68-87. doi:10.1590/S0034-75901979000300002
- Motta, F. C. P. (2000). Masculino e feminino nas organizações. (Relatório de Pesquisa/2000). São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.
- Moura, R. G., & Lopes, P. L. (2014). *O preconceito e a discriminação de transgêneros no processo de recrutamento e seleção de pessoal: uma revisão bibliográfica*. Paper presented at the XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (Seget), Resende, RJ.
- Moura, R. G., Nascimento, R. P., & Barros, D. F. (2017). O problema não é ser gay, é ser feminino: o gay afeminado nas organizações. *Farol: Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 4(11), 1478-1541.
- Poupart, J. (2008). *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Rumens, N., & Broomfield, J. (2014). Gay men in the performing arts: performing sexualities within 'gay-friendly' work contexts. *Organization*, 21(3), 365-382. doi:10.1177/1350508413519766

- Rumens, N., & Kerfoot, D. (2009). Gaymen at work: (re)constructing the self as professional. *Human Relations*, 62(5), 763-786. doi:10.1177/0018726709103457
- Saffioti, H. I. B. (1987). *O poder do macho*. São Paulo, SP: Moderna.
- Sang, K. J. C., Richards, J., & Marks, A. (2016). Gender and disability in male-dominated occupations: a social relational model. *Gender, Work & Organization*, 23(6), 566-581. doi:10.1111/gwao.12143
- Santos, J. C. S., & Antunes, E. D. (2011). *Relações de gêneros e liderança nas organizações: rumo a um estilo andrógino de gestão*. Paper presented at the III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, João Pessoa, PB.
- Santos, M. P. (2015). *A constituição e a administração da identidade de gênero homossexual masculino assumida no trabalho e a sua articulação com o consumo*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Grande Rio, Rio de Janeiro RJ.
- Schneider, J. W. (1978). Deviant drinking as disease: alcoholism as a social accomplishment. *Social Problems*, 25(4), 361-372. doi:10.2307/800489
- Sedgwick, E. K. (1993). *Epistemología del armario*. Barcelona: Ediciones de la Tempestad.
- Segni, L. (1969). *On the misery of the human condition*. New York: Bobbs-Merrill.
- Serano, J. (2007). *Whipping girl: a transsexual woman on sexism and the scapegoating of femininity*. Berkeley: Seal Press.
- Siqueira, M. V. S., & Zauli-Fellows, A. (2006). Diversidade e identidade gay nas organizações. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 4(3), 69-81.
- Souza, E. M., Bianco, M. F., & Silva, P. O. M. (2016). Análise arqueológica das estratégias utilizadas por homossexuais no trabalho bancário. *Farol: Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 3(6), 12-59. doi:10.25113/farol.v3i6.2520
- Teixeira, J. C., Perdigão, D. A., & Carrieri, A. P. (2016). O discurso gerencialista e a construção de ideais estéticos femininos e masculinos. *Farol: Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 3(7), 366-417. doi:10.25113/farol.v3i7.2679
- Tong, R. (1999). Dealing with difference justly: perspectives on disability. *Social Theory and Practice*, 25(3), 519-530.
- Valadares, G. N. (2016). Criticar masculinidades tóxicas é diferente de criticar os homens. Retrieved from <https://bit.ly/319iLH5>
- Velho, G. (1979). O estudo do comportamento desviante: a contribuição da antropologia social. In G. Velho (Org.), *Desvio e divergência: uma crítica da patologia social* (pp. 17-28). Rio de Janeiro, RJ: Zahar.

Viana, F. O. (2006). *Armário: sobre a homossexualidade*. Rio de Janeiro, RJ: Orgástica.

Wolbring, G. (2012). Expanding ableism: taking down the ghettoization of impact of disability studies scholars. *Societies*, 2(3), 75-83. doi:10.3390/soc2030075

## Acknowledgements

This study was partially funded by Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brazil.

We thank the editor and O&S reviewers for the valuable contributions to improve the ideas and discussions of this article.

## About the Authors

### Renan Gomes de Moura

PhD student in administration at Universidade do Grande Rio. E-mail: renangmoura@gmail.com. ORCID: 0000-0002-6605-1631

### Rejane Prevot Nascimento

PhD in production engineering at Universidade Federal do Rio de Janeiro. Professor at the Administration Graduate Program of Universidade do Grande Rio. E-mail: rejaneprevot@uol.com.br. ORCID: 0000-0002-5242-9509

### Denise Franca Barros

PhD in administration at Fundação Getúlio Vargas. Professor at the Administration Graduate Program of Universidade do Grande Rio. E-mail: denise.fb@globo.com. ORCID: 0000-0003-1640-6171



## The ordinary, cultures, and management: the organizing processes within the handicraft sector in Piúma (ES), Brazil

O ordinário, as culturas e a gestão: os processos de organizar do artesanato em Piúma (ES)

Filipe Cabacine Lopes Machado<sup>a</sup>  
Alfredo Rodrigues Leite da Silva<sup>b</sup>  
Talita Almeida Fernandes<sup>a</sup>

Recebido: 14/09/2018  
Aprovado: 10/05/2019

<sup>a</sup> Instituto Federal do Espírito Santo, Vitória, ES, Brazil

<sup>b</sup> Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, ES, Brazil

### Abstract

This article aims to understand the ordinary management of the resistances and forms of survival, organized in everyday practices that are in part product and producers of cultural plurality in the field of handicrafts in the city of Piúma, Brazil. From the perspective of practice-based studies (Feldman & Orlikowski, 2011), we articulate theoretically the approach of ordinary management (Carrieri, Perdigão & Aguiar, 2014) of craft production (Sennett, 2009) and the *certeunian* contributions. These contributions are directed towards the recognition of the games of force relations within a cultural plurality. In proposing the focus on this plurality, this article fills a gap, because in previous studies on ordinary management, this cultural plurality has not been specifically addressed. The proposal was supported by a qualitative research, accomplished through document collection, participant observation, and unstructured interviews with five artisans from Piúma. In the analysis of the data, we articulate the narrative practice in De Certeau (1985) and narrative temporality in Ricoeur (1994). As results, we identify different networks of force relations in which artisans are involved in organizing practices of ordinary management. In them, cultures have shown themselves as plural productions, moving away from the view of a popular culture, external to everyday practices or submissive to other external pressures. This article contributes to an alternative view at the Ordinary Management of handicrafts and other organizational actions based on cultural plurality.

**Keywords:** Ordinary Management; Cultural Practices; Organizing; Handicraft.



## Resumo

O objetivo deste artigo é compreender a gestão ordinária enquanto resistência e forma de sobrevivência, organizada em práticas cotidianas que são em parte produto e produtoras da pluralidade cultural no campo do artesanato em Piúma. Dentro da perspectiva dos estudos baseados em práticas (Feldman & Orlikowski, 2011), articulamos teoricamente a abordagem da gestão ordinária (Carrieri, Perdigão & Aguiar, 2014), da produção artesanal (Sennett, 2009) e das contribuições certeanianas voltadas para o reconhecimento dos jogos de relações de forças dentro de uma pluralidade cultural. Ao propor o foco nessa pluralidade, o artigo preenche uma lacuna, pois em estudos anteriores sobre a gestão ordinária essa pluralidade cultural não foi abordada de maneira específica. A proposição foi sustentada por uma pesquisa qualitativa, realizada por meio de coleta de documentos, observação participante e entrevistas não estruturadas com cinco artesãos de Piúma. Na análise dos dados articulamos a prática narrativa em De Certeau (1985) e a temporalidade narrativa em Ricoeur (1994). Como resultados, identificamos diferentes redes de relações de forças nas quais os artesãos se inserem no organizar das práticas de gestão ordinária. Nelas as culturas se mostraram produções plurais, afastando-se da leitura de uma cultura popular externa às práticas cotidianas ou submissa a outras pressões externas. O artigo potencializa um olhar alternativo sobre a gestão ordinária do artesanato e de outros fazeres organizacionais baseados na pluralidade cultural.

**Palavras-chave:** Gestão Ordinária; Práticas Culturais; Organizar; Artesanato.

## Introduction

The so-called ordinary management (Carrieri, Perdigão & Aguiar, 2014) has been approached in different ways in organizational studies, exploring contributions of authors from various fields of knowledge to offer alternative ways to deal with types of organizations that are not often investigated in this study area. Inserted in this view, we studied management beyond the techniques that inhabit the term (Korica, Nicolini & Johnson, 2015). To this end, our goal was to understand ordinary management as resistances and forms of survival, organized in everyday practices that are in part product and producers of cultural plurality in the field of handicrafts in the city of Piúma, Brazil.

The approach adopted here recognizes the everyday management practices of ordinary individuals, assuming a theoretical perspective of practice-based studies (Feldman & Orlikowski, 2011) applied to informal organizations, considering management as a creative act, carried out by *bricolage* (Barros & Carrieri, 2015).

The study of these *bricolage* allows us to understand how personal life and business management are articulated in the everyday network of relations of ordinary managers (Carrieri et al., 2014). In this scenario, we distanced ourselves from the common sense of the term organization, which indicates a defined structure, and treated it as organizing processes of permanent constructions (Duarte & Alcadipani, 2016), placed in space and time (Czarniawska, 2004). This perspective allows the reading of the processes of organizing as unfinished products of complex social interactions, extolling the importance of studying other organizational forms, for example concerning the resistance of which residents of Brazilian *favelas* are part (Brulon & Peci, 2018; Noronha, 2018).

Although organizing has already been adopted to discuss the management and culture in a case of teaching about Pernambuco's *maracatu* (Santos & Helal, 2018), we advance in this perspective by offering a theoretical and empirical contribution, emphasizing the association of resistances and forms of survival in the process of organizing in the ordinary management of handicraft, the marginalized art among the so-called fine arts (Figueiredo & Marquesan, 2014), which has great economic, social, and cultural importance to the Brazilian population (Leite & Sehnem, 2018). We consider handicraft as an activity surrounded by practices that incorporate skills and disciplines in their productions (Betjemann, 2008), surviving in contemporary society in an artistic know-how of manual production (Sennett, 2009), through knowledge constructions that occur through practice (Figueiredo & Cavedon, 2015; Gherardi, 2016).

In this study, we contributed to the need of studying the management of handicraft, however, differently from authors such as Leite and Sehnem (2018), we step away from the understanding that the management of handicraft is just a matter of planning and control. We focused on the silent practices (De Certeau, 1998), on the management marginalized by administrative theories (Carrieri et al., 2014), and offer a contribution to the field of study by understanding resistance practices and forms of survival that exist in everyday life, but that were little explored in the study of the management of handicraft. We recognize, currently, the artisan gains the status of a profession (Sapiezinskas, 2012), and there is pressure on their crafts in function of the capitalist institutionalized production modes (Betjemann, 2008). In this scenario, there are authors who suggest there is a reconfiguration of the practices and knowledge, generating the end of the cultural tradition and of handicraft itself (Marquesan & Figueiredo, 2014), characterizing the artisan almost as a passive figure in the process.

De Certeau (2012) allows us to identify in these reconfigurations a game of force relations, with everyday practices referring to plural anonymous cultures, not worse or better than a monolithic culture, called traditional. In this game, for the author, and in the meaning adopted here, cultures are ways of living that are part of social

interactions, being marked by different forms of production and consumption, which, at the same time, compose different cultures and establish exchanges among them. In this production, the ways of making arise, i.e., the practices marked by everyday creativities that go beyond a place of power that could impose a monolithic culture. Therefore, there is no sense in just considering this culture and ignore the others, composed by different productions and ways of making, but with exchanges between themselves in the game of force relations.

Based on the author's ideas, we consider the artisan does not act as a simple passive accomplice of transformations of handicraft, as suggested by Marquesan and Figueiredo (2014). We understand cultures as plural phenomena (re)produced in everyday relations (De Certeau, 2012). Relations that pass through the bases of traditional cultures, as well as through the globalization of markets of styles, causing a plural and transitory effect in cultural interactions (Hall, 2002). In other words, we consider the handicraft resides and resists in a multicultural environment, in which artisans are not simply consumers of a traditional culture, or of a culture based on the market, or of any other. We believe they are also producers of these cultural everyday contexts, capable of performing the affirmation of Sennett (2009) that handicraft is still alive.

To discuss this plurality and resistance, we went to the city of Piúma, state of Espírito Santo (ES), Brazil, the so-called "City of Shells," marked by the tradition of handicraft production with these molluscs, considered a source of culture and income for a large portion of the population (Bodart, 2016). In addition, we posed the following question: how does the organizing of ordinary management practices happen as resistances and forms of survival, which are part of the production of cultural plurality and are influenced by it in the field of handicrafts in Piúma? The empirical research was of qualitative nature, and was performed by collecting documents, carrying out unstructured interviews, and conducting participant observation with five artisans. The empirical evidence were analyzed by means of a dialogue between the conception of narrative practice in De Certeau (1985) and the narrative temporality in Ricoeur (1994).

The "City of Shells" was chosen, as we identified in the practices of handicraft in the region reconfigurations related with different relevant aspects: the demand of capitalism, such as the concern with the participation in the local sales market of souvenirs; the current economic and financial situation in the country, such as the difficulty to obtain employment; and the entry of imported low cost products such as jewelry sold at the place where the artisans sell their pieces. Along with other factors, these aspects are part of the everyday cultural dynamics of handicraft in the region. This indicates the relevance and justifies the choice for ordinary management that we approach in this study, that of the artisan of "the city of shells." It occurs in a cultural tradition tensioned by these factors in the quest for survival. Around those tensions,

we defend the existence of a cultural plurality that offers a distinct view from that of ordinary management studies.

Although Anderson (2008), Junquilha, Almeida and Silva (2012), Oliveira and Cavedon (2013), Carrieri et al. (2014), Barros and Carrieri (2015), Aguiar, Carrieri and Souza (2016), among others, do not deny cultural plurality when offering their contributions to the study of management regarding its ordinary aspects, they do not address specifically how this diversity involves the relationships of resistance and forms of survival in the organizing of a production such as handicraft. To fill this gap, this article contributes to the discussion of alternative paths to study management, ways to organize, cultural diversity, and handicraft itself, placing the artisan as an ordinary manager, protagonist of his/her history of survival within cultural plurality.

To offer this contribution, after this introduction, we developed the following discussions: the possibilities offered by De Certeau to the study of ordinary management practices; the processes of organizing as ways to resist; and the relationships of this organizing of ordinary management as resistances and forms of survival of the artisans within the plurality of cultures. Hereafter, we expose the research methodological aspects that showed those relations empirically, discuss their results, and weave some final considerations.

### **Michel De Certeau: concepts and contributions to the study of ordinary management**

The search for alterity and the occult in everyday life make De Certeau a thinker that breaks with the scientific dogma of his time (Ferraço, Soares & Alves, 2017). For the author, science reduces the other to an institutionality that is unable to dominate it (De Certeau, 2008). It is between the lines of everyday lives that De Certeau (1998) seeks ordinary individuals, who are able to weave their own stories through small and quiet acts of resistance. This posture aids the studies that aim to understand how management is manifested in small business (Carrieri et al., 2014). Until now forgotten by the history of administration (Barros & Carrieri, 2015), ordinary individuals are seen as business managers who survive in the invisibility of scientific narratives on administration.

The notion of ordinary management arose to break with the idea of management as a phenomenon performed by specialized people homogeneously. Ordinary management manifests within invisibility, within subalternity, within the everyday and silent micro-practices. It is articulated within cultural everyday contexts and, as revealed by De Certeau (1998), in these everyday contexts new practices arise. We consider the everyday life to be permeated by the coexistence of various cultures (Hall, 2002), and that the ordinary individuals have various uses for this cultural heterogeneity.

By adopting this view, we assume an understanding of the social universe through practices, so that symbolism, knowledge, and cultures become phenomena interpreted based on the ontology of social practices (Reckwitz, 2002). Therefore, in this article, cultures are understood through everyday practices, which produce and are influenced by them (De Certeau, 1985).

De Certeau (1998) dimensions these everyday practices in four concepts: space, place, strategies, and tactics. The space, for De Certeau, goes beyond the objective levels of analysis, it is “. . . a practiced place” (p. 202) In their turn, places are visual dissimulations erected by the law of a place of previously established power. Both are not antagonistic dimensions, as they coexist. The author reveals this characteristic when dealing with the city and its uses: the city, in terms of architectures and uses defined by the public power is a place, but in terms of the different uses people make of these architectures in everyday practices, it turns into a space. An application of these concepts is to investigate the multiple uses of public spaces, designed as spaces of relation between power impositions and resistance practices (Jenlink, 2007), such as the art of graffiti (Frers & Meier, 2017).

Within the discussion on ordinary management, relations between public spaces and places are part of the everyday life of the ordinary manager who uses the public space in a transgressive manner regarding its established purpose. In handicraft, artisans' trajectories, selling their products in the midst of bustling beaches and forming fairs in public spaces, carry with them everyday practices that revert the logic of utilization of cities. Analyzing these practices show the dwelling (Dosse, 2009), in resistances and force relations in these spaces through what De Certeau (1998) calls strategies and tactics.

The author's understanding of strategy differs from the traditional definition of organizational strategy (Silva, Carrieri & Souza, 2011). De Certeau (1998) defines strategy as a calculation of force relations, raised from a place of power in the network relations. Based on these places, the strategies defy time and space to condition individuals to maintain a certain order. However, this maintenance does not imply the simple submission of practitioners, as its transgression occurs by the tactics. They are also calculations of force relations, but do not have an established place of power. To perform them, the ordinary individuals take advantage of momentary opportunities, when elaborating actions through the *bricolage* of elements of the strategies with other elements that refer to resistance, without rupturing the strategy. The tactics allow transgressive actions regarding the established place of power (De Certeau, 1998). The complex relationship between these conceptions of strategy and tactics in management was already addressed in other organizational studies in various organizational spaces, such as research laboratories



(Paco-Cunha, Gomes & Bicalho, 2009), markets and fairs (Silva et al., 2011), and multinational companies (Corbett-Etchevers & Mounoud, 2011).

Due to the restriction of the places of power on which the ordinary managers can count, studying ordinary management we are turning to the tactics, without excluding the strategies, as the two coexist. Privileged places of power and strategies are also established around ordinary management. The resistance in De Certeau (1998) is always conditioned to this coexistence. The practitioners are involved in networks of power relations and in the possibility to resist. It is in this everyday context of multiple force relations, between strategies and tactics, places and spaces, that we investigated ordinary management as a form of resistance.

### The processes of organizing as ways to resist

Modern thinking and enlightenment reason (Cooper & Burrell, 1988) have influenced organizational studies leading to organization being seen as a homogeneous phenomenon, with a stable structure and well-defined purposes (Duarte & Alcadipani, 2016). This trend was solidified with the systems theory, which led to the need to establish a limit for organizations (Czarniawska, 2008). From the questioning of this traditional view, the idea of organizing arose, in which organizations are permanent construction processes (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Within this reading, organizations are temporary reifications entwined in the space and time of practices (Czarniawska, 2004).

In this article, we approached organizing with the study of ordinary management. Ordinary management is studied through practices that are formed in the midst of everyday network relations (Carrieri et al., 2014). The approximation of the organizing approach with the proposal by De Certeau (1998) is based on this design, since both prospects encompass the understanding of the social world through a transitional lens, socially constructed, focused on supporting everyday practices. It is within these network relations that De Certeau's social theory allows us to identify the resistance practices of ordinary individuals.

Organizing, as a product of complex social interactions that occur in several places at the same time (Czarniawska, 2004; 2008), has already been used to study some organizational forms associated with the production of resistances, such as the struggles of *favela* residents regarding public policies (Brulon & Peci, 2018; Noronha, 2018) and the cultural productions of *maracatu* (Santos & Helal, 2018). In search to advance in this perspective, we analyzed the processes of organizing resistances in the ordinary management of handicraft, making a connection with the contributions by De Certeau (1998).



To understand the organizing of handicraft is to recognize there are network relations, connected in artisans' practices, allowing their survival. Such practices are inserted in a handicraft know-how that includes a pride relationship in the production of artistic artifacts (Sennett, 2009), which resists to several places of established power, such as the logic of the capitalist market. Throughout this article, we use the term **resist** to indicate this resistance within the force relations highlighted by De Certeau (1998). According to the author, such relations are marked by the cultural plurality produced, in part, by the resistances and which also influence them. Therefore, we propose an approach with this plurality in order to contribute to the study of the organization of the practice of ordinary management of handicraft.

## Ordinary management and the organization of the resistance of artisans in the plurality of cultures

Handicraft involves a know-how in the production of artifacts (Sennett, 2009), repetitive movements that compose a complex relationship of knowledge and discipline (Betjemann, 2008). Through it, handicraft survives even after the productive logic of the Industrial Revolution (Sennett, 2009). Currently, in Brazil, it is the main source of income for many families (Leite & Sehnem, 2018), in addition to offering symbolic meanings for the artisans (Cezar & Fantinel, 2018). By following outside the institutionalized production modes, handicraft production is an act of resistance regarding contemporary industrial production methods. De Certeau (1998) exemplifies this movement by classifying as tactics the reuse of scrap by employees, who take advantage of moments to transgress the rules of the company and produce their handicraft.

This transgression in production also occurs in other modalities and is part of the practical knowledge of the artisan. This knowledge on handicraft does not separate the knowing from the making (Sennett, 2009), i.e., knowledge is not a static possession of artisans (Gherardi, 2016) because it is a phenomenon dynamically (re)constructed in practice (Orlikowski, 2002), immersed in power games (Figueiredo & Cavedon, 2015). Amidst this know-how, the space for reinvention, creativity, and development of skills opens up (Betjemann, 2008; Gherardi, 2016), at the same time as articulations between strategies and tactics occur (De Certeau, 1998) within the ordinary management of the everyday context of handicraft.

Around these relationships, the transmission of knowledge is a sustainable source for the survival of handicraft (Sennett, 2009). Through it, the artisan discovers reinvention and creative capacity add value to the artifacts (Betjemann, 2008; Sennett, 2009), since originality has become an object of desire, generating different definitions of what is good handicraft to those who consume it (Figueiredo, 2014).

On its turn, this consumption and the influences related to it become part of the concerns of ordinary management for the survival of the activity. We believe this survival takes place in a multicultural environment (Hall, 2002), permeated by many influences.

For authors like Betjemann (2008), Sapiezinskas (2012), and Marquesan and Figueiredo (2014) it is necessary to recognize these influences, especially in the market, and the way they decharacterize a traditional handicraft culture. However, in this article, we question whether there is any point in speaking of a traditional culture and treat the artisan as a victim who passively sees his/her culture being destroyed. If handicraft required a traditional, homogeneous culture, kept stable for centuries, it would not exist, as what is traditional today is not what was traditional in the past. We support the argument cultural changes include anonymous productions and transgressions of ordinary subjects within various everyday contexts, which produces cultures in the plural, which are also anonymous (De Certeau, 1998, 2012).

We do not deny the influences highlighted. We agree capitalism enters the world of handicraft, exerting multiple implications in the activity (Betjemann, 2008). An example of this is the influence of bodies like the SEBRAE (Brazilian Service of Support for Micro and Small Enterprises), which tends to approach handicraft as business cultures (Marquesan & Figueiredo, 2014; Sapiezinskas, 2012). For example, Leite and Sehnem (2018) discuss models of cultural and social intervention, with the aid of SEBRAE. In a distinct vision, we understand, as pointed out by De Certeau (1998), we should be opposed to strictly economic submission issues, extolling the anthropological character of the cultures that emerge from everyday relations (Poster, 1992).

From this view, resistance practices can emerge (De Certeau, 1998) as well as multiple cultures that go beyond a simple submission to capitalism. They are the results of force relations in which artisans resist, without having to preserve an untouched traditional culture. The artisans themselves want to touch it, transgress the place of power of tradition, a resistance as any other. Creativity, uncontrollable in the relationships that involve everyday practices, leads to this. In addition, capitalism can offer opportunities to its own transgression, and not just impose a way to submissive artisans in their ordinary management.

The study of cultures should consider the forms of resistance as components of complex cultural productions (Poster, 1992). Productions that refer to different uses and possibilities within a multicultural environment, marked, for example, by the traditionalism and market demands. We argue the study of cultures must first investigate the everyday resistance practices, then verify in which commonplace they are situated (De Certeau, 1985). The potential of this proposal was evidenced empirically when we investigate the ordinary management of artisans in Piúma, through the methodology described below.

## Methodological aspects

To address management as an ordinary social practice, we used a qualitative research, focused on its complex and substantive forms of manifestation (De Certeau, 1985). As subjects for the research, five artisans were chosen, who are part of the Association of Artisans of Piúma (ASAPI), recognized for the tradition of seashells handicraft. Their choice and ASAPI's choice considered several aspects: the presence in a location in which handicraft is marked by capitalist demands due to the lack of employment options and competition with imported products; the survival through handicrafts for 30 or more years; and the insertion in different production logic around the local tradition. Concerning the latter, three artisans work exclusively with seashells handicraft and two started with the shells and currently produce artifacts with other materials.

Given the difficulty to access the artisans through the ASAPI and the City Hall, we chose to walk around the city in search of them, talking and asking for directions on the street, until choosing those who met the previously mentioned aspects. Their life stories are imbricated, bypassing ordinary episodes and other distinct ones, which enabled us to analyze different processes of organizing in the ordinary management of handicraft in Piúma.

The first stage of data collection consisted in the realization of five unstructured interviews with the individuals. They allowed a survey of their life narratives related to their survival trajectories in the handicraft activity. Unstructured interviews do not follow pre-established scripts (Fontana & Frey, 2011), thus avoiding directing the narratives (Riessman, 2001). We interviewed the individuals in their homes, which were usually also their workplace. In parallel with the interviews, to reflect on characteristics seen as typical in the history of handicraft in Piúma, we opted for the interpretation of documents (Hodder, 1994). The following documents were collected: old newspapers, photographs, minutes of meetings, the Statute, and the rules of ASAPI. The latter were collected during the observation.

After most of the interviews, we used participant observation to understand in greater depth the processes of production and sale of the handicraft pieces. With this collection technique, we participated in part of their everyday life and we recorded our observations in a field journal (Cavedon, 2014). We justify the use of this technique as we seek what De Certeau (1985, 1998) argues as a deep immersion into the disclosure of everyday practices in their temporalities. The observation took place in different spaces: the artisans' homes (during the production of the handicraft); at the ASAPI fair (where retail sales happen); and in the activity of "*mangueio*," which is selling by walking along the beach. On average, the observations lasted 4 hours per

day, carried out from October to January 2016 and from October to December 2017, according to the seasonal nature of the activity in the region.

During the observations of sale processes, one of the authors of this article actively participated with different artisans in the production of the fair, in negotiations with customers, product offerings, among others. However, the observation of the handicraft production did not occur as planned. Some artisans were not producing as they already had a stock of products. Those who were producing worked in their own homes and shared their work time with domestic demands without a setting a specific moment to resume work. This sometimes made us stop the process of observation, as we did not have permission, for example, to spend the night in the artisan's house. We see it as important to clarify the reader about this limitation in the application of the methodology, which results in the non-monitoring of the production of the handicraft of all individuals, which would be more fruitful. To deal with this limitation, we used data on the production of certain individuals from the interviews and dialogues in other moments of observation.

Data analysis consisted of a dialogue between the narrative temporality in Ricoeur (1994) and the importance of the narrative as a practice in De Certeau (1998). We centered the analyses in the uses of language made by the individuals, as thought by De Certeau, considering "the speech, thus, produces effects, not objects. It is narration, not description. It is an art of saying" (p. 142) An art of saying that is articulated in the present by rearranging the past (De Certeau, 1985). For Ricoeur, the present is always a non-palpable transition. We assumed the present manifests itself in the past in a dialectical way through memory, i.e., the narratives report past events, socially intermediated by the present (Riessman, 2001).

Ricoeur (1994) suggests in the midst of narratives there are articulations (symbolic, cultural, axiological in mimesis I, schematic in mimesis II), which allow us to integrate a theory of action to a theory of narrative. The interpretation of this language of making was analyzed based on De Certeau (1985): we sought to understand the strategies and tactics that are articulated in the networks of social relations of the different narrative productions. The analysis consisted in considering the construction of a narrative made by the researchers themselves. For Ricoeur, mimesis III refers to the role of the reader in extracting his own sense from the plot. De Certeau (1998, 2008) himself considers reading as a practice of appropriation. The field experience and reading of the theory produced a potential for analysis, whose purpose was to understand the narratives in their certeanian practical sense.

We did not separate past and present, which would be a target for criticism by De Certeau (1985, 2008), because we argue the narratives, the documents, and the journal are in categories of similar meaning, in a dialectical movement between present

and past (Ricoeur, 1994). Through various data readings, we organized them in chronological order. Subsequently, we created categories of meaning, to connect the stories and events that dealt with the following themes: narratives concerning the artisans' lives; the striking episodes in their trajectories; and the everyday experience of handicraft.

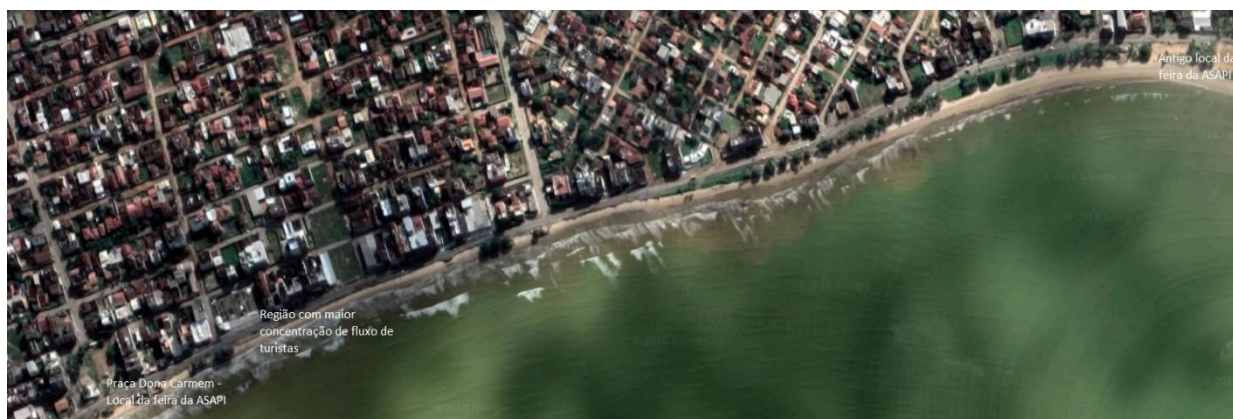
The proposed analysis proved to be suitable for this study, since the ordinary management of handicraft in Piúma revealed itself to be interwoven with the past and the present. The resistances and forms of survival were reconstructed. Interactions between the narratives that relate past episodes and the narratives that represent the everyday life were studied. Over the course of this analysis, we believe the object of study is not something given, but produced by its own author (De Certeau, 1985), through the teachings of De Certeau (2008), when he gives us the following message: “. . . may the excluded produce the fiction that narrates himself through a comic or tragic ‘way of speaking,’ that is the ‘truth’” (p. 335). In this production, we relied on the characters which we approached, presented below.

## **Presenting the context and characters of a narrative**

To give the reader a context, we present a brief mapping of the field and of Piúma. The city is located on the south coast of the state of Espírito Santo (ES), Brazil, with a distance of 96 km to Vitória (ES). Initially inhabited by Tupi-Guarani Indians and colonized by Europeans, the region experienced an initial period of great economic growth, due to the ease which the port of the Rio Piúma provided for the exchange of various goods (Bodart, Paula, Marchiori, Almeida & Guimarães, 2014). In 1907, a crisis in the state economy, combined with the conflicts between the Government and the European merchants, made the local economy slow down (Marchiori & Bodart, 2014).

The period of economic stagnation led the population to develop different forms of survival, among which seashells handicraft stood out (Bodart, 2016). In 1960, Piúma was emancipated from the municipality of Iconha (ES) (Bodart et al., 2014). At that time, the inhabitants of the town and the public power assumed seashells handicraft as their own tradition, which intermediated the practice of calling Piúma the “City of Shells” (Lopes, 2016). Seashell crafts and the beautiful beaches attracted people to the city.





**Figure 1** – Map of the field in Piúma

**Source:** Adapted from Google Maps (retrieved from <https://bit.ly/334piFw>).

Figure 1 represents the main beach of Piúma. It is common to observe a quiet town, with little movement of people and a few stores in operation. However, during periods of vacation and holidays, there is a transformation of the space. We see thousands of people circulating, mainly tourists enjoying the beaches and consuming a wide variety of products. It is due to this flow of tourists that on the main street (by the sea) resided a myriad of street vendors, merchants, tradespeople, etc. The main area of movement of people is around the region of the Dona Carmen Square, which is named after one of the pioneers of seashells handicraft. Due to this movement, currently, the ASAPI fair takes place on this square. The movement of appropriation of the square shall be presented later, here we seek to situate the reader in the city, on the beach, and in the square that is the space of survival of handicraft.

The participant observation occurred in the square, on the beach, and in the homes, which were also the artisans' workshops, and were around two kilometers away from the square. The narratives collected are placed in the present and in the past as one single thing. They emphasize the 1960s, when Piúma began to be called "the City of Shells." as the basis for the development of the activity in the city. At the same time, an icon of the craft with shells appeared, Dona Carmen. She was a pioneer in boiling the shells before production, which made her artifacts more presentable (Lopes, 2016). Dona Carmen stood out when adding value (Sennett, 2009), in the way of making (De Certeau, 1998), which transgressed the knowledge of handicraft in Piúma until then.

This initiative shows the movement of cultural plurality in the everyday production of handicraft, in invisible practices. However, in this case, it became visible, many adopted it and began to call it a tradition. Then, over time, there seems to be a unique culture and a homogeneous tradition, forgetting that invisible practices continue to be produced. If currently the tradition includes boiling the shells, this only happened



because a woman, an ordinary manager, decided to change the management of her production, due to a set of force relations that involved her a few decades ago, at the time when it was a transgression from the current production, while today the transgressions are the other ways of producing.

As a relevant character of handicraft production in Piúma, Dona Carmen was highlighted by all the artisans who are the main characters of our narrative. They say from her time until the 1990s, seashells handicrafts developed widely in the region. A fact discussed with a certain nostalgic tone, as the handicraft began to decline as an economic activity and the five artisans, which we approached in this study, related in different ways with this phenomenon. When presenting our narrative about these relationships, for ethical issues, we shall not disclose the real names of the artisans, they will be identified as A1, A2, A3, A4, and A5.

A1 is a woman and has been living from handicraft for 30 years. She started helping her mom picking up shells on the beaches. When young, she participated in a group that worked with Dona Carmen. She says in that time she developed some skills. Since then, she started working with seashell handicraft alone, making her “own pieces,” i.e., her own way of making (De Certeau, 1998). A1 is currently the president of ASAPI. A2 has also been working exclusively with seashell handicraft for 30 years, she was one of the founders and is a member of ASAPI. For most of his life he was a fisherman. Later, he chose to live exclusively of handicraft. He associates his choice to the fact that handicraft “became a profession,” which allowed him to obtain more income. Thus, the status of “professionalization,” associated to the various dynamics of handicraft practice, is not necessarily bad for A2, as addressed by Sapiezinskas (2012). He learned how to make handicrafts with A4, in a period which they produced and sold seashell handicrafts in various regions of Latin America. He shows great pride of this time: “. . . *Piúma is known worldwide due to handicraft. Through what we disclosed abroad*”.

A3 is the third artisan who has been working exclusively with seashells, he was also one of the founders and is a member of ASAPI. He started in handicraft with his father when he was 13 years old, and, after a period, began to produce “his own handicraft,” in the name of continuity of his survival in this activity. These practices performed by A3 are connected to the assertion that the knowledge and innovations became a source of value within the development of handicraft practice (Betjemann, 2008; Sennett, 2009). By expressing he started to make “his own handicraft,” such as A1 expressed to “make her own pieces.” he expresses a change in the awareness of the importance of creativity. A4 has been working with handicraft for over 40 years, being recognized as a master of seashells handicraft in Piúma. He has a degree in accounting and worked for a time as a realtor. After this period, he claims he discovered “a giant he did not know,” associating the constitution of this “giant” to his skills to produce

seashells handicraft (he claims he developed them on his own). Despite his pride and his story associated with seashells handicraft, A4 currently sells other types of materials.

A5 has also been living of handicraft for 40 years. He learned the craft with his mother and with A4. A5 is proud to narrate, throughout his life, he survived of his “love” for the activity. A5 started with seashells handicraft, however, he currently works with the products he calls “fashionable,” justifying this change by the need of artisans to “reinvent” in order to survive. The reinvention of the ordinary manager, on transgressions regarding the place of power of seashells handicraft in the “city of shells,” is part of the dynamic that sustains the plural culture (De Certeau, 2012) of Piúma. A4 and A5 express their “love” regarding handicraft, and due to it they take part in relationships that transgress the cultural tradition of seashell handicraft in the “City of Shells.”

This and other connections of these characters’ life episodes of allow you to analyze, in the perspective of cultural plurality, the processes of organizing of ordinary management practices as resistances and forms of survival. We present these analysis hereafter, organized in the creations, appropriations, and other social productions related to these processes.

### The creation of ASAPI and appropriation of space

ASAPI was created by artisans in 1988, inserting them in the condition of being part of a formal institution, a place of power to establish calculations of force relations with the political power and other instances of local society. That is, the creation of ASAPI is articulated as an ordinary management in the strategic network relations (De Certeau, 1998). Initially, its main goal was to ensure a space for operating the fair: *It emerged exactly from a place to group the artisans and sell.... register an association, make business legally, to have strength even within the municipal, state, and federal powers* (A4, 2017). The choice of the president of the association is resolved by votes of the majority. According to A1, nobody wants to take over this function, since it only gives you “more work.” Despite praising this rejection of the job, she expresses great pride when speaking of her deeds for ASAPI, including, especially, the dwelling (De Certeau, 1985) of the Dona Carmen square. After the creation of the ASAPI, the artisans held a fair in different locations of Piúma. Throughout their narrative, it was possible to perceive the expression of the difficulty found by them, since they did not have a suitable location, nor had money to buy standardized tents and stalls. In the mid-2000s, the artisans achieved along with the City Hall the chance to dwell in the Dona Carmen square. At that time, the square had no pavement and the artisans had great difficulties to operationalize.

*There was no money, no standardized stalls, no light, we were all in the mud... And then?... I started to collect money from the association, from the members, and we paved our area.... That was what gave a boost to the association. (A1, 2017)*

Changes in the Dona Carmen square led to improvements to the artisans from their articulation, indicating a process of organization (Czarniawska, 2004; Duarte & Alcadipani, 2016) connected by ordinary management (Carrieri et al., 2014), which allowed a “boost to the association.” In other words, the social interactions between the artisans, performed in non-traditional ways of managing and organizing, were associated to their survival and to the survival of ASAPI. In the ordinary management of the process of dwelling (De Certeau, 1985), the square involved political articulations. Although mobilizing around their own resources, they also used ASAPI’s formal role as an association to strategically request and obtain construction materials from the City Hall.

Another evidence of the everyday game that occurred regarding tents and stalls. During a certain period, there was a fishermen’s fair, with tents provided by the City Hall. After the end of this fair, they were placed in a parking lot. At the same time, the artisans from ASAPI approved along with the City Hall an aid of R\$ 15,000.00, which was never passed on to the association. Therefore, the artisans took their tents as payment for this aid. The appropriation of the tents configured itself as a tactic (De Certeau, 1998), as a momentary blow, since the tents belonged to the City Hall. A tactic on invisibility, which played with the force relations of the municipal government.

The current space of the fair is important for the artisans, due to the position of the Dona Carmen square regarding the flow of tourists in Piúma. Thus, the historic rescue of the space appropriation episode made it possible to highlight some organization processes associated to the production of resistances and survival in the ordinary management of ASAPI. These relation networks are articulated in strategies and tactics in the social interactions of the production of space. These everyday dynamics allowed ASAPI’s artisans to articulate themselves regarding the public authorities, as shown in this topic, as well as regarding their force relations with other institutions, such as SEBRAE.

### SEBRAE’s attempt – the “Shell Center”

SEBRAE tried to establish in Piúma the so-called “Shell Center.” However, the artisans’ narrative refers to the idea that this center “failed.” They credit SEBRAE’s failure to two main reasons. The first is in accordance with points discussed by some authors, such as Marquesan and Figueiredo (2014) and Sapiezinskas (2012),

who criticize SEBRAE's attempt to standardize the production processes of handicraft, which also occurred in Piúma. According to the artisans, this attempt at standardization was made by people who did not have enough knowledge about seashell art. *"They may understand the administrative area. But the question of you benefiting from the material, make your own piece, that they do not master"* (A3, 2017). In other words, the representatives from SEBRAE lacked practical knowledge (Gherardi, 2016), or handicraft know-how (Sennett, 2009). It was a failed attempt to standardize ways of making by "masters" from SEBRAE, who knew less of the practice than the "apprentices" of Piúma. The artisans refused to be part of this process, as they preserved the value (Sennett, 2009) of their own ways of making (De Certeau, 1998). The second reason attributed to SEBRAE's failure involved ASAPI.

Another interesting factor was the fact he mentioned that during SEBRAE's period they could not be associated to shells center, since it was not allowed to be associated to two institutions. In this case, the artisans from the ASAPI transgressed the SEBRAE, remaining in the association. (Field Notes, January 12<sup>th</sup>, 2017)

Through this imposition, the artisans chose to remain in ASAPI and were part of a strategic articulation (De Certeau, 1998) against SEBRAE in City Hall, as reveals A1 (2017): *"Then, the mayor . . . complained a lot to the Secretary of Tourism, . . . she who was facing him, and said: 'No, the association first. The other can come next.'"* The strategic articulations from which the artisans participated had an effect, since ASAPI preserved its continuity in the handicraft scenario of Piúma, in addition, we only found one artisan working with SEBRAE in the city. Strategic network relations allowed the artisans from ASAPI to preserve their own ways of making (De Certeau, 1998), whether they were associated with the practice of producing handicraft (Sennett, 2009), or with the maintenance of its organizing processes (Czarniawska, 2004; Duarte & Alcadipani, 2016).

It is possible to perceive the reflexivity between external influences and everyday practices, since the artisans did not act as mere passive accomplices of SEBRAE's influences. When trying to introduce their policies in Piúma, SEBRAE failed for not considering they would resist to the business world promised. Without the artisans' knowledge and support, the influences of the institution did not realize the process, criticized by Marquesan and Figueiredo (2014) and Sapiezinskas (2012), of redefining in a deliberate direction the handicraft cultures of the regions. The cultures continued to be (re)produced in a plural way (De Certeau, 2012) in the everyday life of handicraft in Piúma. Toward understanding this dynamic, manifested in the artisans' different ways of making (De Certeau, 1998) who opted for ASAPI, we shall discuss its ordinary management.

## The ordinary management of ASAPI

ASAPI has 27 members, who contribute annually with the value of R\$ 150.00. This money is intended for the funding of common expenses. We identified the artisans organize themselves strategically in a network of relationships to set rules about how to use the resources. However, the artisans themselves transgress this place of power. For example, when a member was going through an important personal need, such as a disease, even though this was not in the rules, the member in the role of president of the association allowed the use of the resource. The moment of personal need was an opportunity for the member in need and the president to pervert that place of power and the rules established. Here we have the strategies and tactics (De Certeau, 1998) connecting in ways to organize the survival of a member in the association's ordinary management.

In addition to the management of these resources, ASAPI is responsible for the management of its handicraft fair, which has 27 tents designed for members and three for visitors. When a member quits ASAPI, there is a contest for entry of a new artisan. This contest aims to verify if the candidate actually is from Piúma, as well as whether he/she has handicraft skills. During the contest, stands composed by ASAPI's member evaluate the candidate. It is a process of organizing (Czarniawska, 2004; Duarte & Alcadipani, 2016) within ordinary management (Carrieri et al., 2014) the strategic network relations (De Certeau, 1998) in which the artisans are inserted. From this place of power new members are defined, from where they are, and what they can produce and sell. These articulations are inserted in the everyday context of ASAPI's fair.

The tents of products with shells had lower demand than the others, especially when compared to "hippie" products. Asking some artisan, they mentioned that tourists who consume seashell handicraft are different. Sometimes, it was possible to notice some tourists more inclined to buy seashells handicraft. However, the large volume was always directed to the purchase of other materials. (Field Notes, October 13, 2017)

During the fair, we noticed a large diversity of products sold. ASAPI rule is that, among the 30 tents, at least 50% must be selling seashells handicraft. A1 and A2 define this choice as an instrument to preserve the local culture. However, during the observation periods, we noticed less than ten stalls selling seashell handicraft, and were the ones with the least movement of customers. This lack of customers was perceived by the artisans, who reacted by changing their production to approach a "mediatic fashion," which, in some cases, kept them away from seashell handicraft.



Among our interviewees, A5 and A4 fit in this dynamic, producing and selling according to what appeared in the media, for example, they produced necklaces worn by actresses in soap operas. On the other hand, there is an effort from A1, A2, and A3 to maintain a certain tradition of the seashells handicraft in their pieces. These facts attest to the cultural plurality of handicraft production.

### The ordinary handicraft production

A common point in the manufacturing process of the artisans whom we approached is the production at home. This already occurred in the Middle Ages, when the house and the manufacture were not separated in the process of producing (Sennett, 2009). The artisans we observed shared their attention between production and domestic demands, such as cooking, answering to their children, etc. “The handicraft pieces were being made in the kitchen. While she assembled the pieces, cleaned the house, and washed the dishes” (Field Notes, December 2, 2017).

A1 manufactures by herself. Only with the arrival of summer her husband helped her, gluing the final touches of the pieces. Her production revolved around 150 artifacts per week, similar to A2’s production, who also manufactures by himself. A3’s production is focused on wholesale sales, producing up to 600 pieces per week, with the aid of a helper. The three artisans have as main products seashells knickknacks made with cold porcelain. A4’s manufacture is different because he uses different raw materials and tools, and also resells in the handicraft fair pieces produced by other artisans, what he calls “hippie” handicraft.

During the observation period, A5 went to São Paulo, claiming he needed to know the products that were “fashionable.” When returning, he produced artifacts similar to what he claims to have seen there, which were not made of shells, to be sold in Piúma. In some artifacts, fashion was incremented, for example, by adding seashells to the artifacts. It is clear an increase by a way of making (De Certeau, 1998), intertwined in a practical innovation (Gherardi, 2016), through the use of the local culture around the shells. Amidst these (re)inventions, it becomes clear how the ordinary manager uses the possibilities within a multicultural environment (Hall, 2002), referring to the cultural plurality (De Certeau, 2012) in which Piúma’s handicraft is inserted. A5 uses the tradition and the fashion to organize his reinvention for survival.

A5’s process of manufacture is different from the others, since most of his raw materials do not require pre-treatment. On the other hand, the artisans who manufacture seashells handicraft pieces have similar previous steps for their manufacture: boil, clean, and dry the shells. After these procedures, A1, A2, and A3, basically use hot glue gun and sticks to make their artifacts. Unlike all four artisans, A4 (2017)



recommends the use of an unusual material indicated to glue the pieces: “. . . *I work with a glue that nobody uses here. Do you know what it is? Plastic mass for automobiles.*” Within this search for innovations in gluing, identified among some artisans, A2 told us he was developing a new process to glue his pieces, but did not let us have access to this new procedure, defending, as well as Sennett (2009), the knowledge in handicraft as a source of value for the artisans. This practical articulation A2 sought is linked to another everyday (re)invention carried out by him, through a mimetic relationship between past and present (Ricoeur, 1994).

*There was no color, you know? . . . When I started coloring crafts, I was a little criticized by people. They said that what was beautiful was the natural state. But, today, if we go look, the natural is beautiful, but what sells more are the colorful pieces. (A2, 2017)*

We noted the colorful pieces were the most purchased by customers. This result is part of a process in which the artisans create their products through a know-how-to-invent in practice (Gherardi, 2009a, 2016; Orlikowski, 2002), associated with the value and survival of the handicraft (Sennett, 2009). A1 reveals this process by saying “*I saw a topiary made entirely of sunflower seed. Then I ended up making one out of shells*” (2017). Similarly, A4 created a shell lamp from a product that he met in the Northeast region of Brazil. In both cases, the process of creating the piece is part of the artisan’s practice (Gherardi, 2016; Sennett, 2009). The same happened with the seashell handicraft product that seems to be the best seller at the present time, the knickknacks that reproduce little frogs.

A2 narrates their birth: “*I took that idea of a book that I had, I saw the frog and said: ‘I can make this out of shells’*” (A2, 2017). Initially, it was not made of shells, but was transformed by A2 and then copied by the other artisans in their everyday practice. In another example of innovation in production, A3 complemented the frogs by adding soccer teams symbols, which appeared to sell more frogs than A2 himself. It is possible to see that A3 transgressed (De Certeau, 1998) how the frog was made by other artisans, expressing the value of practical knowledge, including the appeal of soccer in Brazil. These are examples of uses of cultural possibilities by ordinary managers. At the same time they transgress the tradition, they are also using it to organize their production to ensure survival around the handicraft activity.

It was evident, in the handicraft practice, there is a possibility of innovating the techniques, skills, and products (Betjemann, 2008), in a movement in which the know-how-innovate (Gherardi, 2016) are imbricated in the artisans’ practices. Thus, the ordinary managers make different uses of the multicultural environment of which the handicraft of Piúma is a part. These innovations are linked to handicraft

valuing aspects (Sennett, 2009) and to the artisans' different ways of making (De Certeau, 1998) and surviving. However, it is not restricted to production, within the ordinary management in which the manager does everything, it invades other instances, among them, sales stand out.

### The ordinary handicraft sale

Among the ways of selling, A3 sells more wholesale and A1, A2, A4, and A5 sell more in retail. For over 20 years, A3 has clients from several regions of the country. When talking about inspection and invoices, he used linguistically (De Certeau, 1985) the expression: "Now I got it." That is, in the past, he operated the ordinary management of his businesses within invisibility (De Certeau, 1998) concerning the public authorities, working silently in those regions. A1, A2, and A4 sell their products at the Dona Carmen square, A5 sells there but also carried out an activity called "*mangueio*." "*Mangueio*" is connected to the notion of walking in De Certeau (1998). The beaches are public places visited by bystanders, among them are vendors of various goods, which are not always formally allowed. Although some tourists are friendly and receptive to ordinary sellers, others direct a marginalized look to this exhaustive activity, as was recorded in the field journal.

Walking in the hot sun, carrying a heavy material against the force of the wind is an extremely painful activity. The material is quite heavy, and the weight doubles with the strong winds of the beach. The look of the tourists was also something that disturbed me. The approach with customers seemed "an invasion," no matter how polite we were. Consumers are sometimes polite and receptive concerning the *mangueadores*, but in others are extremely rude. The bargain is a predominant characteristic in this activity. At all times, there is an intense negotiation of prices. (Field Notes, December 3, 2017)

The difficulties when invading in a tactical action a place where handicraft should not dwell, in which survival thanks transgression, were experienced along with A5. A5 sells more by *mangueio* than at the Dona Carmen square. The bargain is extremely relevant in this dwelling. In the following excerpt, the use of the word "tactics," by A5, converges with De Certeau's theory (1998), as he appropriates linguistic practices to build his relationships with customers in public spaces.

*In the beginning it is tough for those who are starting, because you receive many "noes." But, as you begin to talk to the people, . . . they already know*

*you are a good person, you know? . . . Because often you have to please people. . . . This is a tactic I use and that has always worked (A5, 2017).*

This “no” refers to a devaluation of handicraft that is not exclusive to the activity of “*mangueio*,” it is also present at the square, at the handicraft fair. The artisans mention the little value given by the tourist to the crafts at the fair, which leads them to sell it at prices considered too low. The alternative found by them to survive is to sell in larger volumes, and, to this end, a common practice in seashells handicraft trade and production is the tactic of copying from other artisans the pieces that sell the most. What extended the offer and spread the low prices, as observed in the field:

A3, for example, has more expensive products, and justified them by the quality of the artifacts. In contrast, there are other artisans who charge lower prices for the same products in question. Would we be talking about copies? (Field Notes, October 13, 2016)

As a mechanism created in a process of organizing this practice, price limits were defined by the artisans from their places of power in the ASAPI. There are prices determined by the association’s statute, related to different types of artifacts made of shells. This network of strategic relationships (De Certeau, 1998) originated precisely due to the tactics of copying pieces. However, despite the existence of a “cartel” (A3) of seashells handicraft, it is common to observe in the everyday context of the fair the artisans performing tactics in timely moments to negotiate with the customer, invisible, to sell the pieces below the prices determined in the rules of procedure, transgressing the established place of power. Therefore, on the one hand the artisans are inserted in networks of strategic relations, through ordinary management mechanisms (Carrieri et al., 2014), connected in organizing processes (Czarniawska, 2004; Duarte & Alcadipani, 2016), associated with price parameters. On the other, they perform many everyday tactics, which transgress the strategic relationships of which they are part.

The strategies and tactics in this study indicate artisans are in multiple cultures, in places institutionalized by the network relations formed from the ASAPI, and in the spaces of transgressions constituted from their tactics. These dynamics refer to the everyday complexity in which Piúma’s handicraft is inserted. It indicates the practices emerge from plural cultural relations and highlights the ordinary aspects immersed within ordinary management itself, analyzed in this study.

## Final considerations

The objective of this article was to understand ordinary management as resistances and forms of survival, organized in everyday practices that are in part product and producers of cultural plurality in the field of handicrafts in the city of Piúma. Along the analysis, we were able to describe and identify different everyday practices (De Certeau, 1998), connected in ordinary management mechanisms (Carrieri et al., 2014). These different ways of making (De Certeau, 1998) were revealed as practices for organizing and resisting processes (Duarte & Alcadipani, 2016; Czarniawska, 2004), associated with several productions, among which it is worth mentioning: the ordinary creation and management of the association; and the multiple means and cultures imbricated to handicraft production and sale.

These practices indicated several reflective dynamics between the artisans and places of power in Piúma. The episode of dwelling (De Certeau, 1985) at the Dona Carmen square, as well as the appropriation of the tents, revealed the articulations of artisans in networks of force relations with the City Hall place of power, acquiring advantages. The same happened regarding SEBRAE's attempt, rejected by the artisans, who opted for their ordinary management and the maintenance of their multiple cultural and practical ways to make and manage handicraft.

These findings allow us to offer a proposition distinct from that of authors that highlight the study of the power of and within external influences to produce a social, cultural, and economic decharacterization of handicraft (Betjemann, 2008; Marquesan & Figueiredo, 2014). We understand this proposition puts in the background the ability of social relations to position artisans as producers of handicraft everyday context, a condition to transgress those external influences. Based on this article, we defend the proposition that studies on the topic should recognize how the artisans organize themselves, resist, survive, and make management in a game of forces with traditional narratives. This reading reveals complex social, cultural, and economic implications, beyond a fixed itinerary defined by an established place of power, capitalist or any other.

Some transgressions occurred in the rules of the association of artisans in Piúma itself, against a place of power produced within the relations among the artisans. This was evidenced in the definition of the expenses of ASAPI resources and the transgressions to the handicraft price table. By focusing on the ordinary practitioner, De Certeau (1998) emphasizes the places of power are produced in networks of relations formed between those who have privileges in various social contexts, as he addresses literally mentioning the Administration of companies. In the management of the association, the artisans jointly produce rules in calculations that rely on the

place of power. However, in timely moments, some of these artisans, while ordinary managers, articulate tactics that transgress this place, obtaining financial aid or negotiating prices under those established. This study indicates the places of power of handicraft are also produced in specific relationships among the ordinary practitioners themselves. In Piúma, these ordinary practitioners perform tactics regarding the institutionalized power parameters in instances beyond their privileged everyday relationships, such as the City Hall, and also within these relationships.

The artisans' everyday life, observed and recognized by themselves as grounded in learning by practice, is inserted in a process of knowing already highlighted by the lenses of practice-based studies (Gherardi, 2009a, 2016; Orlikowski, 2002), but which dealt with other types of organizing. In Piúma's handicraft, knowing by practice proved to be extremely dynamic and there is always room for innovations (Betjemann, 2008). Even when the practice of copying occurred, in the calculations of force relations (De Certeau, 1998) of ordinary management, it is organized within a cultural plurality (De Certeau, 2012) in which the product is changed and the copy is transgressed. The frog with a team shirt, a part of the cultural plurality of those who wanted to (re)produce it in this way, is an example of this.

In short, in theoretical terms, the proposition advocated in this article is supported in an analysis based on the theoretical entanglement between the ordinary management approach (Carrieri et al., 2014) of handicraft production (Sennett, 2009) and certaunian contributions geared towards the recognition of force relations within a cultural plurality, as forms to resist and survive. This proposition provides contributions to the understanding of know-how in the practice of handicraft (Gherardi, 2009a, 2016; Orlikowski, 2002).

De Certeau (1985) states a cultural study should seek the common place amidst heterogeneous everyday practices. Throughout this study, we showed, if there is a common cultural place for artisans, this place is the practice of handicraft itself, permeated by heterogeneity. Among the artisans whom we approached and handicraft, there is relationship involving the individual and the practice (Gherardi, 2009b), associated with the word "love." Just as there was association with the word "fashionable," to which the artisans try to fit to survive, but with a taste for creation, resisting even through it.

The notion of culture in Piúma lacks a center that allows it to be defined in a static manner, thus, the cultures fluctuate freely among the practices of handicraft. Within these contours, the concept of plural culture in De Certeau (2012) was timely for the analysis carried out in this article. This articulation reveals the potential for increasing in the study of the relations of taste between individuals and practices

(Gherardi, 2009b) the plurality of culture, something to be applied in future studies on the theme.

By adding this look to what was proposed by Gherardi (2009b), in addition to raising the possibility of recognizing the relationships of taste between individuals and practices, it may be possible to realize they are formative of anonymous cultural productions. This study reveals this connection in the handcraft practice in Piúma, where sentimental relationships exist, however, the social effects of these relationships for the different individuals are extremely dynamic. In other terms, the love relations between individuals and practices in Piúma are tensioned by networks of force relations within cultural plurality (De Certeau, 2012).

In methodological terms, this study advances the use of the ways of making narratives (De Certeau, 1985) as a path to understand everyday practices. By emphasizing the link between present and past (Ricoeur, 1994), the narratives allowed us to reconstruct past episodes, in which the past and the future are produced and considered in the production of the present. The three times are produced together in the narratives. Analyzing these parameters, the notion of truth and the importance given to the term diverges from what is institutionalized in the field of Administration.

Recognizing the inaccessibility of historical reality and seeking alterity concerning the other (De Certeau, 2008), the truth became relativized in the representation modes of the investigated individuals themselves (De Certeau, 1985). This emphasis on alterity contributes to new conceptions around the mainstream, which involve the study of everyday life, history, and management in organizations, an effort already undertaken by Barros and Carrieri (2015). What was discussed here increments the authors' proposal in methodological terms, for recognizing history as a reality (re)constructed by the marginalized other within the imbrication of the past, present, and future. Therefore, the search for alterity in the investigations should not be limited to one of these times, for example, to the present of the researcher at the time of data collection, but consider this imbrication.

In short, these contributions sustain the denaturalization and questioning of certain historic speeches produced by hegemonic places, especially those of the official documents and traditional theories on management and organization. Thus, we potentialized an alternative look to studies on Ordinary Management to address, in addition to handcraft, other organizational practices commonly neglected.



## References

- Aguiar, A. R. C., Carrieri, A. P., & Souza, E. M. (2016). The wonderful, magnanimous, spectacular and possible world of traveling circuses in Brazil. *Brazilian Administration Review*, 13(3), 1-19. doi:10.1590/1807-7692bar2016160014
- Anderson, G. (2008). Mapping academic resistance in the managerial university. *Organization*, 15(2), 251-270. doi:10.1177/1350508407086583
- Barros, A., & Carrieri, A. P. (2015). O cotidiano e a história: construindo novos olhares na administração. *Revista de Administração de Empresas*, 55(2), 141-161. doi:10.1590/S0034-759020150205
- Betjemann, P. (2008). Craft and the limits of skill: handicrafts revivalism and the problem of technique. *Journal of Design History*, 21(2), 183-195. doi:10.1093/jdh/epn011
- Bodart, C. N. (2016). Arte em conchas: cultura, trabalho e sobrevivência no capitalismo contemporâneo. *Revista Clóvis Moura de Humanidades*, 2(1), 56-64.
- Bodart, C. N., Paula, A., Marchiori, C. R., Almeida, D. M., & Guimarães, I. M. (Orgs.). (2014). *Histórias e estórias de Piúma*. Cachoeiro de Itapemirim, ES: Gracal.
- Brulon, V., & Peci, A. (2018). Quando processos de organizar se chocam: hibridismos no espaço social de favelas. *Organizações & Sociedade*, 25(84), 68-86. doi:10.1590/1984-9240844
- 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. *Rausp Management Journal*, 49(4), 698-713. doi:10.5700/rausp1178
- Cavedon, N. (2014). Método etnográfico: da etnografia clássica às pesquisas contemporâneas. In E. M. Souza (Org.), *Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual* (pp. 65-90). Vitória, ES: Edufes.
- Cezar, L. C., & Fantinel, L. D. (2018). The sales of craft over a Lively Talk and a cup of Coffee: social representations in a commercialization center of solidarity economy. *Brazilian Business Review*, 15(5), 475-493. doi:10.15728/bbr.2018.15.5.5
- Cooper, R., & Burrell, G. (1988). Modernism, postmodernism and organizational analysis: an introduction. *Organization Studies*, 9(1), 91-112. doi:10.1177/017084068800900112

- Corbett-Etchevers, I., & Mounoud, E. (2011). A narrative framework for management ideas: Disclosing the plots of knowledge management in a multinational company. *Management Learning*, 42(2), 165-181. doi:10.1177/1350507610394579
- Czarniawska, B. (2004). On time, space, and action nets. *Organization*, 11(6), 773-791. doi:10.1177/1350508404047251
- Czarniawska, B. (2008). Organizing: how to study it and how to write about it. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 3(1), 4-20. doi:10.1108/17465640810870364
- De Certeau, M. (1985). Teoria e método no estudo das práticas cotidianas: cotidiano, cultura popular e planejamento urbano. In M. I. Q. F. Szmrecsanyi (Coord.), *Anais do encontro cotidiano, cultura popular e planejamento urbano* (pp. 3-19). São Paulo, SP: FAU/USP.
- De Certeau, M. (1998). *A invenção do cotidiano: 1. Artes de Fazer* (3a ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- De Certeau, M. (2008). *A escrita da história* (2a ed.). Rio de Janeiro, RJ: Forense Universitária.
- De Certeau, M. (2012). *A cultura no plural* (7a ed.). Campinas, SP: Papyrus.
- Dosse, F. (2009). O espaço habitado segundo Michel de Certeau. *ArtCultura*, 15(27), 85-96.
- Duarte, M. F., & Alcadipani, R. (2016). Contribuições do organizar (organizing) para os estudos organizacionais. *Organizações & Sociedade*, 23(76), 57-72. doi:10.1590/1984-9230763
- Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science*, 22(5), 1240-1253. doi:10.1287/orsc.1100.0612
- Ferrazo, C. E., Soares, M. C. S., & Alves, N. (2017). Michel de Certeau e as pesquisas nos/dos/com os cotidianos em educação no Brasil. *Pedagogía y Saberes*, 12(46), 7-17.
- Figueiredo, M. D. (2014). O artesanato enquanto prática e materialidade: argumento para pensar a dimensão estética e os artefatos nos estudos organizacionais. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 3(1), 189-205. doi:10.9771/23172428rigs.v3i1.8509
- Figueiredo, M. D., & Cavedon, N. R. (2015). Transmissão do conhecimento prático como intencionalidade incorporada: etnografia numa doceria artesanal. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 336-354. doi:10.1590/1982-7849rac20151796

- Figueiredo, M. D., & Marquesan, F. F. S. (2014). Arte, artesanato, design... por que isso importa aos estudos organizacionais? *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 3(3), 127-143. doi:10.9771/23172428rigs.v3i3.8508
- Fontana. A., & Frey, J. (2011). The interview: from neutral stance to political involvement. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Orgs.), *The Sage handbook of qualitative research* (pp. 695-725). Thousand Oaks: Sage.
- Frers, L., & Meier, L. (2017). Resistance in public spaces: questions of distinction, duration, and expansion. *Space and Culture*, 20(2), 1-14. doi:10.1177/1206331217697105
- Gherardi, S. (2009a). Introduction: the critical power of the “practice lens”. *Management Learning*, 40(2), 115-128. doi:10.1177/1350507608101225
- Gherardi, S. (2009b). Practice? It’s a matter of taste! *Management Learning*, 40(5), 535-550. doi:10.1177/1350507609340812
- Gherardi, S. (2016). To start practice theorizing a new: The contribution of the concepts of agencement and formativeness. *Organization*, 23(5), 680-698. doi:10.1177/1350508415605174
- Hall, S. (2002). *A identidade cultural na pós-modernidade* (7a ed.). Rio de Janeiro, RJ: DP&A.
- Hodder, I. (1994). The interpretations of documents and material culture. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Orgs.), *Handbook of qualitative research* (pp. 393-402). Thousand Oaks: Sage.
- Jenlink, P. M. (2007). Creating public spaces and practiced places for democracy, discourse, and the emergence of civil society. *Systemic Practice and Action Research*, 20(5), 429-440. doi:10.1007/s11213-007-9077-1
- Junquilha, G. S., Almeida, R. A., & Silva, A. R. L. (2012). As “artes do fazer” gestão na escola pública: uma proposta de estudo. *Cadernos EBAPE.Br*, 10(2), 329-356. doi:10.1590/S1679-39512012000200006
- Korica, M., Nicolini, D., & Johnson, B. (2015). In search of managerial work: past, present and future of an analytical category. *International Journal of Management Reviews*, 19(2), 1-24. doi:10.1111/ijmr.12090
- Leite, A. A. V., & Sehnem, S. (2018). Proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato. *Cadernos EBAPE.Br*, 16(2), 264-285. doi:10.1590/1679-395164057

- Lopes, A. T. (2016). *Piúma (ES) – “Cidade das conchas”*: uma análise do artesanato como ícone de patrimônio local. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória.
- Marchiori, C. R., & Bodart, C. N. (2014). Introdução à História de Piúma. In C. N. Bodart, A. Paula, R. Marchiori, D. M. Almeida, & I. M. Guimarães (Orgs.), *Histórias e estórias de Piúma* (pp. 23-42). Cachoeiro de Itapemirim, ES: Gracal.
- Marquesan, F. F. S., & Figueiredo, M. D. (2014). De artesão a empreendedor: a ressignificação do trabalho artesanal como estratégia para a reprodução de relações desiguais de poder. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(6), 76-97. doi:10.1590/1678-69712014/administracao.v15n6p76-97
- Noronha, N. S. (2018). Contradições na organização do espaço habitacional de uma favela paulistana. *Cadernos EBAPE.Br*, 52(6), 1056-1072. doi:10.1590/0034-761220170117
- Oliveira, J. S., & Cavedon, N. R. (2013). Micropolíticas das práticas cotidianas: etnografando uma organização circense. *Revista de Administração de Empresas*, 53(2), 156-168. doi:10.1590/S0034-75902013000200004
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13(3), 249-273. doi:10.1287/orsc.13.3.249.2776
- Paco-Cunha, E., Gomes, F. A., & Bicalho, R. A. (2009). Laboratório do controle e controle do laboratório: práticas e táticas do poder e o problema da servidão voluntária. *Cadernos EBAPE.Br*, 7(1), 136-151. doi:10.1590/S1679-39512009000100010
- Poster, M. (1992). The question of agency: Michel de Certeau and the history of consumerism. *Diacritics*, 22(2), 94-107. doi:10.2307/465283
- 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
- Ricoeur, P. (1994). *Tempo e narrativa*. Campinas, SP: Papirus.
- Riessman, C. (2001). Analysis of personal narratives. In J. F. Gubrium, & J. A. Holstein (Eds.), *Handbook of interviewing* (pp. 384-394). Thousand Oaks: Sage.
- Santos, E. C., & Helal, D. H. (2018). Maracatu, trabalho e organizing. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(4), 620-638. doi:10.1590/1982-7849rac2018170086

Sapiezinskas, A. (2012). Como se constrói um artesão – negociações de significado e uma “cara nova” para as “coisas da vovó”. *Horizontes Antropológicos*, 18(38), 133-158. doi:10.1590/S0104-71832012000200006

Sennett, R. (2009). *O artífice* (2a ed.). Rio de Janeiro, RJ: Record.

Silva, A. R. L., Carrieri, A. P., & Souza, E. M. (2011). Social practices and strategizing: a study of produce merchants in the Vila Rubim market. *Brazilian Administration Review*, 8(1), 86-106. doi:10.1590/S1807-76922011000100007

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

## Acknowledgements

The authors would like to thank Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo and Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior for the financial support.

## About the Authors

### Filipe Cabacine Lopes Machado

Master's degree in administration at Universidade Federal do Espírito Santo. Teacher of basic and technical education and of technology at Instituto Federal do Espírito Santo. E-mail: filipe\_kabasa@hotmail.com. ORCID: 0000-0002-6152-6079

### Alfredo Rodrigues Leite da Silva

PhD in administration at Universidade Federal de Minas Gerais. Professor at the Administration Graduate Program of Universidade Federal do Espírito Santo. E-mail: alfredoufes@gmail.com. ORCID: 0000-0002-5943-1185

### Talita Almeida Fernandes

Master's degree in administration at Universidade Federal do Espírito Santo. Teacher of basic and technical education and of technology at Instituto Federal do Espírito Santo. E-mail: fernandes.talitaalmeida@gmail.com. ORCID: 0000-0001-5171-5872



## Gênese do taylorismo como ideologia: acumulação, crise e luta de classes

The genesis of Taylorism as ideology: accumulation, crisis and class struggle

Elcemir Paço Cunha<sup>a</sup>

Recebido: 10/12/2018

Aprovado: 04/07/2019

<sup>a</sup> Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG, Brasil

### Resumo

O artigo objetiva estudar a gênese do taylorismo como ideologia a partir dos elementos fundamentais do modo de produção capitalista. Diferenciando os esforços feitos nas tradições principais sobre o assunto, o estudo contribui para avançar os achados do materialismo histórico, aprofundando-se a respeito da fase histórica de desenvolvimento do taylorismo como formação ideal: a fase da acumulação, a crise do século XIX e o estágio da luta de classes no período de elaboração de Taylor. Defende-se que o taylorismo é uma resposta tardia ao processo de acumulação.

**Palavras-chave:** Taylorismo; Ideologia; Acumulação; Crise; Luta de Classes.

### Abstract

This paper presents the genesis of Taylorism as ideology through the main elements of the capitalist mode of production. Differentiating the efforts made by main traditions about the issue, this study uses historical materialism to capture the essential aspects of the historical phase of Taylorism development as ideal formation: the phase of accumulation, the XIX century crisis and the stage of class struggle in the period of Taylor elaboration. We argue Taylorism is a late response to the accumulation process.

**Keywords:** Taylorism; Ideology; Accumulation; Crisis; Class Struggle.



## Gênese do taylorismo como problema material

É impossível subestimar os efeitos do taylorismo no desenvolvimento do capitalismo na primeira metade do século XX. É praticamente inútil colecionar todo o registro da disseminação das modificações na organização do trabalho em diferentes partes do mundo ao longo do século XX e referências ao *scientific management*. Determinar seus efeitos não é, portanto, um ponto de dificuldade para a investigação interessada no estudo histórico das teorias da administração ou, de modo mais geral, do pensamento administrativo<sup>1</sup>.

A dificuldade começa quando a matéria é a **gênese**, em solo estadunidense, do taylorismo como **formação ideal** que, por decorrência, condiciona a **função social** que desempenhou na transição entre os séculos XIX e XX e além. Houve esforços, poucos na verdade, na direção de explicar a gênese dessa formação ideal particular, contribuindo para o estudo do conhecimento de talhe administrativo que se ocupa do entrelaçamento geral entre pensamento e sociedade<sup>2</sup>. Tais esforços foram, quando não incorretos, relativamente vagos e passíveis de aprofundamento. Não basta, por exemplo,

ter presente . . . que essas ideologias difundidas no meio empresarial têm estreita ligação com o momento político e econômico de cada país. Os próprios fundamentos das obras de Taylor têm de ser entendidos dentro do contexto internacional e, particularmente, americano do início do século. (Fleury & Vargas, 1987, p. 18)

Em termos sintéticos, é possível dizer que existem pelo menos três tendências em direções relativamente distintas na explicação da gênese do taylorismo. A primeira, muito comum aos livros didáticos, é a tendência de aceite das explicações que o próprio

---

1 Ainda que seja consistente o debate sobre tais efeitos, por exemplo, na particularidade brasileira anterior a 1970 –contraste Vargas (1985) e Antonacci (1993) –, é impossível cerrar os olhos para a chegada e difusão, ainda que limitada, principalmente no contexto paulista (pelo menos de 1918 em diante), da assim chamada racionalização, cuja pertinência como objeto de investigação deve ser resguardada ao estudo das teorias da administração e ideologia no Brasil (Paço Cunha & Guedes, 2016).

2 Este aspecto contributivo dá ensejo para o enquadramento da presente discussão em uma sociologia do conhecimento. Como se sabe, as trilhas dessa sociologia não são lineares, partem mais claramente de Max Scheler, Karl Mannheim e Robert Merton, e alcançam a nova sociologia da ciência a partir dos anos de 1960 e também sua crítica. Nos fundamentos, particularmente naqueles presentes em Mannheim, estão as influências da problematização iniciada por Marx a respeito da relação entre consciência e relações materiais. Tais influências foram descaracterizadas ao longo do século XX em nome de uma causalidade mecânica. Como ficará evidenciado adiante, nossa posição recupera aquela problematização e difere tanto da linha geral da sociologia do conhecimento quanto da redução linear, pois nossos fundamentos estão ancorados na investigação da formação ideal a partir da usinagem “ontossocietária do pensamento” (Vaisman, 1999) e que reconhece o enraizamento prático do plano das ideias (Mészáros, 1993).

Taylor fornece: prevalência de métodos empíricos, desperdício, “cera” etc. Aqui é a experiência pessoal do autor nas indústrias pelas quais passou e seu íntimo desejo de elevar a “eficiência” e a “prosperidade” que explicam o desenvolvimento da formação ideal. É um método mais simples, poupa tempo, mas nos parece arbitrário supor que o próprio Taylor estivesse em condições de explicar corretamente o próprio processo em que estava imerso. É igualmente incerto que, como demonstraremos adiante, tenha extraído das condições objetivas a potência científica necessária à ultrapassagem dos níveis superficiais da realidade.

A segunda é a tendência de talhe diretamente weberiano. Por ela se explica que a “exigência da realização mais rápida possível das tarefas oficiais, além de inequívoca e contínua, é atualmente dirigida à administração, em primeiro lugar, pela economia capitalista moderna” (Weber, 1999, p. 212). Nessa consideração, o aspecto decisivo, no entanto, não é a “economia capitalista moderna” (“moderna”, pois, para o autor, havia capitalismo na China, no Egito etc.), mas a ideia de que a “subsistência de toda ‘dominação’”, sempre entre aspas, “depende, no mais alto grau, da autojustificação mediante o apelo aos princípios de sua legitimação” (p. 197). Não por menos, Bendix (1974) enfatizou em seu estudo a abordagem sobre a “relação de autoridade entre empregadores e trabalhadores” de modo a localizar as “ideologias gerenciais as quais justificam aquela autoridade” (p. 434, tradução nossa). É que a tônica de Weber recai não sobre a economia capitalista (tomada sempre de modo geral e em identidade a qualquer sistema monetário previamente existente), mas sobre o desenvolvimento por efeito de uma racionalização da cultura do “capitalismo moderno”. Nesse contexto, Weber (1999) sublinhou que “a disciplina descansa aqui completamente numa base racional, calculando em grau crescente, com a ajuda de métodos de medição adequados, o ótimo de rentabilidade de cada trabalhador individual, do mesmo modo que se faz com um meio de produção material” (p. 362). Assim, o próprio taylorismo tem arranque no caldo racionalizador, pois o “máximo triunfo festeja, como é sabido, o adestramento e treinamento racional do trabalho produtivo, baseado nestes cálculos, no sistema americano do *scientific management*, o qual chega às últimas consequências da mecanização e do disciplinamento da empresa” (p. 362).

Ainda nessa segunda tendência, e de modo bastante explícito para indicar a gênese do taylorismo, Guerreiro Ramos (2008) explica que os

sistemas de racionalização, que se constituíram a partir de Taylor, não são criações abruptas, mas se precipitaram de um ambiente sociocultural que se formou muito lentamente. Eles são consequência lógica de uma radical transformação da atitude do espírito humano em face da natureza e da sociedade. (p. 43)

O taylorismo, portanto, teria gênese como desdobramento (lógico) da história das ideias; é resultado de um “ambiente racionalizador” (Guerreiro Ramos, 2008, p. 55). Com a desvantagem de ser mais weberiano do que o próprio Weber, o autor baiano redundou a relação entre o taylorismo e o protestantismo, pois, para ele, é de fato “significativo que Taylor seja descendente de uma família de ‘quakers’ e puritanos. O protestantismo teve certamente papel positivo, direto ou indireto, na formação do ambiente racionalizador” (p. 55). A tônica é a dimensão cultural, por assim dizer, o momento mais subjetivo, como justificação da existência da formação ideal.

Há nessa tendência posições intermediárias, como o caso de Tragtenberg. Por um lado, propõe que a “grande divisão de trabalho entre os que pensam e os que executam se realiza na grande empresa . . . [cria] as condições econômicas ao surgimento do **taylorismo**” (Tragtenberg, 1974, p. 71, grifo do autor) como, de modo geral, Weber também não deixou de apontar. Aparentemente dá ensejo para a compreensão da gênese material do taylorismo como prática gerencial, mas a tônica é outra quando o assunto é a formação ideal. Para essa, há a mesma tendência que em Guerreiro Ramos de enfatizar com muita força os aspectos religiosos a partir de uma leitura dos enunciados weberianos. Ilustrativamente, lemos que “Taylor, oriundo de uma família de *quakers*, foi educado na observação estrita do trabalho, disciplina e poupança. Educado para evitar a frivolidade mundana, converteu o trabalho numa autêntica vocação” (Tragtenberg, 1974, p. 73, grifo do autor).

Na mesma direção de enfatizar essa posição intermediária, Motta (2001) esclareceu que o “taylorismo tem por função essencial passar, para a direção capitalista do processo de trabalho, os meios de se apropriar de todos os conhecimentos práticos, que, de fato, até então, eram monopolizados pelos operários” (p. 64). Como de hábito, desliza da economia à religião ao grafar que “Taylor nasceu numa família *quaker* da Nova Inglaterra, e o seu trabalho na indústria revela toda a moral do protestantismo ascético em perfeita consonância com o espírito do capitalismo” (p. 65, grifo do autor).

Essas posições intermediárias transitam entre determinar a gênese da formação ideal a partir do capitalismo, sempre sem especificidade, e apresentar essa formação por efeito de racionalização da cultura, da história das ideias e da origem religiosa que teria marcado a personalidade de Taylor. Essa transição, no entanto, dá ensejo para explicações da gênese mais atinentes às especificidades do capitalismo. É ainda o caso de Motta que, apesar do tom genérico, foi capaz de explicitar, seguindo João Bernardo (1977), que

ciclos de mais-valia relativa implicam uma instrumentalização técnica e administrativa. Eles pontuam o que podemos chamar de dinâmica do

sistema capitalista e são determinados pelas lutas sociais. Os aumentos na produtividade implicam inovação administrativa. As teorias organizacionais, que surgem cada vez mais rapidamente, visam promover a inovação e, ao mesmo tempo, legitimá-la socialmente. (Motta, 2001, p. 109)

Aqui está uma das chaves importantes na direção da terceira tendência ao determinar os fatores explicativos mais detidamente nos traços fundamentais do modo de produção capitalista.

Os problemas da gênese ficam mais evidenciados. Braverman (1977), por exemplo, entrevê o taylorismo como uma resposta ao acirramento da luta de classes. Escreveu ele que os “capitalistas estavam tateando em direção a uma teoria e prática da gerência” (p. 67). Parafraseando Clausewitz, aponta o desenvolvimento do taylorismo na empresa como um **“movimento num meio resistente** porque implica o controle de massas refratárias” (p. 68, grifo do autor). Considerando Taylor como síntese de processos anteriores, sugere a existência de

um enorme aumento no tamanho das empresas, os inícios da organização monopolística da indústria, e a intencional e sistemática aplicação da ciência à produção. O movimento da gerência científica iniciado por Frederick Winslow Taylor nas últimas décadas do século XIX foi ensejado por essas forças. (p. 82)

Trata-se de uma formação ideal que parte do “ponto de vista do capitalista, do ponto de vista da gerência de uma força de trabalho refratária no quadro de relações sociais antagônicas” (p. 83). Aqui se registram pelo menos dois aspectos importantes aos quais voltaremos: o estágio de desenvolvimento da produção e o estágio da luta de classes.

Antes de prosseguir, é preciso reforçar essa terceira tendência. Outro exemplo encontramos em Coriat (1982), que restringiu as “condições da formação do taylorismo” (p. 24) aos processos migratórios que modificaram a composição da classe trabalhadora nos Estados Unidos. Mas, em outra obra, deteve-se no ponto também fundamental segundo o qual, certo ou errado, “na medida em que é um método de organização do trabalho, o taylorismo é um método particular – e particularmente eficaz – de produzir mais-valia relativa” (Coriat, 1976, p. 96, tradução nossa). Ainda mais decisivo, o autor escreveu que o “nascimento e desenvolvimento do taylorismo” é uma das “respostas que o capital americano aporta para vencer a resistência dos trabalhadores e assegurar seu desenvolvimento” (p. 91). E arremata: “ao fundo, trata-se de conseguir a supressão de certa classe de freios, ou melhor, de discrepâncias que obstaculizam a expansão do capital e sua valorização” (p. 91). Aqui se coloca

o aspecto decisivo da **acumulação** (à qual também voltaremos) no subsolo do desenvolvimento de uma organização do trabalho na transição entre os séculos XIX e XX.

Resta, ainda, uma indicação pouco ventilada, embora seja decisivamente importante. Trata-se da crise econômica de lucratividade entre 1872 e 1896, que corta aproximadamente o período de elaboração de Taylor. Gurgel e Ribeiro, em publicação mais recente, escreveram, em referência aos comentários iniciais de Taylor (1911/1953) presentes nos *Princípios de administração científica*, que

a avaliação do presidente Roosevelt não era bem verdade. Segundo Schultz, entre os anos 1895 e 1915, exatamente o período em que Roosevelt fez o seu discurso e Taylor escreveu o seu livro, a produção industrial dos Estados Unidos avançou 156% (SCHULTZ, 1945, p. 115). Foi uma decorrência clássica do processo imediatamente anterior, a crise de 1873: após vinte anos de prosperidade, “o capitalismo conhecia uma crise de grandes proporções, sua primeira crise contemporânea, que originou uma longa depressão até 1895” (COGGIOLA, 2009, p. 72). Confirmando o dito popular (e igualmente a teoria dos ciclos), após a crise veio a bonança. (Gurgel & Ribeiro, 2015, p. 205)

A crise de lucratividade do período foi intuída como anterioridade do crescimento do produto interno bruto (PIB) estadunidense, mas não como um dos fatores potencialmente explicativos do próprio taylorismo como formação ideal.

Importa reter o conjunto dos apontamentos. A luta de classes e o processo de crise do século XIX e suas relações com o processo de acumulação se apresentam como os fatores objetivos mais importantes para a determinação da gênese do taylorismo como formação ideal. É no sentido de contribuir para o desenvolvimento das posições intermediárias e desta terceira tendência que consideramos neste estudo a gênese do taylorismo, procurando superar as colocações genéricas ou lacunares. Que fique claro, não ignoramos os efeitos das ideias anteriores e já disseminadas, nem os da religião ou dos próprios argumentos autoexplicativos de Taylor. Nunca é demasiado esclarecer que o “mundo das formas de consciência e seus conteúdos não é visto como produto imediato da estrutura econômica, mas da totalidade do ser social” (Lukács, 2012, p. 308). É que todos os fatores componentes do ser social não têm o mesmo peso que os pressupostos objetivos mais fundamentais e, por isso, os últimos são prioritariamente explicativos da gênese do taylorismo como formação ideal, conforme mostraremos adiante, criando as condições de possibilidade e desenvolvimento dessa forma de consciência. No conjunto articulado que forma o ser social, determinado fator desempenha o papel **preponderante** e “tem por identidade a condição de elo tônico no complexo articulado” (Chasin, 2009, p. 135).

Para efeito da presente exposição, uma formação ideal como o taylorismo não nasce como ideologia. Seguimos aqui, mais ou menos de perto, Lukács (2013), para quem uma formação ideal se converte em ideologia quando é mobilizada por classes e grupos humanos em meio ao conflito social e, portanto, ganha força material, engendrando efeitos sobre a realidade social. Em outras palavras, desempenha uma função social em meio às contradições da sociabilidade. O que determina uma formação ideal como ideologia não é sua falsidade ou verdade, mas os efeitos materiais que engendra por meio das práticas das classes em meio aos conflitos. E é indubitável que o taylorismo tenha se convertido em ideologia com efeitos variados em setores determinados da economia – e não de modo generalizado (Moraes Neto, 2003). Entretanto, estamos aqui, como já aludido logo de partida, fazendo abstração dos efeitos concretos em setores particulares ao longo do século XX. O que no momento nos interessa e segue relativamente lacunar na literatura é determinar os fatores objetivos de gênese da formação ideal, que criam as condições efetivas de conversão dessa formação em ideologia. Assim, a contribuição principal é atinente ao esforço científico de explicação da formação do conhecimento administrativo.

Para tanto, procedemos a uma pesquisa de talhe materialista capaz de explicitar as forças motrizes de ordem primária sob a formação ideal. De partida, assumimos que as ideias não têm história própria (Marx & Engels, 2007, p. 94). Tal como indica Lukács (1979), a formação ideal “não pode ser compreendida e criticada senão à luz das leis fundamentais da sociedade capitalista” (p. 26). Refletem-se no pensamento também as condições mais ou menos específicas da fase histórica. Nesse sentido, não bastam afirmações muito gerais. Importa apreender a determinação social do taylorismo, na qualidade de ideologia, como resultado histórico da lei geral da acumulação capitalista em uma fase de decadência ideológica da burguesia. Nossa tese principal é que o taylorismo é uma formação ideal que tem gênese relativamente tardia em relação aos processos objetivos, tratando-se de uma resposta ao processo de acumulação capitalista em um estágio de sua reprodução marcado por uma crise de lucratividade e por tensionamento da luta de classes nos Estados Unidos da América.

## **Decadência ideológica e determinação social do pensamento administrativo**

Um das principais lacunas no estudo da gênese do taylorismo como ideologia está na infrequente referência à ligação entre o taylorismo e o pensamento econômico. Não no sentido de ligações arbitrárias ao ponto de conectar o taylorismo a toda a tradição do racionalismo e identificá-los sem objeções, como procede Guerreiro Ramos (2008) nos trechos anteriormente indicados. Coriat (1982, p. 34) demonstra que Taylor repete aforismos da economia clássica, como o casamento entre a terra (a mãe) e o trabalho (o pai) para a criação da riqueza (uma recorrência



de William Petty). A despeito de estar imerso nos problemas da produção, Taylor (1911/1953) aparenta, ao final do seu *Princípios de administração científica*, pender para o marginalismo e sua predileção por deslocar a atenção para a circulação das mercadorias. Taylor (1911/1953, pp. 119-123) chega a sustentar que a parte mais importante não é a do empregador ou do empregado, mas dos consumidores (a “terceira maior parte”, “o povo em geral”), que mais se beneficiam com as modificações da organização do trabalho industrial.

O que é decisivo aqui não é a mera ligação com o pensamento econômico, mas a fase histórica específica em que o taylorismo se coloca como formação ideal. Chamamos atenção para a fase da decadência ideológica após 1848, que produz inúmeros efeitos sobre o pensamento, particularmente aquele que se quer científico. O fundamento dessa questão está na apreensão da determinação social do pensamento ou, o que dá no mesmo, da “sociabilidade como condição de possibilidade para o pensamento” (Chasin, 2009, p. 105). Em termos gerais, aponta-se para o caráter social e, por isso, histórico das formações ideais. Precisamente por esse motivo dissemos antes que as ideias não têm história própria em razão de ser geneticamente dependentes de uma sociabilidade particular. Nesses termos, podemos dizer que

vincadas à sociabilidade, e dela nascendo, as formas do pensamento “são uma expressão consciente – real ou ilusória – de suas verdadeiras relações e atividades” [Marx]. Em outras palavras, verdadeiras ou falsas, as representações dos indivíduos, os únicos dotados de capacidade espiritual, brotam sempre do terreno comum do intercâmbio social. Correta ou fantasiosa, efetiva reprodução ideal de um objeto, ou rombudo borrão mental, as ideações não são autoengendradas, variando de um polo a outro em função do potencial societário em que se manifestam... Condição de possibilidade da atividade ideal, a vida societária **responde** como fonte primária ou raiz polivalente pelas grandezas e falácias do pensamento. (Chasin, 2009, pp. 107-108, grifo do autor)

Aqui se demarca a prioridade objetiva da vida concreta em relação às formações ideais. A condição de existência da realidade objetiva é dada por ela mesma, independente da consciência dos agentes que atuam em seu interior. Ao contrário, são as relações e atividades práticas dos homens que constituem, a favor ou contra, as condições que tornam possíveis as formações ideais. Por esses termos, entretanto, não se compreende uma passividade do pensamento, das ideias. “Em verdade, as resgata da mera abstração para vida”, na exata medida em que “toda vida social é essencialmente prática”, pois:

o exame das formações ideais vinculado às inflexões da sociabilidade não compreende qualquer mecânica do constrangimento que reduza a produção espiritual a epifenômeno. Ao revés, reconhece a qualidade ativa das ideias, sua capacidade operativa, isto é, sua função social enquanto co-protagonistas de qualquer efetivação humana, inclusive quando falsas. (Chasin, 2009, p. 112)

Fica evidenciado que a explicação para a formação ideal, como o taylorismo (falso ou verdadeiro, não importa), deve ser buscada fora dela, isto é, na sociabilidade particular que a torna possível e sobre a qual também pode atuar, exercendo os mais diferentes resultados, mesmo quando falsa. De modo mais direto, é a sociedade capitalista, seus elementos fundamentais e os aspectos de dado período de seu desenvolvimento que explicam a gênese do taylorismo. Já aqui não se sustenta mais o que o autor diz de si mesmo ou as explicações que derivam o taylorismo da pura história das ideias ou por efeito do “ambiente racionalizador”, ou ainda da religião. Desse modo, é possível determinar que

a dimensão fundamental da **determinação social do pensamento**, ao contrário do que é genericamente suposto, diz respeito à sociabilidade como **condição de possibilidade do pensamento**. A consciência é reconhecida como consciência do ser social, como seu atributo e só enquanto tal pode se realizar. Assim, a sociedade fornece a matéria, os meios e as próprias demandas para a exercitação do pensamento, pois, da situação mais corriqueira à mais técnica ou sofisticada, é sempre como ser social que o homem pensa. (Vaisman, 1999, p. 286, grifo do autor)

Destacamos a afirmação de que a “sociedade fornece a matéria, os meios e as próprias demandas” em razão de aí se demarcar o ponto de arranque para a formação ideal que estamos perscrutando. A esse expediente recorreremos outras vezes adiante para indicar a transposição dos imperativos do modo de produção capitalista para a formação ideal de Taylor por mediação de sua atividade prática na produção imediata. Por ora, lançamos mão desse expediente, indicando outra mediação importante: seu autodeclarado pertencimento de classe.

Taylor conta, ao seu estilo, a respeito de sua entrada na oficina de fabricação de máquinas da Midvale Steel Company em 1878. Quando, em parte por acaso, tornou-se chefe dos tornos, iniciou a aplicação de mudanças para sobrepujar as constantes limitações impostas pelos trabalhadores à produção. Ele explica que passou a sofrer com as constantes pressões por parte dos trabalhadores, pressões que foram responsáveis por todas as desistências dos chefes dos tornos passados naquela oficina. Taylor, porém, considerava os resultados positivos que alcançou, isto é, o maior rendimento

dos homens – “*getting more work out of the men*” (Taylor, 1911/2003, p. 53) – provenientes, obviamente, das técnicas implantadas. Disse ele que “empenhou-se na direção de modificar o sistema de administração para que os interesses dos trabalhadores e da administração fossem os mesmos, ao invés de antagônicos” (Taylor, 1911/1953, p. 51). Complementou ainda ao dizer que na “preparação desse sistema o autor percebeu que o maior obstáculo para uma cooperação harmoniosa entre os trabalhadores e a administração repousa na ignorância da administração sobre o que realmente constitui um dia de trabalho de um trabalhador” (1911/1953, p. 51). Mas duas outras causas, explicou, estiveram operantes para que conseguisse “arrancar mais trabalho dos homens”. Disse ele que “tinha duas vantagens, contudo, as quais não eram possuídas pelos capatazes, e elas eram provenientes, curiosamente, do fato de que ele não era filho de um homem trabalhador” (1911/1953, p. 49). “Curiosamente”, disse ele:

Primeira – Em virtude de não ser filho de operário, os donos da fábrica acreditavam que eu tomaria o interesse da empresa em maior conta que os outros trabalhadores e depositaram em mim mais confiança que nos mecânicos, meus subordinados. (pp. 49-50)

Segunda – Se eu tivesse sido trabalhador e vivesse com os trabalhadores, eles teriam exercido pressão social tal que me seria impossível resistir à oposição deles. (p. 50)

As duas vantagens eram, em verdade, uma só.

Não existe, entretanto, qualquer relação fatalista entre a formação ideal e o pertencimento de classe. Há, em verdade, uma “relação complexa, desigual, não fatalista entre o ideólogo singular e o destino da sua classe” (Lukács, 2016, p. 120). Certo conflito de Taylor mesmo com o empresariado da época se reflete não só no apontamento anterior, de que a gerência desconhecia os detalhes da jornada de trabalho, como também o autor fez acusações que insinuam a prática recorrente por parte do empresariado de efetivar sempre o menor salário possível. Mas o significado disso é muito parco e incerto. É mais correto averiguar, no próprio sucesso relatado, uma relação mais harmoniosa entre o ideólogo em questão e sua classe.

Mais importante ainda é compreender o contexto histórico da formação ideal precisamente pela ligação entre Taylor e a classe capitalista. Nesse sentido é que a “sociedade fornece a matéria, os meios e as próprias demandas” (Vaisman, 1999, p. 286).

Um marco significativo foram os episódios de 1848, que marcam a inflexão no pensamento dominante de então e aqui se sublinham como “decadência ideológica”

(Lukács, 1979, 2016). Como se sabe, a classe burguesa efetuou uma luta histórica contra a feudalidade donde resultou a sociabilidade regida pelo capital. A classe burguesa foi, por isso, uma classe revolucionária. A arte, a filosofia, a ciência etc. tiveram grande impulso na fase de ascensão da burguesia, refletindo e atuando sobre as modificações econômicas e políticas que fizeram época. A ascensão da classe burguesa trouxe consigo o crescimento de uma outra classe, a do proletariado. Em 1848 houve a registrada sublevação trabalhista por todo o continente europeu. Essa revolta foi abafada com espadas e baionetas. A classe outrora revolucionária torna-se conservadora com amplos efeitos sobre a arte, a filosofia, a ciência etc. Torna-se imperioso aos ideólogos, direta ou indiretamente, fazer apologia vulgar da sociedade capitalista, em que a possibilidade científica fica comprometida e, daí, sua decadência ideológica, fuga da realidade, seu mascaramento ou ainda a crítica romântica são resultados frequentes.

É possível destacar esse movimento na economia política à qual se liga a formação ideal de Taylor de modo complexo. A economia política clássica pôde realizar investigação científica, portanto, antes de 1848. Era necessário ao próprio avanço da sociedade capitalista sobre os escombros do feudalismo compreender os nexos objetivos da produção e distribuição da riqueza e fazê-las avançar. Mesmo que fosse burguesa em essência, a economia política clássica pôde inquirir a realidade para revelar aspectos importantes do funcionamento do capitalismo. Mas esse caráter científico se desmorona quando a ascensão da luta de classes ameaça a própria sociedade capitalista.

Por ser burguesa, isto é, por entender a ordem capitalista como a forma última e absoluta da produção social, em vez de um estágio historicamente transitório de desenvolvimento, a economia política só pode continuar a ser uma ciência enquanto a luta de classes permanecer latente ou manifestar-se apenas isoladamente. . . .

Na França e na Inglaterra, a burguesia conquistara o poder político. A partir de então, a luta de classes assumiu, teórica e praticamente, formas cada vez mais acentuadas e ameaçadoras. Ela fez soar o dobre fúnebre pela economia científica burguesa. Não se tratava mais de saber se este ou aquele teorema era verdadeiro, mas se, para o capital, ele era útil ou prejudicial, cômodo ou incômodo, se contrariava ou não as ordens policiais. O lugar da investigação desinteressada foi ocupado pelos espadachins a soldo, e a má consciência e as más intenções da apologética substituíram a investigação científica imparcial. (Marx, 2013, pp. 85-86)

A partir desse ponto, que marca a decadência ideológica em questão, a economia política ficou dividida em duas correntes básicas, ambas com dificuldades de efetivar uma potência científica. “Nessas circunstâncias, seus porta-vozes se dividiram em duas colunas”, como explicou Marx (2013, p. 87). “Uns, sagazes, ávidos de lucro e práticos, congregaram-se sob a bandeira de Bastiat, o representante mais superficial e, por isso mesmo, mais bem-sucedido da apologética economia vulgar” (p. 87). Essa corrente desaguará no utilitarismo de Bentham e na chamada “revolução subjetiva” que marca o início da escola marginalista e da escola austríaca. Os “outros, orgulhosos da dignidade professoral de sua ciência, seguiram J. S. Mill na tentativa de conciliar o inconciliável” (p. 87). Em outras palavras mais explicativas,

homens que ainda reivindicavam alguma relevância científica e que aspiravam ser algo mais do que meros sofistas e sicofantas das classes dominantes tentaram pôr a economia política do capital em sintonia com as exigências do proletariado, que não podiam mais ser ignoradas. Daí o surgimento de um sincretismo. (p. 86)

O desdobramento dessa corrente se refletirá em versões do “socialismo” e no pensamento econômico ocupado, já no século XX, com a regulação mais direta do sistema, como Keynes.

Não obstante, por esses poucos termos se vê que não é suficiente atribuir a formação ideal a um capitalismo genericamente afirmado. Considerando, ao contrário, em termos específicos, o taylorismo surge como o herdeiro prático da economia vulgar e em uma época em que a potência científica está comprometida.

Exemplos disso não faltam na própria elaboração de Taylor. Ele argumentou por todo texto que condensa suas ideias que a incorporação das técnicas de “organização racional do trabalho” não implicaria a eliminação de postos de trabalho. Entretanto, seus dados mesmos dão prova do contrário, ao evidenciar os resultados do novo sistema na Bethlehem Steel Company: antes do sistema, havia entre 400 e 600 trabalhadores e, após, 140, com redução de mais da metade dos gastos totais com salários (Taylor, 1911/1953, pp. 65-66). É próprio da potência científica ser desmentida tão diretamente por seus próprios dados? Outro exemplo aparece em sua recorrente afirmação de que o aumento do salário se deve exclusivamente ao aumento voluntário da produtividade do trabalho. Uma causalidade como essa deveria ser provada. Mas de modo envergonhado o autor estadunidense precisou reconhecer que, nas experiências que conduziu, os salários nunca cresceram proporcionalmente à produtividade (Taylor, 1911/1953, pp. 118-119). Esta pode quintuplicar enquanto o aumento do salário é comparativamente insignificante. Para contornar a situação, fecha o livro com argumento, já aludido antes, segundo o qual, a despeito

desse desigual crescimento entre salário e produtividade, tal desigualdade se justificava por beneficiar principalmente a “sociedade”, os “consumidores” (o “povo em geral”), os quais recebem os lucros finais (Taylor, 1911/1953). Não revela que os próprios “consumidores” são, em fundamento, a massa de trabalhadores – descontando os bens de luxo e os bens de capital. Ainda mais significativo é não provar a necessidade causal entre aumento de produtividade e aumento de salários. Não apenas não há qualquer relação de **necessidade causal** como também a realidade concreta demonstra que as circunstâncias variam muito em razão de contingências e correlações de forças, podendo haver aumento de salários em termos médios maiores do que a produtividade em determinados períodos ou, em direção oposta, que a maior produtividade do trabalho funcione como meio de baratear a força de trabalho, rebaixando salários médios (compare Bivens, Gould, Mishel, & Shierholz, 2014, e Marquetti, Hoff, & Miebach, 2016). A determinação dos salários médios pela reprodução do capital nos ciclos econômicos de prosperidade e crise e pelos processos de exploração econômica do trabalho (conforme adiante indicamos) fogem inteiramente do horizonte de Taylor. Mesmo o desemprego na “Inglaterra (quicá a nação mais viril do mundo)” é atribuído a uma “restrição deliberada da produtividade” por parte do operariado (Taylor, 1911/1953, p. 123). Atribuir exclusivamente aos trabalhadores a responsabilidade por seus próprios baixos salários é uma atualização do tribunal malthusiano que culpabilizava o pobre por sua pobreza. Trata-se de uma continuidade de decadência ideológica de mesma natureza.

A ausência de elementos probantes serve à defesa dos interesses da classe à qual pertence. Precisa defender o funcionamento do capital e sacrifica o impulso científico. Cindiu sua tecnologia de qualquer consideração séria sobre o funcionamento do capitalismo e preferiu sustentar nexos objetivos que seus próprios dados desmentiam. Essa apologética de Taylor também possui um aspecto sincrético. Como ele próprio revela, seu sistema de administração científica tinha por objetivo fazer com que os “interesses dos trabalhadores e da administração fossem os mesmos, ao invés de antagônicos” (1911/1953, p. 51). Essa é uma das marcas maiores – à qual voltaremos mais tarde –, que corta toda elaboração de Taylor, do primeiro ao último texto. O sincretismo aparece na tentativa de conciliação por via do atendimento às necessidades salariais, ergonômicas etc., em suma, reivindicações trabalhistas centenárias. E esse sincretismo coabita o típico traço da apologética de encobrir o que já estava revelado: o antagonismo estrutural entre as classes. Aqui se mostra o esforço da harmonização à qual recorre a apologética. “Cada vez mais a economia se restringe à mera reprodução dos fenômenos superficiais. O processo espontâneo da decadência científica opera de mãos dadas com a defesa consciente e venal da economia capitalista” (Lukács, 2016, p. 105). Como herdeiro prático da economia vulgar, Taylor se esforça por apresentar uma fórmula tecnológica para “conciliar o inconciliável”.



Entendido, portanto, o taylorismo como formação ideal em continuidade com a decadência ideológica, cabe apreender agora seu aspecto relativamente tardio em relação à dinâmica concreta do capitalismo que se revela no processo da acumulação. Desse processo, extraímos adiante as demandas fáticas às quais o taylorismo em essência procura responder, quer dizer, responder tanto à acumulação quanto aos seus efeitos reais: a crise e a luta de classes.

## Acumulação e ordenamento científico da produção

Já ficou claro ao fundo a fase histórica de gênese do taylorismo. Entretanto, o nexos entre o taylorismo e a decadência ideológica que culmina em uma resposta tecnológica como apologia sincrética às contradições do capitalismo não fica cabalmente explicitado sem outros elementos probantes. Nesse tópico tentaremos superar o grau muito abstrato de atribuição ao capitalismo como gênese do taylorismo e, ao mesmo tempo, abrir caminho aos elementos probantes mais adiante (a crise econômica e o estágio da luta de classes). Para isso é preciso apreender um dos aspectos centrais do modo de produção capitalista: a acumulação do capital.

Importam, portanto, aspectos bem específicos da acumulação capitalista, os processos históricos acoplados e os efeitos em termos sintéticos.

E logo de partida é preciso retirar da acumulação a acepção cotidiana do entesouramento. Acumulação aqui é categoria para expressar o processo real de expansão do capital e o premente imperativo de expandir para se apropriar de mais riqueza. Essa não é uma sugestão conceitual, mas uma determinação material.

Toda sociedade precisa converter parte de sua produção em novas condições para garantir a continuidade da produção. Por isso, produção é também reprodução (Marx, 2013, p. 641). No modo de produção capitalista essa reprodução vai além de si mesma, isto é, não é a mera repetição do processo de produção, mas a sua continuidade em espiral crescente, isto é, “concretamente considerada, a acumulação não é mais do que a reprodução do capital em escala progressiva” (p. 657), em espiral crescente. E para acumular “é necessário transformar uma parte do mais-produto em capital” (p. 656), isto é, converter parte do mais-valor em meios de produção e em força de trabalho. Nas unidades produtivas isoladas e no conjunto do capital social total, parte desse mais-valor é convertida em modalidade de ampliar o capital com meios de produção e trabalho adicional. Para manter a extração e apropriação privada da riqueza, sempre uma massa crescente do mais-valor será convertida em meios de produção (capital constante) e meios de subsistência (capital variável).

Como aqui não nos interessa uma discussão aprofundada da composição técnica (meios de produção e força de trabalho) e orgânica (ou de valor: capital constante e variável) do capital (Marx, 2013, p. 689), importa reter uma tendência fundamental apreendida da realidade histórica. A massa crescente de mais-valor não se converte igualmente em meios de produção e força de trabalho, mas em proporções desiguais. A depender de circunstâncias históricas específicas, a expansão do capital se dá por aumento da conversão do mais-valor relativamente maior em meios de produção, refletindo em alterações na composição média do capital. Essa tendência se confirma historicamente, inclusive na maior economia do mundo (Carchedi, 2016). O que explica isso, em termos básicos, é que a apropriação privada da riqueza depende da maior produção possível de mais-valor que, por sua vez, implica maior massa de meios de produção com um quantitativo menor de força de trabalho. No aspecto técnico da composição do capital, significa movimentar uma massa maior de meios de produção com o menor emprego de força de trabalho. Isso corresponde a uma variação desproporcional também na composição orgânica, pois o valor do componente constante (c) é, tendencialmente e em termos médios para as indústrias, maior do que o valor do capital variável (v). Como é a força de trabalho que cria o mais-valor, enquanto os meios de produção apenas transferem seu valor às mercadorias, a relação  $c/v$  expressa uma compulsão para uma maior exploração econômica da força de trabalho em circunstâncias que afetam a oscilação do volume da acumulação (considerada, provisoriamente, com velocidade constante).

Seguindo Marx (2013, pp. 674-684), a acumulação é afetada pelo grau de exploração da força de trabalho em termos absolutos, isto é, (1) tendência como pressão constante para redução forçada dos salários abaixo do valor da força de trabalho, implicando condições de pauperização absoluta e superexploração do trabalho<sup>3</sup>; (2) prolongamento da jornada de trabalho. A acumulação também é afetada pelo grau de produtividade e barateamento do trabalho (mesmo com aumento médio dos salários) por meio de dois expedientes mais ou menos relacionados: (1) alterações tecnológicas na produção em base de processos e maquinaria, e (2) por modificações na

---

3 Cabe um esclarecimento em razão da grande circulação da expressão “superexploração”. Podemos dizer que há uma tendência intrínseca ao modo de produção capitalista em baratear a força de trabalho, uma vez que também procura reduzir ao máximo o tempo de trabalho socialmente necessário à produção de mercadorias e, portanto, também o equivalente a esse tempo: o salário. O salário, em determinadas condições, pode descer abaixo do valor da força de trabalho, isto é, o equivalente monetário em mercadorias que garante a reprodução social da própria força de trabalho. Se essa tendência é efetivada, os trabalhadores alcançam um “nível niilista” de existência, como anotou Marx (2013, p. 675). Essa tendência pode ser contornada por diferentes meios, como historicamente, de fato, foi levada a cabo pela luta social, arrancando da esfera política barreiras à insaciável fome do capital, barreiras que apenas contingencialmente têm alguma potência, no entanto, como mostra o tempo presente. Essa questão da “superexploração do trabalho” ganhou contornos definidores de escolas do pensamento crítico que levaram a discussão bem mais longe. Para um exemplo contemporâneo, ver Ferreira, Osorio e Luce (2015), que exemplificam a teoria marxista da dependência.

organização social do trabalho. Seja pelo grau de exploração ou pelo grau de produtividade (métodos que se complementam e concorrem ao longo do desenvolvimento do capitalismo em que um ou outro prepondera em razão de circunstâncias históricas), a tendência da acumulação se efetiva pelo menos até que seja impedida ou desacelerada, provocando conturbações no ciclo industrial. Dobb (1975) aponta esse elemento importante. Escreveu o autor que as crises são sintomas da obstrução do processo de acumulação, processo que opera por ciclos de expansão e retração do volume de capital invertido em razão das possibilidades de lucratividade<sup>4</sup>. Em outros termos,

esse ciclo deve ser encarado essencialmente como um ciclo no processo da acumulação de capital e que os colapsos periódicos surgem porque o ímpeto contínuo em vista da acumulação e investimento de capital ultrapassa as condições que determinam o lucro que o capital aumentado pode usufruir. (pp. 68-69).

Em termos históricos, preponderou certa tendência de deslocamento dos expedientes que fazem oscilar a acumulação. Em razão das lutas trabalhistas durante séculos, a redução forçada dos salários ao nível niilista e o prolongamento da jornada de trabalho sofreram certas restrições (grife-se, porém, que não foram abolidas, como o contemporâneo brasileiro confirma). Assim, o método de extração do mais-valor relativo, isto é, pelo incremento da produtividade do trabalho em jornada limitada, prevaleceu como tendência forte e ajuda a explicar a diminuição do capital variável relativamente ao constante. “Uma vez dados os fundamentos gerais do sistema capitalista, no curso da acumulação chega-se sempre a um ponto em que o desenvolvimento da produtividade do trabalho social se converte na mais poderosa alavanca da acumulação” (Marx, 2013, p. 698). Em termos gerais, o “grau social de produtividade do trabalho se expressa no volume relativo dos meios de produção que um trabalhador transforma em produto durante um tempo dado, com a mesma tensão da força de trabalho” (p. 698). Esse processo incide sobre o trabalho pago, provocando seu barateamento e, assim, ampliando a possibilidade de apropriação do trabalho não pago ou mais-valor. É incontornável registrar que

todos os métodos para aumentar a força produtiva social do trabalho surgidos sobre esse fundamento são, ao mesmo tempo, métodos para aumentar a produção de mais-valor ou mais-produto, que, por sua vez, forma o elemento constitutivo da acumulação. Portanto, tais métodos servem, ao mesmo tempo, para produzir capital mediante capital ou para sua acumulação acelerada. (p. 700)

---

4 Nessa discussão não podemos deixar de ser superficiais e, assim, não podemos considerar a diferença entre mais-valor e lucro tal como procede Marx (2017) entre os capítulos 2 e 15.

A acumulação afeta e é afetada por dois processos importantes: a concentração e a centralização.

O primeiro é a concentração dos capitais. O desenvolvimento do capitalismo é também o crescimento da massa total de capitais pela expansão dos vários capitalistas individuais.

[A] acumulação e a concentração que a acompanha estão não apenas fragmentadas em muitos pontos, mas o crescimento dos capitais em funcionamento é atravessado pela formação de novos capitais e pela cisão de capitais antigos, de maneira que, se a acumulação se apresenta, por um lado, como concentração crescente dos meios de produção e do comando sobre o trabalho, ela aparece, por outro lado, como repulsão mútua entre muitos capitais individuais. (Marx, 2013, p. 701)

A repulsão entre os capitais é “contraposta por sua atração”, isto é, o processo de centralização que expressa a “conversão de muitos capitais menores em poucos capitais maiores” (Marx, 2013, p. 701). Esse movimento é impelido, basicamente, pela concorrência entre os capitalistas singulares e pelo desenvolvimento do sistema de crédito que a acompanha, permitindo a disponibilidade de maior volume de capitais como condição para processo ampliado da centralização. Aqui se marca o crescimento exponencial das corporações, das sociedades anônimas, dos trustes, em suma, do grande capital que marca o capitalismo dos séculos XX e XXI. Mas são processos já entrevistados na realidade do século XIX.

E devemos reter fundamentalmente que a combinação de acumulação, concentração e centralização modifica a composição técnica do capital e acelera o processo de acumulação. Essa combinação é histórica e significou transições importantes no padrão produtivo. Explicou Marx (2013) que

A centralização complementa a obra da acumulação, colocando os capitalistas industriais em condições de ampliar a escala de suas operações... A extensão aumentada de estabelecimentos industriais constitui por toda parte o ponto de partida para uma organização mais abrangente do trabalho coletivo, para um desenvolvimento mais amplo de suas forças motrizes materiais, isto é, para a transformação progressiva de processos de produção isolados e fixados pelo costume em processos de produção socialmente combinados e cientificamente ordenados. (p. 703)

Destaquemos a “transformação progressiva”, isto é, que tendencialmente se generaliza, da produção em uma combinação social diferenciada e “cientificamente

ordenada”. Aqui tem lugar a transformação da modalidade de comando do capital sobre o trabalho, de uma subsunção formal a uma subsunção real (Marx, 2013, p. 577). São processos que se alimentam mutuamente: a acumulação e a centralização, a extração do mais-valor relativo anteriormente aludido (pelo grau de produtividade do trabalho em jornada de trabalho limitada) e uma gradativa subsunção real, isto é, quando as personificações do capital alteram a forma de organização do trabalho em vez de apenas o empregar tal como encontra a força de trabalho disponível. A subsunção real é o controle efetivo da produção nas mãos do capital e das personificações de sua função (a gerência). O ordenamento científico da produção expressa uma forma específica de desenvolvimento das capacidades humanas sob domínio do capital. Queremos chamar atenção especificamente para a organização social do trabalho como a capacidade humana de organizar a efetividade sob uma forma particular de dominação social. Uma divisão social do trabalho planejada, o disciplinamento, a habituação e o convencimento (produção da vontade) da força de trabalho refletem uma forma particular de desenvolvimento da razão humana a serviço do imperativo da acumulação do capital. A contradição repousa, portanto, não na racionalidade em si, senão nas próprias relações sociais antagônicas que a constituem historicamente (Paço Cunha, 2018).

O taylorismo é formação ideal impulsionada por esse ímpeto básico da produção capitalista e de seus processos de transformação. É óbvio que Taylor não reflete esse problema da lógica subterrânea da acumulação. A fase de gênese dessa formação ideal, como vimos, é consideravelmente impeditiva para a posição em que o autor americano se coloca e, por isso, tende a estacionar nas manifestações superficiais. Nem mesmo o problema de organização do grande capital e suas exigências do modelo divisional (Chandler, 1962) são postos como uma questão decisiva, embora Taylor intua, por volta de 1903, a “era dos trustes” (Taylor, 1919, p. 17). O que se expressa de maneira mais extensa é a alavancagem da produtividade do trabalho sob as vestes da “prosperidade” e da “eficiência”. Em outras palavras, a “organização racional do trabalho” é resposta à acumulação; é uma forma de manifestação da acumulação. Não é por acaso que Taylor tenha dedicado esforços para, inclusive, modificar as ferramentas de trabalho. Ainda mais emblemáticos são o esforço de organização do trabalho nos termos amplamente conhecidos pelo estudo sistemático do processo e movimentos do trabalho e a transferência do controle do processo de produção para a gerência, tendo em vista o mais “baixo custo do trabalho na produção” (Taylor, 1919, p. 22). Já apontamos antes que o aumento dos salários é atribuído de modo causal e falsamente à produtividade do trabalho e que, como o próprio autor teve que confessar, não cresce na mesma proporção que a produtividade. Demos também o exemplo do próprio autor em que acusa a redução de força de trabalho empregada com a implantação do “novo sistema” de organização sistemática do trabalho. No conjunto, o taylorismo surge especialmente como organização social

do trabalho que se confirma como alavanca para a oscilação positiva do processo de acumulação em vias de aceleração, culminando na forma centralizada e concentrada que conhecemos.

Chama atenção o caráter tardio do taylorismo como síntese de processos objetivos já postos, ao menos bastante evidenciados na indústria inglesa, assim como na estadunidense. Há um processo desigual de desenvolvimento não apenas entre Inglaterra e Estados Unidos no período em questão (conforme frisaremos mais adiante), mas também entre os processos objetivos e a formação ideal. A subsunção real do trabalho ao capital, no entanto, já era realidade nas principais economias do mundo na transição entre os séculos XIX e XX. As empresas das quais Taylor extraiu as circunstâncias de baixa eficiência e os próprios exemplos relatados pelo autor denotam isso (carregar lingotes, operar torno, descarregar areia de trens, inspecionar esferas metálicas, pedreiros etc.), são também exemplos de baixo desenvolvimento dos aspectos tecnológicos de produção, típicos do processo de modernização da manufatura ainda intensiva em mão de obra (Moraes Neto, 2003).

Uma realidade diferente se apresentaria ao autor estadunidense caso sua biografia fosse construída com experiência na indústria química dos Estados Unidos, por exemplo, já adiantada em certos processos tecnológicos na década de 1880 (Chandler, 1962). Da mesma forma, o contexto do desenvolvimento da automação no setor de fabricação de latas, desenvolvimento já completo no início do século XX (Pearson, 2016), poderia inclusive impossibilitar a formação ideal sob análise (Paço Cunha, 2019). Mas se a subsunção real era efetiva em alguns pontos da indústria do país e em outros não, explica-se pela fase histórica de seu processo de generalização progressiva que coincide, também, com o processo de ultrapassagem da economia inglesa por aquela. Adicionalmente, mesmo questões cruciais como a transferência do controle para a gerência, como apontamos, são um processo da subsunção real, do ordenamento científico da produção e, portanto, historicamente anteriores à formação ideal tayloriana. Seria melhor apreender não simplesmente a transferência do controle, da aniquilação do saber operário, como sugere Linhart (1976), mas também a continuação de um processo de consolidação da personificação da função do capital num tipo específico de trabalho assalariado (gestores), como efeito do próprio processo de acumulação, particularmente complementada pela centralização. Esse processo torna essa função mais protuberante, pressiona para a diversificação do “trabalhador coletivo” (formado por variadas especialidades dado o avanço da divisão do trabalho). Nesse sentido, o taylorismo é também expressão de uma fase de transição ao modo de produção baseado nas grandes corporações, como já aludimos. Mas também a própria prática de Taylor impõe certo limite. Centrado na produção e em unidades produtivas com baixo desenvolvimento da maquinaria, não refletiu sobre os problemas mais amplos de organização do grande capital. Aqui é o **acaso** de um processo econômico-social que encontrou uma biografia tangente aos



problemas básicos da organização do trabalho na oficina predominantemente manufatureira, de baixo nível tecnológico. Fosse outra individualidade, outra biografia, a formação ideal poderia refletir outros aspectos como, de fato, mais tarde aparecem com Fayol, Sheldon, Barnard etc. Nesse sentido, o problema do grande capital em vias de efetivação não se apresenta a Taylor em razão da fase ainda em progresso e pela natureza da biografia de Taylor, isto é, sua experiência prática específica em processos de trabalho tecnologicamente menos desenvolvidos, por assim dizer, aquém do desenvolvimento da base técnica que marca de fato a grande indústria como sistema de máquinas. Por isso, por um lado, é reflexo dos processos anteriores e, por outro, ainda incapaz de refletir plenamente sobre os problemas em vias de efetivação.

O que precisa ser registrado quando se constata a “organização racional do trabalho” como resposta tardia ao processo de acumulação nas condições do século XIX não é uma desimportância do taylorismo, mas a compreensão de que se refletem em Taylor os imperativos já em movimento. A síntese e sua difusão tiveram efeitos, inclusive de aceleração do processo de acumulação. Mas não é, por óbvio, o taylorismo que impõe uma lógica à realidade. Ao contrário, é efeito da lógica concreta da acumulação transposta não autenticamente ao pensamento por mediação da prática empírica na produção a partir da posição de classe e, por isso mesmo, limitada ao fenômeno, aos efeitos da acumulação ao fundo, limite também dado pela fase decadente em que se dá a formação ideal, que proporciona certo contorno classista à posição assumida.

Ocorre que a acumulação do capital está, como já apontamos, no centro dos processos de crise. Mas está também em nexos com a pauperização dada a tendência básica de diminuição proporcional do capital variável. Com o processo de acumulação, efetiva-se também uma pressão para que as unidades produtivas eliminem postos de trabalho. Enquanto os capitais já existentes repelem força de trabalho, os novos investimentos ocupam proporcionalmente menos trabalho. Há, ao mesmo tempo, a necessidade constante de empregar força de trabalho embora, como vimos, o crescimento do capital variável seja relativamente menor do que o constante. Cria-se, assim, uma sempre existente “população supérflua” que aumenta ou diminui em razão dos ciclos industriais. Em outros termos, a “acumulação capitalista produz constantemente, e na proporção de sua energia e seu volume, uma população trabalhadora acional relativamente excedente, isto é, excessiva para as necessidades médias de valorização do capital e, portanto, supérflua” (Marx, 2013, p. 705). A existência dessa população força tendencialmente os salários médios para baixo, servindo também de alavanca ao processo de acumulação. A população excedente se regula pela expansão ou retração do capital, isto é, pelos ciclos industriais. Mas mesmo na fase de prosperidade, de expansão, o “mecanismo da produção capitalista vela para que o aumento absoluto de capital não seja acompanhado de um aumento correspondente da demanda geral de trabalho” (p. 715), de modo que o “aumento do

preço do trabalho é confinado, portanto, dentro dos limites que não só deixam intactos os fundamentos do sistema capitalista, mas asseguram sua reprodução em escala cada vez maior” (p. 697). O grau de produtividade do trabalho concorre, portanto, para a diminuição dos salários a médio prazo, ainda que os operários remanescentes sob os experimentos de Taylor possam obter ganhos momentâneos, obviamente proporcionalmente menores do que a elevação de sua produtividade.

Mas o destaque maior dessa constante população excedente que oscila em razão do ciclo industrial é que concorre para a pauperização absoluta ou relativa (quando a pobreza da população aumenta em razão da discrepância com respeito aos ganhos obtidos pelos potentados da economia). A obstrução do processo de acumulação afeta o ciclo industrial, que por sua vez interfere no destino de imensas massas humanas, pressionando a luta de classes como resposta aos efeitos visíveis de uma lógica subterrânea e oculta em nível imediato. Por esse motivo, para obtermos os elementos probantes sempre aludidos da gênese do taylorismo, é importante apreender as condições da crise de lucratividade no século XIX e o acirramento da luta de classes que a acompanha.

## **Crise e luta de classes (1873-1911)**

### **A crise de 1873**

Este tópico trata da crise do final do século XIX que começou na Europa, atingiu os EUA e trouxe diversas consequências, sendo um dos fatores que constituem as condições objetivas para a gênese da formação ideal sob análise. Trata-se de uma fase com forte pressão sobre a “eficiência produtiva” e a lucratividade das empresas em um período de transição da hegemonia da Inglaterra para os EUA. Segundo Dobb (1975),

a maneira correta de encarar as crises econômicas é olhá-las, não como o produto inevitável de qualquer forma particular (ou aspecto) em que aparece a contradição essencial do capitalismo (entre as forças promotoras da produção e a rentabilidade do capital), mas mais como uma expressão desta contradição básica, que se pode manifestar sob grande variedade de formas. (pp. 77-78)

Roberts (2016, pp. 31-32) mostra que a crise de lucratividade do século XIX teve início com um colapso no mercado de ações de Viena em maio de 1873. As dificuldades financeiras enfrentadas pelos países europeus afetaram os Estados Unidos em 18 de setembro de 1873, provocando, inicialmente, a falência da casa bancária Cooke and Co., que financiava a construção da Northern Pacific Railroad, seguida

pelo colapso de outros bancos. A crise financeira retornou para a Europa quando Viena sofreu um segundo colapso. Alguns fatores são apresentados como motivos para o começo da crise, entre os quais as repercussões geradas após a Guerra Franco-Prussiana, a adoção do padrão-ouro e a política monetária contracionista dos EUA após a Guerra Civil.

Para confirmar a crise, Roberts (2016) comenta os esforços em demonstrar a diferença entre a produção real durante o período e a produção que haveria caso a tendência de crescimento anterior tivesse se mantido. Também comparou quanto tempo demorou para que a produção voltasse a uma taxa de crescimento superior à do pico anterior. Com isso, percebeu que as recessões que ocorreram antes de 1873 eram curtas e leves, enquanto essa foi prolongada e violenta e envolveu o setor financeiro inteiro. Ela precisou de um longo período de recuperação, assim como as crises de 1929 e 2008.

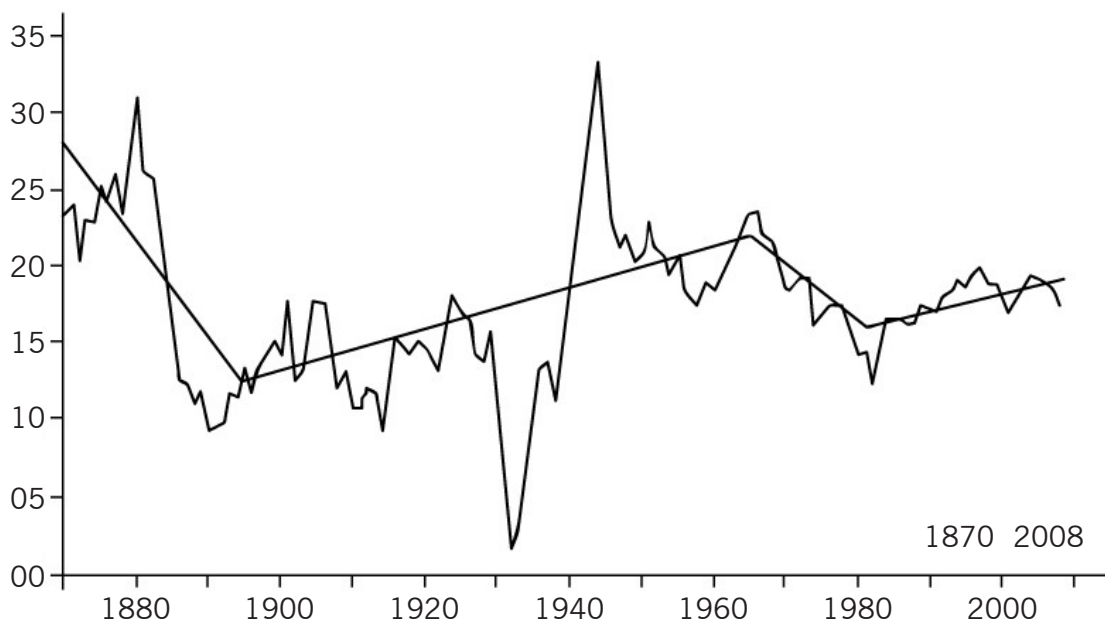
Enquanto se sabe que a crise na Inglaterra durou até 1896, o fim da crise nos EUA é controverso. A crise de 1873 iniciou o processo de mudança do poder econômico hegemônico da primeira para o segundo. A Inglaterra era o principal poder econômico, militar e político na segunda metade do século XIX, pois havia sido palco das duas primeiras assim chamadas Revoluções Industriais, mas sua superioridade estava em declínio (se o crescimento das potências nessa época fosse comparado, o do Reino Unido seria o menor deles). A depressão que durou até 1896 atingiu principalmente as indústrias de base, gerando grandes níveis de desemprego. Enquanto os salários nominais caíam, os preços decresceram mais ainda devido à forte concorrência internacional que os produtos ingleses enfrentavam. Dessa forma, os salários reais só puderam permanecer à custa dos lucros, e a baixa lucratividade fez com que o investimento na produção diminuísse. Isso impactou o investimento na construção civil, reduzindo mais ainda a produção industrial. A década de 1880 foi marcada por queda na exportação de produtos manufaturados britânicos e aumento da importação, devido à diminuição do investimento de capitais. Roberts (2016) arremata ao explicitar que a crise até pode ter se desencadeado por pânico financeiro, mas a sua causa não estava neste setor, nem era devido à pressão sobre a oferta monetária ou a adoção de um padrão-ouro rígido. Ela estava em problemas nos setores produtivos, ou seja, por ter havido uma “desaceleração do investimento nos negócios” (p. 40) em razão da queda tendencial da taxa de lucro no período<sup>5</sup>.

---

5 É importante registrar *en passant* que não estamos reduzindo o problema das crises à taxa de lucratividade. Igualmente, entretanto, não se deve ignorar o comportamento dessa taxa média geral como reflexo de movimento ascendente ou descendente do ciclo econômico. Em outras palavras, as taxas podem declinar sem haver crise. A crise sistêmica depende de variados outros fatores, inclusive dos que contratendencialmente impedem a efetivação da queda tendencial da taxa de lucro. O fato é o seguinte: o período em questão registrou declinante taxa de lucro e crescente concentração e centralização como resposta, eliminando em parte a concorrência então existente.

No modo de produção capitalista, se não houver a taxa de lucro esperada, há retraimento dos investimentos, desemprego, estagnação e diminuição da demanda.

A despeito das diferenças entre autores, importa destacar a crise de lucratividade do século XIX. Duménil e Lévy (2011, pp. 269-270) também mostram que houve um declínio acentuado da taxa de lucro no final do século XIX. Os primeiros sinais de uma recuperação surgiram no começo do século XX, o que iniciou uma tendência de crescimento da taxa que só vai ser interrompida na crise estrutural da década de 1970 (apesar de a Grande Depressão de 1929 estar situada durante esse período – ao contrário das crises das décadas de 1890 e 1970 –, ela não pode ser interpretada como resultado de uma queda da taxa de lucro, segundo os autores). A Figura 1 expressa uma queda acentuada entre 1880 e a última década do século XIX.



**Figura 1** – Perfil secular da taxa de lucro

Fonte: Duménil e Lévy (2011, p. 270).

Em 1911, Taylor publicou o livro *Princípios de administração científica*, ano do período de recuperação, como se vê na Figura 1. Nesse texto-síntese, o autor apresenta trecho do discurso do presidente Roosevelt em que cita “o problema mais amplo de aumentar a eficiência nacional”, já antes mencionado. Naquela oportunidade, o problema da “eficiência nacional” apareceu para indicar a sugestão de Gurgel e Ribeiro (2015) com respeito a certa desconexão entre o argumento de Taylor e o crescimento no PIB norte-americano. De fato, a Figura 1 concede ainda mais peso à desconexão constatada. Entretanto, cabem aqui duas considerações. A primeira, menos importante, revela que enquanto o PIB cresceu praticamente durante todo o período entre 1873 e 1929 (Maddison, 2006, pp. 462-463), a taxa de lucratividade oscilou,

caindo drasticamente entre 1880 e 1892 (Duménil & Lévy, 2011, p. 270) para só recuperar o mesmo patamar anterior durante o período dourado do pós-guerra.

A segunda, decisivamente mais relevante, é a constatação de que o que informa a formação ideal tayloriana é o período anterior, marcado pela crise de lucratividade de décadas. Grande parte da trajetória de Taylor se deu em contexto de baixa tendencial da lucratividade. Taylor (1911/1953) comenta que “entrou na oficina de máquinas da Midvale Steel Company em 1878 . . . . Isso próximo ao final do longo período depressivo que se seguiu ao pânico de 1873” (pp. 47-48), embora aqui a percepção o traia, já que a recuperação de fato demandou um intervalo maior de tempo, como se vê na Figura 1. Na mesma direção, sua primeira publicação, *A piece-rate system*, de 1896, data precisamente do final da fase de crise e início de recuperação. É aceitável que esta recuperação fosse vista com prudência e que as melhoras nos indicadores do PIB (à época compreensivelmente pouco divulgados) não tenham produzido tamanha euforia. É possível, ainda assim, a existência de ambivalências, como considerar a possibilidade utópica para os termos do capitalismo de “prosperidade permanente” (Taylor, 1919, p. 20) em 1903, data da publicação de *Shop management* e, em 1911, escrever contrariamente nos *Princípios de administração científica*:

Não apresentamos aqui panaceia para resolver todas as dificuldades da classe obreira e dos patrões. Como certos indivíduos nascem preguiçosos e ineficientes e outros ambiciosos e grosseiros, como há vício e crime, também sempre haverá pobreza, miséria e infelicidade. Nenhum sistema de administração, nenhum expediente sob o controle dum homem ou grupo de homens pode assegurar prosperidade permanente a trabalhadores ou patrões. A prosperidade depende de muitos fatores, inteiramente livres do controle do grupo humano, Estado ou nação, e assim todos passam inevitavelmente por certos períodos e devem sofrer um pouco. Sustentamos, entretanto, que sob a administração científica, fases intermediárias serão muito mais prósperas, felizes e livres de discórdias ou dissensões. Também os períodos de infortúnio serão em menor número, mais curtos e menos atroz. E isso se tornará particularmente verídico no país, região ou Estado que em primeiro lugar substituir a administração empírica pela administração científica. (Taylor, 1911/1953, pp. 30-31)

Em meio às mistificações típicas do “individualismo possessivo” e do pessimismo que animam historicamente o pensamento dominante e suas variantes

(inclusive românticas) no período<sup>6</sup>, desponta-se indicação da prosperidade como não permanente, mas que a “organização racional” garantiria períodos intermediários mais prósperos e as crises seriam menos violentas, menos frequentes e menos extensas. As grandes crises seguintes (1929, 1973, 2008) colocam certamente em dúvida essa expectativa. Mas o que importa de fato é registrar que a formação ideal de Taylor corresponde ao período conturbado do século XIX. Como resposta tecnológica à etapa da acumulação, pode-se dizer que o taylorismo é uma teoria da crise, a despeito das expectativas pessoais de Taylor e dos livros didáticos.

### Luta de classes

Como sugerimos antes, o processo de acumulação em uma fase de crise de lucratividade pressionaria a elevação do conflito classista e isso também informaria a formação ideal em tela. Essa constatação é mais fácil do que a anterior com respeito às crises em razão de Taylor montar toda sua arquitetura sobre a negação do antagonismo estrutural do capital, resposta típica da fase da decadência ideológica e sem jamais alcançar as reais contradições de fundo que se manifestam no conflito classista.

Das formas que o trabalho assume sob as relações de produção capitalistas, Braverman (1977) escreve que

a produção capitalista exige intercâmbio de relações, mercadorias e dinheiro, mas sua diferença específica é a compra e venda de força de trabalho. Para esse fim, três condições básicas tornam-se generalizadas através de toda a sociedade. Em primeiro lugar, os trabalhadores são separados dos meios com os quais a produção é realizada, e só podem ter acesso a eles vendendo sua força de trabalho a outros. Em segundo, os trabalhadores estão livres de restrições legais, tais como servidão ou escravidão, que os impeçam de dispor de sua força de trabalho. Em terceiro, o propósito do emprego do trabalhador torna-se a expansão de uma unidade de capital pertencente ao empregador, que está assim atuando como um capitalista. (pp. 54-55)

É importante destacar que o que o trabalhador vende é sua capacidade de trabalho durante certo tempo e, portanto, para garantir a continuidade do processo de acumulação, é interesse do capitalista elevar ao máximo a produtividade desta força

---

<sup>6</sup> O “individualismo possessivo” é uma designação para se referir à atribuição do egoísmo à natureza humana imutável que caracteriza o pensamento político de Hobbes e Locke, por exemplo (Macpherson, 1962). Já a “crítica romântica” tendia a apreender traços reais do capitalismo e generalizar como condição humana universal e intransponível (Lukács, 2016).



de trabalho. Para isso: os “meios que ele utiliza podem variar desde o obrigar o trabalhador à jornada mais longa possível, como era comum no início do capitalismo, até a utilização dos mais produtivos instrumentos de trabalho e a maior intensidade deste” (Braverman, 1977, p. 58). Essa exploração econômica da força de trabalho intensifica o conflito de classes, além, como indicado antes, do contexto de crise e da constante população excedente e pressão à pauperização.

Para ter uma visão objetiva da amplitude das lutas de classes no final do século XIX e início do século XX, período contemplado por este artigo, recorreremos a dados de pesquisa publicados pelo United States Bureau of Labor Statistics (Peterson, 1938) a respeito da ocorrência de greves entre 1881 e 1905. Greve e *lockout* estão definidos na publicação como evidências de descontentamento e formas de protesto, como tentativas dos trabalhadores de obterem melhorias nas condições básicas de trabalho e no relacionamento entre empregados e empregadores. Para efeito de ilustração, o número de greves e *lockouts* em 1881, início da série, foi de 477, com 130.176 trabalhadores envolvidos e 2.937 estabelecimentos envolvidos. Em 1896, quando Taylor publica *A piece-rate system*, greves e *lockouts* atingem 1.066 com 248.838 trabalhadores e 5.513 estabelecimentos envolvidos. Em 1903, ano da publicação de *Shop management*, greves e *lockouts* alcançaram 3.648 com 787.834 trabalhadores e 23.536 estabelecimentos envolvidos. As tendências são muito claras e o comentário de Peterson (1938) é emblemático a este respeito:

Durante o período de 25 anos, cerca de 10 milhões de trabalhadores estiveram envolvidos em 38.303 greves. Na primeira metade da década de 1880 o número foi pequeno. De 1886 até 1900, a média anual praticamente triplicou e, de 1901 a 1905 a média anual foi o dobro da média dos 15 anos anteriores. O ano de pico do período foi em 1903, quando as 3.648 greves que ocorreram envolveram quase 788.000 trabalhadores de 23.536 estabelecimentos. (pp. 2930, tradução nossa)

Troy (1965) chama atenção para o fato de que entre “1897 e 1914, a adesão aos sindicatos aumentou mais de seis vezes, o maior aumento relativo para qualquer período de paz de duração similar” (p. 96, tradução nossa). O número de membros dos sindicatos saltou de 447 mil em 1897 para 2.343.400 em 1911 (p. 93).

É necessário também levar em consideração que o número e a magnitude das greves, embora importantes indicadores de agitação industrial, não são os únicos (Peterson, 1938). Devido à crise, o desemprego atingiu altos níveis em 1893, com números estimados entre 900 mil e 3 milhões (Reznek, 1953). Entre 1900 e 1911, apesar de haver uma recuperação, os níveis de desemprego continuaram instáveis, sendo citados na obra de Taylor (1911/1953) como expressão de “uma das principais

causas de nossas dificuldades sociais, por falta de emprego e por pobreza” (p. 19). Os números em milhares de pessoas acima de 14 anos apresentaram média anual de desemprego de 1.420 em 1900. A média mais baixa foi em 1906, com 280, e a mais alta em 1911, com 2.290 (Lebergott, 1957, p. 215).

Enfim, os dados apresentados ilustram as condições da luta de classes no contexto estadunidense entre os anos de 1881 e 1911. E qualquer leitor isento pode constatar como esse contexto informa a formação ideal sob análise: o taylorismo é também uma resposta ao acirramento da luta de classes. Isso se confirma pelas inúmeras indicações do problema e de como a “organização racional do trabalho” implicaria a eliminação do conflito. Já em seu primeiro texto explicou que o “sistema de pagamento por peça corrente envolve um permanente antagonismo entre empregadores e seus homens” (Taylor, 1896, p. 89, tradução nossa). Tratava-se, portanto, de modificar essa situação sem nunca a compreender inteiramente. As inúmeras indicações desse problema aparecem registradas em seu *Shop management*, e em seu livro *Princípios de administração científica* Taylor reconhece a existência deste cenário conflitivo nos Estados Unidos e a necessidade, de sua posição social apologética, de combatê-lo: a “administração científica corresponde para o operário, patrão e particularmente para aqueles que a implantaram em primeiro lugar, a eliminação de todas as causas de disputa e desentendimentos entre eles” (Taylor, 1911/1953, p. 124). Coube à realidade histórica e objetiva dar provas do contrário.

## Considerações finais

O objetivo primário do presente artigo foi determinar a gênese do taylorismo como formação ideal, procurando superar as colocações genéricas ou lacunares a este respeito. Para tanto, procedemos à análise da determinação social do pensamento em que, sem ignorar os múltiplos condicionantes – inclusive o do plano das ideias –, foram destacados aspectos objetivos preponderantes e atinentes ao processo de acumulação.

Com efeito, e a partir da análise de conjunto, é possível dizer mais conclusivamente que não restam sérios obstáculos para a determinação da gênese da formação ideal tayloriana, em continuidade com a decadência ideológica, como resposta a uma fase do processo de acumulação na transição entre os séculos XIX e XX. O taylorismo não é apenas uma resposta tardia nos Estados Unidos nos ramos industriais específicos em que prevalecia uma base técnica ainda pouco desenvolvida, mas é também um efeito da crise de lucratividade e do estágio da luta de classes naquele período, donde o que explica a organização do trabalho que este taylorismo veio a ser em setores específicos são os nexos sutis que o ligam, como alavanca da produtividade do trabalho, ao conteúdo concreto manifesto no processo de acumulação do capital.

Entre os aspectos interessantes adicionais, há pelo menos um indicado antes, na figura das afinidades entre o ideário tayloriano e o desdobramento da teoria econômica na transição daquele período. O aprofundamento das conexões historicamente existentes pode ser útil ao esforço de destacar a especificidade do pensamento administrativo em comparação ao pensamento econômico de então, incluindo a extensão de suas respectivas influências sobre a realidade. Há evidências interessantes para se estabelecer ligação entre o taylorismo e a economia prática iniciada na década de 1870 no exemplo de William Jevons entre as influências, no quadro do marginalismo, indicadas anteriormente neste trabalho. Tal ligação também se presta a esclarecer a diferenciação, nesse contexto de desenvolvimento de um conhecimento gerencial, entre aquele pensamento econômico e o administrativo de talhe cada vez mais tecnológico.

Por fim, cabe considerar a necessidade de desenvolver a presente discussão em relação ao cânone e ao subsequente desdobramento da sociologia do conhecimento antes mencionada. Essa discussão deve considerar as aquisições da abordagem operacionalizada no presente trabalho com base na usinagem ontossocietária do pensamento. Mais especificamente tangente à administração, a problemática dessa discussão também se relaciona à história do conhecimento gerencial como ideologia, nos termos apresentados. O estudo da gênese de ideários específicos que fizeram época, como o de H. Fayol, C. Barnard, P. Drucker e cia, constitui um campo aberto e que demanda aprofundamento, considerando autores igualmente influentes, porém não tão difundidos, como O. Sheldon, W. Rathenau e R. Simonsen, este último no Brasil.

## Referências

- Antonacci, M. A. M. (1993). *A vitória da razão(?): O Idort e a sociedade paulista*. São Paulo, SP: Marco Zero.
- Bendix, R. (1974). *Work and authority in industry: Managerial ideologies in the course of industrialization*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Bernardo, J. (1977). *Marx crítico de Marx* (3 vols.). Porto: Afontamento.
- Bivens, J., Gould, E., Mishel, L., & Shierholz, H. (2014, 4 de junho). *Raising America's pay* (Briefing Paper No. 378). Washington, DC: Economic Policy Institute. Recuperado de <https://bit.ly/30xuiPR>
- Braverman, H. (1977). *Trabalho e capital monopolista: A degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro, RJ: Zahar.

- Carchedi, G. (2016, 27 de dezembro). L'esaurimento dell'attuale fase storica del capitalismo. *Sinistrainrete: Archivio di documenti e articoli per la discussione politica nella sinistra*. Recuperado de <https://bit.ly/32BNGy1>
- Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chasin, J. (2009). *Marx: Estatuto ontológico e resolução metodológica*. São Paulo, SP: Boitempo.
- Coriat, B. (1976). *Ciencia, técnica y capital*. Madrid: Hermann Blume Ediciones.
- Coriat, B. (1982). *El taller y el cronómetro: Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa* (12a ed.). Ciudad de México: Siglo XXI.
- Dobb, M. (1975). *Capitalismo, ontem e hoje* (3a ed.). Lisboa: Editorial Estampa.
- Duménil, G., & Lévy, D. (2011). *The crisis of neoliberalism*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ferreira, C., Osorio, J., & Luce, M. (Orgs.). (2015). *Padrão de reprodução do capital: Contribuições da teoria marxista da dependência*. São Paulo, SP: Boitempo.
- Fleury, A., & Vargas, N. (Orgs.). (1987). Aspectos conceituais. In *Organização do trabalho* (pp. 17-37). São Paulo, SP: Atlas.
- Guerreiro Ramos, A. (2008). *Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho*. Brasília, DF: Conselho Federal de Administração.
- Gurgel, C. R. M., & Ribeiro, A. J. G. (2015). Teorias organizacionais e materialismo histórico. *Organizações & Sociedade*, 22(73), 199-221. doi:10.1590/1984-9230731
- Lebergott, S. (1957). Annual Estimates of Unemployment in the United States, 1900-1954. In National Bureau of Economic Research, *The measurement and behavior of unemployment* (pp. 211- 242). Cambridge, MA: NBER.
- Linhart, R. (1976). *Lénine, les paysans, Taylor*. Paris: Éditions du Seuil.
- Lukács, G. (1979). *Existencialismo ou marxismo?* São Paulo, SP: Ciências Humanas.
- Lukács, G. (2012). *Para uma ontologia do ser social* (Vol. 1). São Paulo, SP: Boitempo.
- Lukács, G. (2013). *Para uma ontologia do ser social* (Vol. 2). São Paulo, SP: Boitempo.
- Lukács, G. (2016). Marx e o problema da decadência ideológica. In *Marx e Engels como historiadores da literatura* (pp. 99-156). São Paulo, SP: Boitempo.

- Macpherson, C. B. (1962). *The political theory of possessive individualism: Hobbes to Locke*. Oxford: Oxford University Press.
- Maddison, A. (2006). *The world economy: Volume 1: A millennial perspective: Volume 2: Historical statistics*. Paris: OECD Publishing.
- Marquetti, A. A., Hoff, C., & Miebach, A. (2016). *Lucratividade e distribuição: A origem econômica da crise política brasileira* (Texto para Debate). Porto Alegre, RS: PUCRS. Recuperado de <https://bit.ly/3jsHn5B>
- Marx, K. (2013). *O capital: Livro 1*. São Paulo, SP: Boitempo.
- Marx, K. (2017). *O capital: Livro 3*. São Paulo, SP: Boitempo.
- Marx, K., & Engels, F. (2007). *A ideologia alemã*. São Paulo, SP: Boitempo.
- Mészáros, I. (1993). *Filosofia, ideologia e ciência social: Ensaio de negação e afirmação*. São Paulo: Editora Ensaio.
- Moraes Neto, B. (2003). *Século XX e trabalho industrial: Taylorismo/fordismo, ohnoísmo e automação em debate*. São Paulo, SP: Xamã.
- Motta, F. C. P. (2001). *Teoria das organizações: evolução e crítica* (2a ed.). São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning.
- Paço Cunha, E. (2018). Ontogênese e formas particulares da função de direção: Introdução aos fundamentos históricos para a crítica marxista da administração. In E. Paço Cunha & D. L. Ferraz (Orgs.), *Crítica marxista da administração* (pp. 15-62). Rio de Janeiro, RJ: Rizoma.
- Paço Cunha, E. (2019). Base técnica e organização do trabalho na manufatura e grande indústria: Inflexão, desenvolvimento desigual e reciprocidades. *Verinotio*, 25(1), 88-128. doi:10.36638/1981061X.2019.25.1.452/88-128
- Paço Cunha, E., & Guedes, L. T. (2016). "Teoria das relações humanas" como ideologia na particularidade brasileira (1929-1963). *Farol*, 3(8), 957-1018. doi:10.25113/farol.v3i8.3783
- Pearson, G. S. (2016). *The democratization of food: Tin cans and the growth of the American food processing industry, 1810-1940*. (Tese de Doutorado), Lehigh University, Bethlehem.
- Peterson, F. (1938, agosto). *Strikes in the United States: 1880-1936* (Bulletin No. 651). Washington, DC: United States Government Printing Office. Recuperado de <https://bit.ly/2OG8714>
- Reznek, S. (1953). Unemployment, unrest, and relief in the United States during the Depression of 1893-97. *Journal of Political Economy*, 61(4), 324-345.

- Roberts, M. (2016). *The Long Depression: How it happened, why it happened and what happens next*. Chicago: Haymarket Books.
- Taylor, F. W. (1896). *A piece-rate system: Being a step toward partial solution of the labor problem*. *Economic Studies*, 1(2), 89-129. Recuperado de <https://bit.ly/3fPGVw2>
- Taylor, F. W. (1919). *Shop management*. New York: Harper & Brothers Publishers. Recuperado de <https://bit.ly/2CpemHF>
- Taylor, F. W. (1953). *Princípios de administração científica* (2a ed.). São Paulo, SP: Atlas. (Trabalho original publicado em 1911)
- Taylor, F. W. (2003). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers Publishers. (Trabalho original publicado em 1911)
- Tragtenberg, M. (1974). *Burocracia e ideologia*. São Paulo, SP: Editora Ática.
- Troy, L. (1965). Trade Union Membership, 1897-1962. *The Review of Economics and Statistics*, 47(1), 93-113.
- Vaisman, E. (1999). A usina onto-societária do pensamento. *Ad Hominem 1: Ensaios*, 1, 399-444.
- Vargas, N. (1985). Gênese e difusão do taylorismo no Brasil. *Ciências Sociais Hoje*, 155-189.
- Weber, M. (1999). *Economia e sociedade*. Brasília, DF: Editora UnB.

## Agradecimentos

Agradeço à Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado de Minas Gerais pelo financiamento do projeto de pesquisa que tornou possível a presente publicação.

## Sobre os Autores

### Elcemir Paço Cunha

Doutor em administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora. E-mail: [paco.cunha@facc.ufjf.br](mailto:paco.cunha@facc.ufjf.br). ORCID: 0000-0002-1978-0110





## Aproximações entre Michel Foucault e a Escola de Frankfurt: por uma abordagem pós-crítica radical para os estudos organizacionais

Approximations between Michel Foucault and the Frankfurt School: for a  
radical post-critical perspective to organizational studies

Ana Paula Paes de Paula<sup>a</sup>

Recebido: 20/07/2018

Aprovado: 06/09/2019

<sup>a</sup> Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil

### Resumo

O objetivo deste artigo é demarcar uma mudança teórica e metodológica no campo dos estudos organizacionais com a proposição de uma abordagem pós-crítica radical. Inicialmente, buscamos apontar como as teorias pós-críticas são debatidas na área da educação, utilizando essas referências para construção de uma abordagem pós-crítica radical baseada em uma interlocução entre Michel Foucault e a Escola de Frankfurt, assim como no conceito de “radicalização crítica”, que aproxima teoria e *práxis*. Em seguida, exploramos os pontos de contato entre a perspectiva foucaultiana e frankfurtiana, cerzindo suas aproximações e interlocuções. Na sequência, aprofundamos a articulação entre essas duas perspectivas, problematizando as noções de sujeito, “radicalização crítica” e *práxis*. Por fim, apresentamos possibilidades para a adoção de uma abordagem pós-crítica radical nos estudos organizacionais, apontando um marco teórico, ontológico, analítico e metodológico, bem como suas implicações do ponto de vista da *práxis*. Nas considerações finais, enfatizamos que essa abordagem se encontra em construção, estando aberta para contribuições e debate.

**Palavras-chave:** Teoria Crítica; Foucault; Pós-Crítica; Epistemologia; Metodologia.

### Abstract

The purpose of this article is to determine a theoretical and methodological change in the field of organizational studies with the proposition of a radical post-critical approach. Initially, we verified how post-critical theories are debated in Education, using these references to construct a radical post-critical approach based on dia-

logue between Michel Foucault and the Frankfurt School and on the concept of “critical radicalization” which approaches theory and praxis. Next, we explore the similarities between the Foucaultian and Frankfurtian perspectives, closing their approaches and dialogue. Afterwards, we deepen the articulation between these two perspectives, problematizing the notions of subject, “critical radicalization”, and praxis. Lastly, we present possibilities for adopting a radical post-critical approach in organizational studies, formulating an initial theoretical, ontological, analytical and methodological framework, as well as its implications from the point of view of praxis. In the final considerations, we emphasize that this approach is under construction, being open for contributions and debate.

**Keywords:** Critical Theory; Foucault; Post-Criticism; Epistemology; Methodology.

## Introdução

*O amor é capacidade de perceber o semelhante no dessemelhante.*

Theodor Adorno

No Brasil, as tentativas de estabelecer o que é a crítica nos estudos organizacionais e categorizar suas possíveis linhas de pesquisa vêm animando o debate acadêmico nos últimos anos. A questão é complexa e envolve elementos de natureza teórica, epistemológica e metodológica, a começar pela própria nomenclatura, pois na literatura não há um consenso sobre qual seria sua denominação<sup>1</sup>. As categorizações também estão longe de se estabilizarem, pois há frequentes acréscimos e supressões, uma vez que o seu escopo se modifica de acordo com a perspectiva dos estudiosos.

Buscando traçar o estado da arte, Faria (2009) fez um exercício nesse sentido, apontando quatro direções para os estudos organizacionais críticos<sup>2</sup>. Recentemente, no III Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais (CBEO), realizado em 2015 na cidade de Vitória, ES, na mesa “Abordagens críticas nos estudos organizacionais”,

---

1 “Teoria crítica e pós-modernismo nos estudos organizacionais” (Alvesson & Deetz 1999; Vieira & Caldas, 2006), “Estudos críticos de gestão” (Fournier & Grey, 2000), “estudos críticos em administração” (Davel & Alcadipani, 2003) ou “estudos organizacionais críticos” (Paes de Paula, 2008).

2 (1) Teoria crítica frankfurtiana, baseada na Escola de Frankfurt; (2) Teoria crítica em estudos organizacionais, que abrange, para além da Escola de Frankfurt, o marxismo, a psicologia sócio-histórica e a psicossociologia crítica, enfeixando a linha de pesquisa “economia política do poder” do próprio investigador; (3) *critical management studies*, que faz referência aos estudos conduzidos no contexto anglo-saxônico; e (4) análises críticas em estudos organizacionais, que envolve análises ditas não marxistas e não frankfurtianas, como pós-estruturalismo de Foucault, o pós-modernismo de Lyotard, as análises institucionais de Lourau e Lapassade, o simbolismo de Bourdieu, o imaginário de Castoriadis e a complexidade de Morin.

os pesquisadores participantes também esboçaram uma classificação<sup>3</sup>. De modo geral, essas tentativas de taxinomia refletem que a crítica se mantém como um termo em disputa na academia. Por outro lado, essa crescente admissão de uma pluralidade de perspectivas também sinaliza que o campo possui abertura suficiente para permitir a reflexão e o alargamento do conceito.

No que se refere ao âmbito internacional, pesquisa realizada com os principais investigadores do campo revela, diferentemente do caso brasileiro, relativo consenso em torno da nomenclatura “critical management studies” (Paes de Paula, Maranhão, & Barros, 2009), que abriga uma pluralidade de perspectivas, incluindo até mesmo trabalhos interpretacionistas. Apesar de a ampliação do escopo do que se considera crítica sob essa nomenclatura caracterizar uma possível ameaça para a identidade do campo, por outro lado, ela reflete uma estratégia política para fortalecer o movimento perante o *mainstream*, posição que é assumida pelos próprios representantes nas entrevistas realizadas e que talvez possa começar a ser debatida no contexto nacional.

Dessa forma, emerge como desafio a necessidade de ir além dessas classificações em prol de um exercício crítico e dialético, capaz de fomentar a práxis em nosso campo. A ideia trazida por este artigo é abraçar uma posição ontológica não essencialista, mas historicizada, sobre o que é a crítica no campo de uma ciência social aplicada, que envolve as organizações e a gestão e que possibilite, acima de tudo, uma dialogicidade entre diferentes perspectivas teóricas.

Nesse sentido, o objetivo deste artigo é demarcar uma mudança no campo com a proposição de uma abordagem pós-crítica radical para os estudos organizacionais. A base desta abordagem é a ideia de que não há domínios epistêmicos restritos para o exercício da crítica, mas a possibilidade de uma ancoragem ontológica, historicizada e fundamentada no presente, que promova produtivas interlocuções entre teorias, além do fomento às práticas de resistência, emancipação e mudança.

Além desta introdução, este artigo está estruturado em mais cinco partes. Inicialmente, buscamos apontar como as teorias pós-críticas são debatidas principalmente no domínio da educação, utilizando essas referências para construção de uma abordagem pós-crítica radical nos estudos organizacionais, que será baseada em uma interlocução entre Michel Foucault e a Escola de Frankfurt, assim como no conceito de “radicalização crítica”, que aproxima teoria e práxis. Em seguida, com base na literatura filosófica, exploramos os pontos de contato entre a perspectiva

---

3 A mesa, organizada pelos professores e pesquisadores Deise Luiza Ferraz, Elcemir Paço Cunha, Francis Kanashiro Meneghetti, José Henrique de Faria e Maria Ceci Misoczky apontava: (1) *critical management studies*; (2) teoria crítica em estudos organizacionais; (3) estudos fundamentados na psicodinâmica do trabalho; (4) análises organizacionais a partir da psicossociologia; (5) estudos organizacionais pós-estruturalistas; (6) fenomenologia organizacional de Guerreiro Ramos; (7) abordagens pós-modernas; e (8) estudos organizacionais fundamentados no marxismo e nas ideias marxianas.

foucaultiana e a frankfurtiana, cerzindo suas aproximações e interlocuções. Na sequência, aprofundamos a articulação entre essas duas perspectivas, problematizando as noções de sujeito, “radicalização crítica” e práxis. Por fim, apresentamos possibilidades para a adoção de uma abordagem pós-crítica radical nos estudos organizacionais, apontando as bases para um marco teórico, ontológico, analítico e metodológico, bem como suas implicações do ponto de vista da práxis. Nas considerações finais, enfatizamos que essa abordagem se encontra em construção, estando aberta para contribuições e debate.

## Uma abordagem pós-crítica radical para os estudos organizacionais

A possibilidade de uma abordagem pós-crítica emerge no campo da educação (Paraíso, 2004), sobretudo a partir da coletânea de Silva (1993), que mostra como os questionamentos pós-modernos e pós-estruturalistas afetam o pensamento crítico na área. Em seguida, em outra coletânea, Silva (1994) amplia esses estudos trazendo a perspectiva foucaultiana para avaliar o sujeito na educação. Isso robusteceu um campo de pesquisas pós-críticas no Brasil que questionam o conhecimento (seus efeitos de verdade e de poder), o sujeito (os diferentes modos e processos de subjetivação) e os artefatos educacionais (diferentes práticas e discursos que estes produzem e instituem). Além disso, as promessas modernas, que são caras aos estudos críticos, como liberdade, conscientização, justiça, cidadania e democracia, somaram-se às questões típicas aos estudos “pós”, como gênero, etnia, raça, sexualidade, idade, incluindo questões como diferença, identidade e lutas por representação, ampliando a subjetividade crítica libertadora de Paulo Freire e a subjetividade das pedagogias críticas brasileiras.

Estudando o movimento pós-crítico na educação, Pacheco (2013) afirma que o pós-modernismo e o pós-estruturalismo têm como denominador comum a valorização da subjetividade e a descredibilização das metanarrativas. O sujeito deixa de ser visto pelo critério do universal e passa ser considerado pela perspectiva das identidades e das diferenças, ou seja, do ponto de vista da alteridade, que se alinha com as elaborações de Lacan (1998) e do último Foucault (2011). Nesse contexto, a noção de emancipação também se altera, incorporando as ideias de Laclau (2007), pois se distancia de uma visão totalizante e estável, bem como da noção de oposição radical, mas mantém uma operacionalidade social e uma produtividade política, apresentando-se como um pensamento de rebeldia, que não é meramente reativo, mas produtor de possibilidades e impossibilidades.

De modo geral, a consulta à literatura revelou que abordagens pós-críticas no campo das ciências humanas e sociais aplicadas ainda são pouco exploradas, mesmo na produção mais recente, pois essa nomenclatura é utilizada, como vimos,

primordialmente na área da educação. Para Silva (2007), por exemplo, “a teoria pós-crítica deve se combinar com a teoria crítica para nos ajudar a compreender os processos pelos quais, através de relações de poder e controle, nos tornamos aquilo que somos” (p. 47). Pesquisadores como Lopes (2013) e Ribeiro (2016), que abordam a teoria do currículo, concordam que as teorias pós-críticas são inegavelmente marcadas pela influência do pós-modernismo e do pós-estruturalismo, mas que procuram buscar pontos de contato entre essas correntes “pós” e as “teorias críticas”.

Internacionalmente, essa possibilidade também foi discutida no campo da filosofia por Pruchnic (2012), que retoma questões tratadas por autores situados em campos pós-estruturalistas e pós-marxistas, como Alain Badiou, Antonio Negri, Bruno Latour, Ernesto Laclau, Félix Guattari, Fredric Jameson, Jacques Rancière, Gilles Deleuze, Giorgio Agamben, Michael Hardt, Michel Foucault e Slavoj Žižek, sugerindo que o *ethos* e os ângulos de suas abordagens estariam engajados nos vetores da teoria crítica frankfurtiana, inaugurando teorias pós-críticas.

Embora cientes do risco dessa empreitada, neste artigo pretendemos propor os esteios para a construção de uma abordagem pós-crítica radical nos estudos organizacionais. Não estamos advogando exclusividade, pois, considerando a diversidade e a amplitude teórica e metodológica disponíveis para edificação de abordagem pós-críticas, há diversas possibilidades elaborativas em aberto. No entanto, nossa proposição tem como diferencial a interlocução entre Michel Foucault e a Escola de Frankfurt e o conceito de “radicalização crítica”, que não separa teoria e práxis. Ou seja, em vez de demarcarmos as distâncias existentes entre essas duas concepções, o que buscamos foi localizar seus pontos de contato, a fim estabelecer um frutífero diálogo no que tange ao sujeito, à práxis e ao movimento da crítica em nossa contemporaneidade. Vale destacar que reconhecemos a importância dos trabalhos sobre o pensamento foucaultiano nos estudos organizacionais (Alcadipani, 2005; Motta & Alcadipani, 2004; Pereira, Oliveira, & Carrieri, 2012; Souza, Petinelli-Souza, & Silva, 2013), que já constituem uma tradição, mas no âmbito deste artigo não pretendemos explorar e detalhar essa literatura, pois o nosso objetivo é focalizar o possível diálogo entre foucaultianos e frankfurtianos.

Os distanciamentos do pensamento de Foucault em relação à Escola de Frankfurt também são discutidos na literatura, sendo usualmente sublinhada a crítica foucaultiana ao sujeito humanista e à questão da razão, o que diferencia o filósofo diante dos frankfurtianos. Sem desconsiderar a importância desse debate, optamos por enfatizar neste artigo as aproximações que são menos exploradas na literatura, com exceção de alguns trabalhos de autores como Ingram (1986), McCarthy (1990) e Honneth (1991, 2009), mas enfatizando o enfoque trazido por Hilário e Cunha (2012) a partir de uma crítica ao pensamento Honneth, uma vez que este nos possibilita a discussão da abordagem pós-crítica radical, pois trata

especialmente do último Foucault, que aborda a “estética da existência” e a “ontologia histórica de nós mesmos”.

Nesse contexto, entendemos que a crítica dirigida por Foucault (1966, 1992) ao modelo de sujeito humanista sinaliza uma rejeição à noção de um sujeito constituinte, e não um total afastamento em relação à concepção humanista, uma vez que a possibilidade dessa interlocução foi reconhecida pelo próprio Foucault (1983), que afirmou em uma entrevista: “se eu tivesse me familiarizado com a Escola de Frankfurt . . . não teria dito várias das coisas estúpidas que disse e teria evitado muitos desvios ao tentar seguir meu próprio caminho – enquanto, nesse meio tempo, avenidas eram abertas pela Escola de Frankfurt” (p. 29). É válido ressaltar que essa possível aproximação também se estende ao movimento pós-estruturalista como um todo, que abarca também autores como Lacan e Laclau, sinalizando outra forma de pensar a própria crítica nos estudos organizacionais.

Antes de prosseguirmos, porém, é necessário destacar que a abertura epistêmica e as possibilidades de interlocução aqui defendidas não são sinônimos de um ecletismo teórico inconsistente. Não se trata de realizarmos uma bricolagem de forma irrefletida, apropriando-nos convenientemente das noções ou dos conceitos de diversas correntes de pensamento. O que se busca é situar as diferenças e reconhecer as distâncias que lhes são próprias, para só então buscarmos cerzir possibilidades de diálogo que inaugurem vias de reflexão que antes não se mostravam tão evidentes. Basta lançar um olhar genealógico para a trajetória do pensamento no campo das ciências sociais e humanas para percebermos que essa “postura transgressora” esteve presente em diversos deslocamentos teóricos e analíticos, como no campo dos estudos organizacionais, na interlocução realizada por Tragtenberg (1974/2006) entre Marx e Weber e nas aproximações que Guerreiro Ramos (1989) realiza entre a teoria crítica e a fenomenologia.

### **Aproximações entre Michel Foucault e a Escola de Frankfurt: um deslocamento da analítica da verdade para a analítica do presente**

A aproximação entre Michel Foucault e a Escola de Frankfurt não representa uma novidade no campo da filosofia, tendo sido percebida e discutida, por exemplo, por Axel Honneth (1991) na obra *The critique of power*. O filósofo constata essa identificação, mas não poupa foucaultianos e frankfurtianos, atribuindo a eles certo funcionalismo por sobrevalorizarem uma versão teórico-sistêmica da sociedade, fundamentada no poder. Além disso, padeceriam de um “déficit sociológico” por não atribuírem papel essencial para a identificação de normas morais e das operações interpretativas pelos sujeitos. Honneth (2009) também afirma que não teriam construído uma teoria



que explique como os sujeitos experimentam as patologias sociais e expressam essa vivência por meio de conflitos sociais e movimentos políticos.

Honneth (1991, 2009) identifica similaridades entre o recurso foucaultiano e o panoptismo, como sistema fechado e autorregulado, e a sociedade administrada (Adorno & Horkheimer, 1985), ou a sociedade unidimensional (Marcuse, 1967). Além disso, a frase em *Vigiar e punir* “às Luzes que descobriram as liberdades também inventaram as disciplinas” (Foucault, 2009, p. 209), dialoga diretamente com a Dialética do Esclarecimento (Adorno & Horkheimer, 1985), pois o “lado escuro do processo civilizador moderno” em Foucault acena para certa correspondência à “história subterrânea” em Adorno e Horkheimer. No entanto, para Honneth (1991, 2009), o fundamento da crítica de Foucault e dos frankfurtianos, que aposta na resistência ao disciplinamento corporal e psíquico, estaria prejudicado porque o próprio processo de construção racional da crítica se entrelaça ao seu objeto, que são as relações de poder e de dominação.

Hilário e Cunha (2012) enfatizam que Axel Honneth acerta ao considerar Michel Foucault praticamente um herdeiro da tradição crítica frankfurtiana, mas falha ao desconsiderar, nessas aproximações, a modificação empreendida por Foucault em seu pensamento a partir de 1976, na direção de uma “estética da existência” e de uma “ontologia histórica de nós mesmos”. Para os autores, essas aproximações precisam ser consideradas a partir da maneira como o próprio Foucault compreende sua vinculação com essa tradição de pensamento, que implica um deslocamento de uma analítica da verdade para uma analítica do presente. Citam então Foucault (2010):

E me parece que a opção filosófica com a qual nos vemos confrontados atualmente é a seguinte. É preciso optar ou por uma filosofia crítica que se apresentará como uma filosofia analítica da verdade em geral, ou por um pensamento crítico que tomará a forma de uma ontologia de nós mesmos, de uma ontologia da atualidade. E é essa forma de filosofia, que de Hegel à Escola de Frankfurt, passando por Nietzsche, Max Weber etc., fundou uma nova forma de reflexão a qual, é claro, eu me vinculo na medida em que posso. (pp. 21-22)

Hilário e Cunha (2012) percebem esta reorientação a partir da publicação do primeiro volume de *História da sexualidade* (Foucault, 1999), pois nessa obra o filósofo opera um deslocamento para além da questão do poder e do saber para abranger os modos de constituição do sujeito. Nessa perspectiva, Foucault (2010) afirma que “não é o poder, mas o sujeito, que constitui o tema geral da minha pesquisa” (p. 274). Axel Honneth não teria incluído em suas análises essa fase tardia do pensamento foucaultiano, não considerando essa modificação, nem como ela se aproxima de

um resgate e uma atualização do projeto frankfurtiano. Nesse movimento, Foucault (2010) estaria substituindo a história dos conhecimentos pela análise histórica das formas de verificação (temos, assim, a analítica do presente no lugar da analítica da verdade), além de substituir a teoria do sujeito e a história da subjetividade pela “análise histórica da pragmática em si”, ou seja, a “história das experiências”.

Sampaio (2011) nos lembra que Foucault (1994a) define experiência como “qualquer coisa que se faz sozinho, mas que só se pode fazê-la plenamente na medida em que ela escape à pura subjetividade e a qual os outros poderão, eu não digo exatamente repeti-la, mas pelo menos encontrá-la e atravessá-la” (p. 47). Hilário e Cunha (2012) destacam que Foucault busca ir além dos estados de dominação nos quais a liberdade é obstaculizada, pois postula que o poder não possui apenas um caráter repressivo, mas também se apresenta a partir de feixes positivos, isto é, capazes de produzir sentido e realidade para os sujeitos. Nesse contexto, o sujeito e sua possibilidade de resistência ganham proeminência, não como um ser absoluto, mas como um “lugar de resignificação”, inserido na perspectiva de uma “ontologia historicizada” (Pereira, 2015). Nas palavras de Sampaio (2011):

O sujeito foucaultiano é inacabado por excelência, nesse caso, inacabado não apenas no sentido de algo que ainda não foi terminado ou concluído. Aqui seu significado ganha a história: sujeito construído, produto histórico, somatório de processos de subjetivação. Não é um sujeito interrompido, pois não há uma essência primordial que foi usurpada, é um sujeito presente e pleno de devir. Sujeitos no plural, múltiplos, e não um sujeito-substância e invariável, como produto histórico no lugar de uma concepção essencialista de sujeito. Temos a ausência de um sujeito prometido, o sujeito transcendental e universal – essa é a recusa foucaultiana. (p. 226)

Para Hilário e Cunha (2012), tanto Foucault quanto Adorno e Horkheimer “compreendem os processos de sujeição como consequência lógica dos discursos emancipatórios” (p. 183). Considerando que apenas a reflexão não é fundamento seguro da emancipação, uma vez que o seu próprio discurso pode comprometer a autonomia do sujeito, qual seria o recurso da crítica para superar isso? Esta é a aporia, ou em outras palavras, a situação sem saída, partilhada pelos foucaultianos e frankfurtianos, que fundamenta a crítica de Axel Honneth (1991, 2009). No entanto, há uma possibilidade, a “radicalização crítica”, da qual trataremos na próxima seção.

## Aproximações e articulações entre foucaultianos e frankfurtianos: a “radicalização crítica”

Nosso ponto de partida para abordar essa possibilidade da “radicalização crítica” será a forma como Michael Foucault trata o próprio conceito de crítica. Tomaremos como base as considerações de Senellart (1995), que afirma que o filósofo se apoia em uma leitura particular de Kant, articulada ao seu projeto de “ontologia do presente”. Foucault enfatiza, principalmente, a maneira como Kant se coloca diante da questão do Esclarecimento (*Aufklärung*) – a saída do homem do estado de minoridade para que tenha coragem de pensar com sua própria cabeça –, que ele aponta como uma “atitude totalmente nova”. Para Foucault (1994b), a atitude seria um “modo de relação com a atualidade” que coloca o “sujeito em ação”, de modo que a atitude crítica seria indissociável de uma “ontologia do presente”.

Senellart (1995) destaca que Foucault (1990) teria notado que Kant não leva às últimas consequências sua máxima, pois, uma vez que deslocou a crítica para o plano do saber, acabou neutralizando seus efeitos políticos, fundando uma obediência na própria ideia de autonomia. Isso teria gerado a suspeição da filosofia em relação ao Esclarecimento (*Aufklärung*), especialmente em relação à sua excessiva racionalização e a suas recaídas dominadoras, linhagem na qual se situam tanto Foucault quanto a Escola de Frankfurt. Dessa forma, a atenção de Foucault se dirige para as práticas imanentes e os mecanismos sociais que produzem o saber real, bem como os seus efeitos de poder. Além disso, o filósofo francês se interroga sobre “o que é o presente ao qual pertencemos e como poderia transformá-lo?”. É essa questão que define a atitude crítica em Foucault, pois não se trata de fiar-se em um sujeito plenamente consciente de si, mas precisamente em um sujeito que duvida das posições de verdade e da racionalidade. Um sujeito historicamente situado, mas capaz de resistir e interrogar a si e à realidade que o cerca a partir das relações de poder e dos discursos de verdade de seu contexto. Para Foucault, as práticas de resistência são justamente o elemento-chave da dinâmica do poder.

Veja que, se não há resistência, não há relações de poder, porque tudo seria simplesmente uma questão de obediência. A partir do momento em que o indivíduo está em uma situação de não fazer o que quer, ele deve utilizar as relações de poder. A resistência vem em primeiro lugar, e ela permanece superior a todas as forças do processo; seu efeito obriga a mudarem as relações de poder. Eu penso que o termo “resistência” é a palavra mais importante, a palavra-chave dessa dinâmica. . . . Eu penso que a resistência é um elemento das relações estratégicas nas quais se constitui o poder. A resistência se apoia, na realidade, sobre a situação à qual combate”. (Foucault, 2004, pp. 268-269)

Foucault reelabora então a sua análise de poder a partir do conceito de “governamentalidade” na conferência primeiro intitulada *Qu’est-ce que la critique?* de 1978, publicada apenas em 1990. Segundo Senellart (1995), infelizmente esse texto é pouco conhecido, mas é nele que Foucault (1990) evidencia o laço entre a “atitude crítica” e a “governamentalidade”, mostrando com clareza que a crítica não transcende o presente, uma vez que se inscreve nas dobras dos jogos de poder. É na dialética existente entre a resistência ao governo e o desejo de governar que se situa a “atitude crítica”. A tarefa da “governamentalidade” envolve a autocrítica, a contra-crítica e a “radicalização crítica”.

Na interpretação de Senellart (1995), a “radicalização crítica” precisa ser compreendida de modo a não desvincular teoria e prática. O autor afirma que Foucault concordava que o papel do intelectual não é o de propor reformas, mas de contribuir, mudando os modos de pensar que impedem que as transformações ocorram. No entanto, Foucault também não recusava a necessidade das ações, mas sim a ideia de que estas devam ser programadas, pois precisam emergir das lutas e resistências aos “jogos de poder”. Além disso, não estava de acordo com a acusação de que isso seria reformismo, pois a reforma é uma maneira de estabilizar um sistema de poder, sendo que essas lutas promovem contínua desestabilização. Para Senellart (1995):

A crítica é . . . a experiência permanente da ultrapassagem. A libertação, não como horizonte de uma liberação definitiva, mas como ultrapassagem, que precisa sempre ser reencenada, das linhas de crise que atravessam um sistema (suas “fronteiras”), tal é, para Foucault, a atitude política que se deve tentar realizar. (p. 12)

No contexto da Escola de Frankfurt, essa “atitude crítica” segue uma trajetória similar. Para além das suspeitas e do pessimismo em torno do Esclarecimento (*Aufklärung*), Foucault e os frankfurtianos partilham da ideia de que a partir da negatividade é possível derivar o afirmativo. Para Horkheimer (1976), o caráter positivo pode ser extraído da renúncia das verdades definitivas e da veneração do finito (ídolos políticos, econômicos ou culturais) e da recuperação da historicidade, que pode colocar em questão essas visões, criticando-as a fim de transcendê-las. Assim, tanto em Michael Foucault como na Escola de Frankfurt, a atitude crítica é a base para a mudança, uma vez que leva ao desprendimento do normatizado e do hábito, estabelecendo um ponto de partida para a construção de novas referências. Vale notar que o projeto original dos frankfurtianos de primeira geração era elaborar uma crítica da filosofia com intenção prática (Bronner, 1997; Horkheimer, 1990), que é recuperada e atualizada tanto na analítica da verdade quanto na analítica do presente foucaultiana, ambas inspiradas em obras críticas kantianas.

De acordo com Gelamo (2009), a analítica da verdade funda-se na ontologia do presente, que “tem como finalidade detectar na atualidade a densidade do problema a ela imanente” (p. 107). O resgate da historicidade e da ontologia do presente, que se traduz em uma “ontologia historicizada” (Pereira, 2015), que pensa o sujeito na atualidade a partir de sua trama histórica, manifesta-se tanto em Michel Foucault quanto na Escola de Frankfurt. Theodor Adorno, no texto *Educação após Auschwitz*, teria se dedicado a pensar a atualidade educacional, realizando uma ontologia do presente, procedimento que, segundo Gelamo (2006), também é partilhado por Kant, Nietzsche e Foucault. Outros textos da Escola de Frankfurt seguem essa direção, inclusive a própria Dialética do Esclarecimento (Adorno & Horkheimer, 1985), com sua análise da indústria cultural e do antissemitismo, além de *A ideologia da sociedade industrial* (Marcuse, 1967), abordando o status do industrialismo na época.

A partir das suspeitas em relação ao Esclarecimento (*Aufklärung*), entre Michael Foucault e a Escola de Frankfurt também se estabelece um elo quanto à concepção de sujeito, pois ambos partilham da percepção de como, a partir de processos supostamente emancipatórios, o sujeito se essencializa e renova a obediência a partir da própria noção de autonomia. Essa trajetória é realizada por Adorno e Horkheimer (1985) em *Dialética do esclarecimento*, no excuro de Ulisses, pois, de acordo com alguns interpretadores (Gagnebin, 2006a, 2006b), a Odisseia descreve a construção de um sujeito racional que busca um “eu soberano”, que os filósofos assinalam que deriva da dominação da natureza e da autorrepressão, mostrando, a partir de Marx, Freud e Nietzsche, que o custo desta “odisseia” é alto, pois implica a violação da própria subjetividade, ou seja, o abandono da plasticidade da vida e do seu lado de êxtase. Nas palavras de Gagnebin (2006b):

Interessa a nossos autores não só descrever essa história, mas sim, também ressaltar o preço pago pela humanidade para chegar à assim chamada “idade da razão”. Isto é: a história da emancipação do mito e do devir adulto não é somente um devir progressivo e luminoso, como pretendiam, as luzes do Iluminismo, mas também deve ser denunciada, seguindo Nietzsche e Freud, como sendo a gênese violenta e violentadora, cujo preço é alto. Antissemitismo e nazismo serão compreendidos como o retorno desta violência recalcada. (p. 30)

Michel Foucault também realiza uma trajetória similar e fala da “morte do sujeito”, mas na realidade está se referindo a esse sujeito racional, que busca um eu soberano, como argumenta Pereira (2015). Isso porque, na sua interpretação, o filósofo busca descartar o ideal do projeto iluminista de um homem universal e transcendental, fundador da história. Seria preciso abandonar esse ideal de sujeito

para que este possa resgatar sua própria subjetividade: “É preciso livrar-se do sujeito constituinte, livrar-se do próprio sujeito, isto é chegar a uma análise que possa dar conta da constituição do sujeito na trama histórica” (Foucault, 1992, p. 7).

Em síntese, Michel Foucault e a Escola de Frankfurt partilham: (1) de suspeitas em relação ao excesso de racionalização e às tendências dominadoras do Esclarecimento (*Aufklärung*); e (2) da noção de que os processos supostamente emancipatórios podem custar a própria autonomia do sujeito. A partir dessas constatações, procuram estabelecer uma “ontologia historicizada” e construir uma analítica do presente, bem como fundar uma nova noção de sujeito, tarefas nas quais Foucault se aprofunda e promove um resgate e, ao mesmo tempo, uma atualização do projeto frankfurtiano.

Por outro lado, foucaultianos e frankfurtianos também realizam uma aproximação no que se refere à “radicalização crítica”, pois, ao buscarem uma analítica do presente, uma “história das experiências”, fundamentam-se nos processos de subjetivação e nas ações dos sujeitos na sua interação com o mundo que os cerca, que engendra as lutas e resistências ao poder constituído, desestabilizando o sistema e construindo “contrapoderes”. Os sujeitos, assim, assumem uma “atitude crítica”, que implica a dialética entre a resistência ao governo e o desejo de governar.

## **Implicações para os estudos organizacionais: por uma abordagem pós-crítica**

As aproximações entre foucaultianos e frankfurtianos também nos permitiram refletir sobre as implicações que uma analítica do presente teria para os estudos organizacionais. As tentativas de encontrar pontos em comum entre a Escola de Frankfurt e os ditos “movimentos pós-modernos” povoam a literatura na área desde o texto de Alvesson e Deetz (1999) no *Handbook de estudos organizacionais*. Uma questão crucial era como superar o imobilismo político, uma vez que tanto teóricos críticos quanto pós-modernos e pós-estruturalistas tendem a se distanciar da prática nas organizações. No caso dos primeiros, tratava-se de escapar das acusações de concessões ao funcionalismo, enquanto os demais enfrentavam a questão de como recuperar a práxis depois de ter anulado a ação do sujeito em favor de uma hipertrofia da estrutura.

Alvesson e Deetz (1999) sugeriram uma “bricolagem” entre pós-modernismo e teoria crítica, mas enfatizaram mais o primeiro, o que obstaculiza a possibilidade de diálogo. Nota-se, ainda, uma tendência de se perpetuar uma estrutura dualista de interpretação, que coloca os críticos como os “donos do saber sobre a opressão”, os trabalhadores como “engrenagens do sistema” e os gerentes como “os caras maus à serviço do capitalismo”. Ora, quando consideramos a possibilidade de uma analítica do presente e utilizamos o conceito de “governamentalidade”, percebemos que todos estão implicados, de modo que o “. . . importante é dar conta de uma crítica



que seja capaz de construir propostas de ação, de resistência e de transformação” (Pereira, 2015, p. 16).

Dessa forma, a “radicalização crítica”, discutida na seção anterior, que coloca Michel Foucault em franco diálogo com a Escola de Frankfurt, recuperando o foco nos sujeitos, nas suas práticas e nas suas histórias em interlocução com o presente, poderia ser a base de uma nova forma de pensar os estudos organizacionais. Assim, partindo da “radicalização crítica” que sustenta essa interlocução, sugerimos uma abordagem pós-crítica radical para estudo das organizações, cujas bases, anteriormente discutidas neste artigo e aqui sumariadas, seriam:

1. Do ponto de vista teórico, considerando a literatura explorada pelos pesquisadores da abordagem pós-crítica, que foi apresentada na segunda seção, defendem-se interlocuções que abarcam desde a Escola de Frankfurt até Michel Foucault e que se espraiam para a teoria crítica e o pós-estruturalismo, incorporando contribuições também da psicanálise freudiana e lacaniana, bem como dos estudos pós-marxistas, que envolvem autores como Ernesto Laclau e Chantal Mouffe.
2. O ponto de vista paradigmático-epistemológico é abandonado em favor de um ponto de vista ontológico, historicizado e focalizado no presente, questão que foi discutida nas terceira e quarta seções, ou seja, os sujeitos são pensados na atualidade a partir de suas tramas históricas e, mais do que a ideia de visões de construção de conhecimento que nos limitam a domínios de atuação científica, o que importa é enfatizar o que a realidade dos sujeitos e de suas histórias está nos contando e também o modo como suas práticas de resistência desestabilizam os sistemas de poder e ressignificam a “governamentalidade”.
3. Do ponto de vista dos recortes analíticos, conforme discutido nas seções anteriores, enfatiza-se o foco no sujeito e nos processos de subjetivação, destacando identidades, diferenças e alteridade, e o foco na prática, na operacionalidade social e na produtividade política, pois, para além da oposição radical, o que se busca é a construção de possibilidades e impossibilidades.
4. Do ponto de vista metodológico, de acordo com o que foi abordado nas segunda e terceira seções, encoraja-se a adoção de instrumentos e métodos que respondam mais aos problemas de pesquisa do que a qualquer imperativo de “legitimação científica” imposto nos contextos acadêmicos e institucionais. Assim, privilegia-se a articulação entre diferentes técnicas e caminhos, estimulando, inclusive, a criação de alternativas metodológicas a partir das realidades vivenciadas no campo empírico e, ainda, a utilização de história oral e de construção de narrativas, considerando que o ponto fundamental é a pre-

sentificação do passado, tendo em vista o conceito anteriormente explorado de ontologia do presente. Também se incentiva que a tradicional crítica ao sujeito pesquisador “neutro” seja, de fato, acompanhada por uma postura mais engajada e dialógica entre o pesquisador e os sujeitos presentes na realidade sobre a qual se debruça. Mais do que isso, estimula-se o desenvolvimento de projetos propositivos focados na ação e na intervenção sobre a realidade, porém, sem entronizar o pesquisador como produtor inquestionável das respostas ou da “verdade”. Assim, o papel do pesquisador é deslocado para aquele que, em alguns casos, pode agir como facilitador ou catalisador dos processos de intervenção e, em outros contextos, como aquele que inventaria, problematiza e difunde as respostas criadas pelos sujeitos na contingência de suas demandas.

5. Do ponto de vista da práxis, conforme explorado na quarta seção, a ideia é recuperar o compromisso com uma agenda política focada na ação e na transformação. O caráter de denúncia aos modos de dominação e opressão permanece válido, desde que tal crítica não constitua um fim em si mesma. Ou seja, mais importante do que inventariar o óbvio é propor vias de ação a partir dos contextos de lutas dos sujeitos reais e dos problemas de nosso tempo. Assim, partindo dessa ancoragem no presente, o receio de soar “reformista” deve ser substituído por propostas de ações. Toda e qualquer agenda será sempre entendida como situada e permeada por contradições, porém, nem por isso deixa de ser válida, desde que contribua para desestabilizar os modos de opressão vigentes e que esteja continuamente aberta à resignificação pelos sujeitos. “Trata-se, em suma, de transformar a crítica exercida na forma da limitação necessária em uma crítica prática na forma do ultrapassamento possível” (Adverse, 2010, pp. 144-145).

Vale ainda acrescentar que, do ponto de vista do método, o próprio Foucault (1999) propõe o que chama de prescrições de prudência, que não devem ser tomadas como imperativos metodológicos, que descrevemos a seguir:

1. Regra da imanência: os fenômenos se estabelecem como domínios a se conhecer a partir de relações de poder que os instituíram como objeto possível, que envolve a tradução desse poder em técnicas de saber e procedimentos discursivos.
2. Regras das variações contínuas: tanto as distribuições de poder quanto as apropriações de saber são “cortes instantâneos” em processos, que implicam reforço acumulado do elemento mais forte, inversão da relação e aumento

simultâneo de dois termos. Em outras palavras, poder e saber são “matrizes de transformações” e assim precisam ser tratados.

3. Regra do duplo condicionamento: o “foco local” e o “esquema de transformação” realizam encadeamentos sucessivos que se inserem em uma estratégia global, que do mesmo modo se apoia em relações precisas e tênues que lhe servem de suporte e ponto de fixação. Não há aqui uma descontinuidade, mas também nenhuma homogeneidade, e sim um duplo condicionamento que se traduz em uma estratégia baseada em táticas possíveis e táticas que engendram tal estratégia.
4. Regra da polivalência tática dos discursos: é no discurso que se articulam poder e saber e esse discurso é feito de uma série de segmentos descontínuos, cuja função tática não é uniforme e nem estável. Assim, não se trata de separar o discurso do dominante e o discurso do dominado, mas entendê-los como uma multiciplidade de elementos discursivos que animam diferentes estratégias, pois o discurso pode ser instrumento e efeito de poder, mas também obstáculo, escora, ponto de resistência e ponto de partida, uma vez que produz poder, mas também pode miná-lo e barrá-lo.

Observe que essas regras se aplicam ao poder tanto em sua perspectiva negativa quanto em sua perspectiva positiva e que elas estão ancoradas na analítica do presente. Por outro lado, vale a pena destacar a importância que Foucault atribui aos procedimentos discursivos. Contudo, ele indica, ao mesmo tempo, a sua forma de analisá-los, de modo que é preciso avaliar com cuidado metodologias de análise de discurso alheias ao *corpus* de pensamento foucaultiano. Além disso, o foco das regras recai sobre a atitude crítica, a ideia de “radicalização”, a “governamentalidade” e as práticas de dominação e resistência, tal como apresentamos enquanto produto da interlocução entre foucaultianos e frankfurtianos.

Essa abordagem é denominada pós-crítica radical, pois não se atém exclusivamente às fronteiras da teoria crítica e nem ao pós-estruturalismo, mas enfatiza precisamente a interlocução entre ambas perspectivas, priorizando não a teoria, e sim a práxis. Também é “pós” no sentido de demarcar um momento posterior nesse campo de produção do conhecimento, pois procura se deslocar para outra forma de investigação e outra lógica de reflexão.

Mas não se trata de um receituário filosófico: trata-se, antes, de abalar a universalidade daquilo que é reconhecido como óbvio no tempo atual como estratégia para promover outras formas de subjetividade. Na verdade, esse é o trabalho ético que está reservado a todos nós e que Foucault certa vez formulou de maneira muito sugestiva e reveladora: o que está em

jogo é um “trabalho paciente que dê forma à impaciência da liberdade”. Essa declaração é reveladora porque deixa transparecer uma tese de fundo que orienta toda a reflexão de Foucault: a de uma indeterminação radical de nossa existência. Mas se essa indeterminação pode ser entendida negativamente como a necessidade de ultrapassamento de limites, ela também pode ser tomada positivamente como o trabalho constante de dar forma à própria existência. (Adverse, 2010, p. 150)

## Considerações finais

Neste artigo, nosso objetivo foi apresentar uma abordagem pós-crítica radical para os estudos organizacionais. Para isso, exploramos as contribuições trazidas pelo debate das teorias pós-críticas no campo da educação, evidenciando que elas são profundamente marcadas por pós-modernismo e pós-estruturalismo, porém buscam essencialmente realizar uma aproximação entre essas correntes “pós” e as teorias críticas, unindo questões caras aos estudos críticos – como liberdade, cidadania, justiça e democracia – a questões emergentes nos estudos “pós” – como diferença, identidade e lutas por representação –, valorizando-se a subjetividade.

Considerando a lacuna ainda existente no desenvolvimento de abordagens pós-críticas no campo dos estudos organizacionais, buscamos construir uma abordagem radical que se baseia em uma interlocução entre os pensamentos foucaultiano e frankfurtiano. A consulta à literatura evidenciou que há muitos pontos de contato entre essas matrizes de pensamento filosófico, uma vez que elas partilham tanto da crítica ao excesso de racionalização e dominação derivado do Esclarecimento quanto da noção de que processos, supostamente emancipatórios, podem afetar a autonomia do sujeito. Dessa forma, a saída seria se basear em uma “ontologia historicizada” e em uma “analítica do presente”, ou seja, pensar o sujeito no presente a partir de sua história, refundando a própria noção de sujeito, o que significa fazer recurso à perspectiva foucaultiana de modo a atualizar o projeto frankfurtiano.

Além disso, Foucault e a Escola de Frankfurt se aproximam no que se refere a uma “radicalização crítica”, pois ao buscarem, por meio da analítica do presente, uma “história de experiências”, tomam como base os processos de subjetivação e as ações dos sujeitos no mundo no qual estão inseridos, de modo que evidenciam lutas e resistências desses ao poder constituído. Isso significa que esses sujeitos assumem uma “atitude crítica”, fazendo face à dialética entre a resistência ao governo e o desejo de também governar. Dessa forma, emerge a “radicalização crítica”, que busca unir teoria e práxis, ou seja, o conhecimento da opressão e a vontade de mudança por meio de ações.

Essa aproximação entre Foucault e a Escola de Frankfurt, fundamentada na “radicalização crítica”, ofereceu-nos elementos para estabelecer as bases de uma abordagem pós-crítica radical para os estudos organizacionais. No que se refere à teoria, além de interlocuções entre os supracitados pensamentos, também é possível abranger outras vertentes da teoria crítica e do pós-estruturalismo, incorporando ainda a psicanálise e os estudos pós-marxistas. A referência para a aplicação dessas teorias não seria paradigmática-epistemológica, mas ontológica, historicizada e focalizada no presente, abarcando práticas de resistência dos sujeitos, que trazem novos sentidos à “governamentalidade”. Já os recortes analíticos tomariam como foco o sujeito e os processos de subjetivação, bem como a prática social e a ação política. No que tange à metodologia, buscar-se-ia não o enfoque tradicional, mas alternativas que se adequem ao campo empírico, com destaque para a história oral e a construção de narrativas, colocando o pesquisador não só como um observador, mas também um possível facilitador de intervenções, considerando a centralidade da práxis nesse projeto de investigação, que busca uma agenda política focada na ação e na transformação. Aqui cabem também as prescrições de prudência trazidas pelo próprio Foucault no que se refere ao fenômeno do poder e da resistência.

Como enfatizamos anteriormente, a abordagem pós-crítica radical focaliza principalmente a interlocução entre perspectivas pós-estruturalistas e críticas, evitando ainda a dissociação entre teoria e prática. É “pós” porque procura novas formas de reflexão e investigação e é “radical” no sentido de uma “radicalização crítica”, ou seja, de uma crítica que não se atenha ao pensamento, mas que busque incessantemente a práxis e a transformação social.

Vale ainda ressaltar que, ao propormos as bases para a construção de uma abordagem pós-crítica radical para os estudos organizacionais, não estamos advogando exclusividade, pois, conforme observamos anteriormente, existem muitas possibilidades para elaboração de recortes a partir de teorias pós-críticas e tal prática deve ser incentivada, porque a multiplicidade contribui para a diversificação e a construção do conhecimento. Além disso, estamos cientes do risco dessa empreitada e de suas limitações, pois trata-se de um constructo teórico, analítico e metodológico em edificação, de modo que está sujeito a críticas e novas contribuições.

## Referências

- Adorno T., & Horkheimer, M. (1985). *A dialética do esclarecimento: Fragmentos filosóficos*. Rio de Janeiro, RJ: Jorge Zahar.
- Adverse, H. (2010). O que é “ontologia do presente”? *Nuntius Antiquus*, 6, 129-152.

- Alcadipani, R. (2005). *Michel Foucault: Poder e análise das organizações*. Rio de Janeiro, RJ: EdFGV.
- Alvesson, M., & Deetz, S. (1999). Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In S. R. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord, M. Caldas, R. Fachin, & T. Fischer (Eds.), *Handbook de estudos organizacionais: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais* (Vol. 1, pp. 227-266). São Paulo, SP: Atlas.
- Bronner, S. E. (1997). *Da teoria crítica e seus críticos*. Campinas, SP: Papyrus.
- Davel, E., & Alcadipani, R. (2003). Estudos críticos em administração: A produção científica brasileira nos anos 1990. *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 72-85. doi:10.1590/S0034-75902003000400006
- Faria, J. H. (2009). Teoria crítica em estudos organizacionais: O estado da arte. *Cadernos da EBAPE*, 7(3), 509-515. doi:10.1590/S1679-39512009000300009
- Foucault, M. (1966). *As palavras e as coisas*. São Paulo, SP: Martins Fontes.
- Foucault, M. (1983). Structuralism and post-structuralism: An interview with Michel Foucault. *Telos*, 55, 195-211. doi:10.3817/038305519
- Foucault, M. (1990). Qu'est-ce que la critique? Critique et Aufklärung – Conférence du 27 mai 1978. *Bulletin de la Société Française de Philosophie*, 82(2), 35-63.
- Foucault, M. (1992). *Microfísica do poder* (10a ed.). Rio de Janeiro, RJ: Graal.
- Foucault, M. (1994a). Entretien avec Michel Foucault. In *Dits et écrits* (Vol. IV, pp. 41-95). Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (1994b). Qu'est-ce que les lumières? In *Dits et écrits* (Vol. IV, pp. 562-578). Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (1999). *História da sexualidade: A vontade de saber* (13a ed.). Rio de Janeiro, RJ: Graal.
- Foucault, M. (2004). Michel Foucault, uma entrevista: sexo, poder e a política de identidade. *Verve*, 5, 260-277. doi:10.23925/verve.v0i5.4995
- Foucault, M. (2009). *Vigiar e punir: Nascimento da prisão* (36a ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Foucault, M. (2010). *O governo de si e dos outros: Curso no Collège de France (1982-1983)*. São Paulo, SP: Martins Fontes.
- Foucault, M. (2011). *A hermenêutica do sujeito*. São Paulo, SP: Martins Fontes.



- Fournier, V., & Grey, C. (2000). At the critical moment: Conditions and prospects for critical management. *Human Relations*, 52(1), 7-32. doi:10.1177/0018726700531002
- Gagnebin, J. M. (2006a). A memória dos mortais: Notas para uma definição de cultura a partir da leitura da Odisséia. In *Lembrar, escrever, esquecer* (pp. 13-27). São Paulo, SP: Editora 34.
- Gagnebin, J. M. (2006b). Homero e a dialética do esclarecimento. In *Lembrar, escrever, esquecer* (pp. 29-37). São Paulo, SP: Editora 34.
- Gelamo, R. P. (2006). *Analítica do presente e educação após Auschwitz: Aproximações*. Artigo apresentado na XXIX Reunião da Anped, Caxambu, MG.
- Gelamo, R. P. (2009). *O ensino da filosofia no limiar da contemporaneidade: O que faz o filósofo quando o seu ofício é ser professor de filosofia?* São Paulo, SP: EdUNESP.
- Guerreiro Ramos, A. (1989). *A nova ciência das organizações: Uma reconceituação da riqueza das nações* (2a ed.). Rio de Janeiro, RJ: EdFGV.
- Hilário, L. C., & Cunha, E. D. L. (2012). Michel Foucault e a Escola de Frankfurt: Reflexões a partir da obra crítica do poder, de Axel Honneth. *Trans/Form/Ação*, 35(3), 157-188. doi:10.1590/S0101-31732012000300009
- Honneth, A. (1991). *The critique of power: Reflective stages in a critical social theory*. Cambridge: MIT Press.
- Honneth, A. (2009). Foucault y Adorno: Das formas de una crítica a la modernidad. In *Crítica del agravio moral: Patologías de la sociedad contemporánea*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Horkheimer, M. (1976). *Eclipse da razão*. Rio de Janeiro, RJ: Labor do Brasil.
- Horkheimer, M. (1990). *Teoria crítica: Uma documentação*. São Paulo, SP: Perspectiva.
- Ingram, D. B. (1986). Foucault and Frankfurt School: A discourse on Nietzsche, power and knowledge. *Praxis International*, 3, 311-327.
- Lacan, J. (1998). *Escritos*. Rio de Janeiro, RJ: Jorge Zahar.
- Laclau, E. (2007). *Emancipation(s)*. London: Verso.
- Lopes, A. C. (2013). Teorias pós-críticas, política e currículo. *Educação, Sociedade & Culturas*, 39, 7-23. Recuperado de <https://bit.ly/2DOUgmZ>
- Marcuse, H. (1967). *A ideologia da sociedade industrial*. Rio de Janeiro, RJ: Zahar.

- McCarthy, T. (1990). The critique of impure reason: Foucault and the Frankfurt School. *Political Theory*, 18(3), 437-469. doi:10.1177/0090591790018003005
- Motta, F. C. P., & Alcadipani, R. (2004). O pensamento de Michel Foucault na teoria das organizações. *Revista de Administração*, 39(2), 117-128. doi:10.18554/rt.v8i2.1693
- Pacheco, J. A. (2013). Teoria (pós) crítica: Passado, presente e futuro a partir de uma análise dos estudos curriculares. *Revista E-Curriculum*, 11(1), 6-22. Recuperado de <https://bit.ly/2WQh6EP>
- Paes de Paula, A. P. (2008). *Teoria crítica nas organizações*. São Paulo, SP: Thomson Learning.
- Paes de Paula, A. P., Maranhão, C. M. S. A., & Barros, A. N. (2009). Pluralismo, pós-estruturalismo e “gerencialismo engajado”: Os limites do movimento ‘critical management studies’. *Cadernos da EBAPE*, 7(3), 393-404. doi:10.1590/S1679-39512009000300002
- Paraíso, M. A. (2004). Pesquisas pós-críticas em educação no Brasil: Esboço de um mapa. *Cadernos de Pesquisa*, 34(122), 283-303. doi:10.1590/S0100-15742004000200002
- Pereira, R. D. (2015). *O sujeito em Foucault: Pressupostos, possibilidades e suas interlocuções com os estudos organizacionais*. Artigo apresentado no XXXIX Encontro da Anpad, Belo Horizonte, MG.
- Pereira, R. D., Oliveira, J. L., & Carrieri, A. P. (2012). O poder e a analítica foucaultiana e possíveis (des)caminhos: Uma reflexão sobre as relações de poder em organizações familiares. *Gestão.Org*, 10(3), 623-652. Recuperado de <https://bit.ly/3eW7zIE>
- Pruchnic, J. (2012). Postcritical theory? Demanding the possible. *Criticism*, 54(4), 637-657. Recuperado de <https://bit.ly/32M30wK>
- Ribeiro, M. P. (2016). Teorias críticas e pós-críticas: Pelo encontro em detrimento do radicalismo. *Movimento*, 3(5), 284-317. doi:10.22409/mov.v0i5.32619
- Sampaio, S. S. (2011). A liberdade como condição das relações de poder em Michael Foucault. *Revista Katális*, 14(2), 222-229. doi:10.1590/S1414-49802011000200009
- Senellart, M. (1995). A crítica da razão governamental em Michel Foucault. *Tempo Social*, 7(1/2), 1-14. doi:10.1590/ts.v7i1/2.85117
- Silva, T. T. (1993). *Teoria educacional crítica em tempos pós-modernos*. Porto Alegre, RS: Artes Médicas.

- Silva, T. T. (1994). *O sujeito da educação: Estudos foucaultianos*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Silva, T. T. (2007). *Documentos de identidade: Uma introdução às teorias do currículo* (2a ed.). Belo Horizonte, MG: Autêntica.
- Souza, E. M., Petinelli-Souza, S., & Silva, A. R. L. (2013). O pós-estruturalismo e os estudos críticos de gestão: Da busca pela emancipação à constituição do sujeito. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(2), 198-217. doi:10.1590/S1415-65552013000200005
- Tragtenberg, M. (2006). *Burocracia e ideologia* (2a ed.). São Paulo: EdUNESP. (Trabalho original publicado em 1974)
- Vieira, M. M. F., & Caldas, M. P. (2006). Teoria crítica e pós-modernismo: Principais alternativas à hegemonia funcionalista. *Revista de Administração de Empresas*, 46(1), 59-70. doi:10.1590/S0034-7590200600010000

## Agradecimentos

Agradeço ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Tecnológico e Científico e à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais pelo apoio financeiro a este trabalho. Minha gratidão, ainda, pela interlocução realizada com o professor Rafael Diogo Pereira, da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais: suas provocações sobre o pensamento foucaultiano no campo dos estudos críticos foram fundamentais para que este artigo se tornasse realidade.

## Sobre os Autores

### Ana Paula Paes de Paula

Doutora em ciências sociais pela Universidade Estadual de Campinas. Professora titular da Faculdade de Ciências Econômicas e do Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: appaula@face.ufmg.br. ORCID: 0000-0001-8035-472X



## Factors influencing citizens' willingness to co-produce: a study from the perspective of citizens residing in the Brazilian Federal District

Fatores que influenciam a disposição do cidadão para coproduzir: um estudo  
na perspectiva de cidadãos residentes no Distrito Federal brasileiro

José Martins Borges Júnior<sup>a</sup>  
Josivania Silva Farias<sup>b</sup>

Recebido: 29/12/2017  
Aprovado: 20/09/2019

<sup>a</sup> Vrije University Amsterdam, Amsterdam, Netherlands

<sup>b</sup> Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brazil

### Abstract

Co-production emerges as a trend in the relationship between citizens and government, enabling participation in public activities. This study verified factors that influence citizens' willingness to co-produce public safety, health, and environmental services in the Brazilian Federal District (*Distrito Federal brasileiro – DF*), as well as their profile and habits. A survey adapted from the works of Löffler et al. (2008) and Alford and Yates (2016) was performed, with analyses being made from Student's T-Test, Spearman's Correlation Coefficient, and linear regression models. From the responses of 360 inhabitants of the DF, it was found that citizens collaborate more with health, environment, and safety services, in this order, and that in the future they intend to co-produce more than today. It was concluded that the safer a citizen feels, the lower the willingness to co-produce; and the healthier one is, the greater the willingness to co-produce. It was also found that the time devoted to volunteer activities positively influences the willingness to co-produce in these three areas. The study illustrates the behavior of citizens willing to engage in the co-production of public services, gathering information for future researchers on the subject, and exploring variables not yet considered in other Brazilian co-production studies.

**Keywords:** Co-Production; Public Service; Citizen; Willingness to Co-Produce; Government.

### Resumo

A coprodução surge como tendência na relação entre cidadão e governo, propiciando a participação em atividades públicas. Este estudo verificou fatores que influenciam

a disposição do cidadão em coproduzir serviços públicos de segurança, saúde e meio ambiente no Distrito Federal (DF) brasileiro, bem como o perfil e os hábitos desses cidadãos. Foi realizado um *survey* adaptado dos trabalhos de Löffler et al. (2008) e Alford e Yates (2016), assim como análises a partir de Teste T de *Student*, Coeficiente de Correlação de *Spearman* e modelos de regressão linear. Pelas respostas de 360 habitantes do DF, verificou-se que os cidadãos colaboram mais com serviços de saúde, meio ambiente e segurança, nessa ordem, e que no futuro intencionam coproduzir mais do que atualmente. Concluiu-se que quanto mais seguro um cidadão se sente, menor será a disposição à coprodução e quanto mais saudável se considera, maior a disposição para coproduzir. Também se constatou que o tempo dedicado a atividades voluntárias influencia positivamente a disposição para coproduzir nas três áreas. O estudo ilustra o comportamento do cidadão disposto a engajar-se na coprodução de serviços públicos, reunindo informações para futuros pesquisadores do tema e explorando variáveis ainda não consideradas em outros estudos de coprodução brasileiros.

**Palavras-chave:** Coprodução; Serviço Público; Cidadão; Disposição para Coproduzir; Governo.

## Introduction

The concept of co-production creates new parameters for the delivery of public services that, in the traditional view, should be produced exclusively by public agents who are responsible for all the work of creating and providing the service, while the citizen would assume the role of consumer and evaluator (Pestoff, 2006). New Public Governance (NPG) is a recent perspective, among many previous approaches to public administration and governance, and emerged in the first two decades of the 21st century (Osborne, 2010), also spreading in developing economies despite the pitfalls of partially adopting new public management technologies in countries where it is more difficult to deal with complex public problems such as Brazil. Especially in the second decade of the 21st century, Brazil is turning its attention a little more to the need put forward by the NPG to bring together citizens, who were formerly just users of public services, and government – which was formerly just a public service provider.

Co-production has potential applications in almost every kind of public activity (Alford, 2009). At the governmental level, the concept of institutionalized co-production is defined by Joshi and Moore (2004) as “the provision of regular and long-term public services between state agencies and organized citizen groups, in which both make relevant contributions to service generation” (p. 40).

In Scandinavian communities, partly due to the strong presence of the welfare state, co-production among residents and local administrators is most commonly identified. Brazil, however, “did not constitute a social security system close to the model known as the welfare state . . . , but only a few social welfare policies were implemented” (Gomes, 2006, p. 203), such as social and health care programs currently in force in the country (e.g. *Bolsa Família* – an income transfer program for poor families with children in school, *auxílio BPC* – disability and elderly support pension, universal healthcare access via SUS, etc.).

Discussing the co-production of public services is a matter that in 2006 Pestoff concludes, with a sigh of relief, that “at last, the importance of co-production in promoting the development and renewal of democracy and the welfare state is discussed” (Pestoff, 2006, p. 503). If the topic is still relatively recent in Europe, in the case of emerging economies the situation would be no different. Studies on co-production, especially of public services (in some cases, from the perspective of co-production of the public good, the common good, etc.) began to emerge from the middle of the first decade of the 21st century in Brazil.

As part of the historical process of formation of the modern Brazilian state, the engagement of the population specifically in participation through co-production of public services is not yet an intensively observed practice – which does not mean that there are no other forms of citizen participation taking place in Brazil. Some community/municipal councils are examples of social participation; participatory budgeting also serves as an example.

Specific work on the co-production of education, environment, and safety is beginning to emerge in the academic setting. A recent study was published by Soares and Farias (2019) dealing with aspects related to the co-production of public education. This quantitative study is applied to parents (and/or legal guardians) of students.

Soares and Farias (2019) surveyed 269 family members of students from the Brazilian Federal District (*Distrito Federal – DF*), with data analysis based on logistic regression. From the family practices and habits found, the confirmation of forms of co-production proposed by Pestoff (2006) was verified, such as the co-production of the types: pedagogical, social, political, and economic. It was also concluded that the education, habits, and practices of family members influence the forms of co-production studied. It is noteworthy that the authors cited studied the co-production of education and this paper discussed factors influencing the willingness to co-produce in other types of public services: safety, health, and environment. This reinforces the scarcity of studies that discuss the co-production of specific public services in Brazil.



Gomes and Moura (2018) conducted a conceptual discussion aimed at encouraging the co-production of judicial services in Brazil, demonstrating how some judicial services are co-produced and how this process could be enhanced based on the role of judges and managers. Finally, they indicate theoretical propositions to be tested empirically in future studies. This work makes significant theoretical contributions but does not empirically explore the services chosen for this work (safety, health, and environment).

Probably the most robust work ever undertaken on co-production, specifically discussing the environment, and also a study that is the closest to this Brazilian study as it also focused on environmental co-production – which is the perspective adopted in this national article – was performed by Alonso, Andrews, Clifton and Diaz-Fuentes (2019) and presented at the XXII IRSPM Annual Conference, that took place in 2018. It received the best paper award (in its unpublished form) of this conference, in which the authors disclosed the results of their multilevel study, which analyzed factors influencing citizens to co-produce environmental services in Wales, considering at level 1 4,957 respondents on outdoor activities (recreation), and at level 2, interviews with 22 Welsh local authorities.

Taking as the dependent variable environmental co-production, the research considered the following as co-production indicators: 1 = the respondent performed the activity, 0 = the respondent did not perform the activity, which resulted in a co-production index between 0 and 1. The observed behaviors were: recycling, moving to a green energy provider, buying energy-efficient appliances, reducing used energy, buying green products, wildlife gardening, contacts with local parliamentarians or even local environmental assemblies, signing a petition for change, volunteering to help protect the environment, and being a member of an environmental organization/group. According to the authors, “the rationale behind the selection of these activities is to provide a reasonable and approximate proxy for policy-relevant co-productive behaviors” (Alonso et al., 2019, p. 1626).

In addition to profile variables such as age, gender, profession, etc., Alonso et al. (2019) considered as independent variables influencers of co-productive behaviors for the environment, and also the variables: altruistic motivation and the sense of self-efficacy. The latter was also used in this Brazilian study. The authors of the Welsh study concluded that:

Individual factors lead people in Wales to engage in pro-environmental behavior, but also factors related to local government. More specifically, caregiver behavior, a sense of self-efficacy, and civic involvement seem to be critical personal motivations for co-production, while local institutional structures, priorities, and performance are organizational factors that seem to make a real difference. And finally, demographic characteristics

are important determinants of co-production, and personal values and motivations of individuals are also important. (Alonso et al., 2019, p. 1621)

Assuming that the co-production of public services improves the quality of the service offered, improving both citizen satisfaction and satisfaction with public agents, as well as benefiting democracy itself (Pestoff, 2006), this study aimed to answer the following question: What factors influence citizens' willingness to co-produce public safety, health, and environmental services, and what are the levels of this influence on co-production predisposition, both nowadays and *ad futurum*?

Given the question, the general objective of the study was: To verify the factors that influence citizens in their willingness to co-produce the delivery of public safety, health, and environmental services in DF, as well as the profile and habits of these citizens. The objective was broken down into the following specific objectives: (1) to verify the perception of safety, environment, and health status of the research participant; (2) verify citizen satisfaction with the public services studied in the three areas mentioned; (3) verify, from the citizen's point of view, what is their sense of effectiveness in contributing to improved safety, environmental quality, and health; (4) raise the average time devoted to volunteering in the co-production of public services, both current and intended in the future; (5) to survey habits manifested by the citizens, related to the co-production in the three studied areas; and (6) identify factors that influence citizens' willingness to co-produce regarding safety, environment, and health services, jointly with the government.

The research contributes to an expansion of the discussion regarding co-production in the public sector in Brazil. This contribution is both theoretical and empirical since the topic has still been treated incipiently in the national public sphere. As mentioned earlier, studies on the co-production of public services in Brazil began to spread in the middle of the first decade of the 21st century.

Some studies make an (institutional) discussion from the perspective of the common good, the *commons* discussed by Ostrom, etc. (Ostrom, Dietz, Dolšak, Stern, Stonich & Weber, 2002). But this is not the focus of this paper, which intends to discuss factors influencing the willingness of the citizen to co-produce, from the individual perspective, the citizen, as to how they see their action and also their predisposition to collaborate more with the production of public services in their surroundings. The work contributes to the public administration, which in order to reach a new perspective of public governance will need to insert the citizen in the process of design, production, and delivery of public services and solutions.

To elucidate in studies how the co-production of public services occurs and what can lead the citizen to co-produce may open space for governments to increase

their levels of discussion and concern with the effectiveness of mechanisms that allow the citizen's real entry into public governance. Co-production goes beyond merely declaring citizen participation in solving public problems. How to attract and provide the citizen with the conditions to co-produce? How to engage it? Thus, by highlighting some factors that influence, from the perspective of the citizen, their predisposition to co-production, it is expected that public entities improve engagement mechanisms, evolving from participation (often consultative, sometimes deliberative) to the deep involvement of the citizen in the design and the provision of public services.

As a major contribution to the production of co-production in Brazil, this study addresses aspects of co-production, such as influencing factors of citizens' willingness to co-produce public safety, health, and environmental services – aspects that have not yet been addressed in the national production about the object.

## Theoretical reference

### Concept of co-production

The term co-production was first used in the 1970s by Elinor Ostrom, who found that utility organizations depended as much on the community for service delivery as the community relied on those organizations (Osborne, Radnor & Strokosch, 2016). Ostrom (1996) used the concept of co-production to explain why the police needed the community in the same way the community needed the police. Thus, Ostrom exemplified that if citizens do not report criminal occurrences to the police, little can be done to prevent or solve crimes. Thus, the term co-production was coined to refer to the potential relationship between the “regular” service provider and the user for whom the service is intended. Ostrom's studies gave rise to the concept of co-production in the area of public administration and subsequent studies that developed in the United States, Europe, and Australia (Osborne, Radnor & Strokosch, 2016). However, Alford (2014) has a caveat that although generally the term public sector co-production has been credited to Vincent and Elinor Ostrom, the fact is that the pioneers in using the expression – *client/buyer as a co-producer* – whether in the public or private sector, were Gersuny and Rosengren (1973) in their book *The Service Society*.

For Alford and Yates (2016), the term ‘production’ refers to the transformation of an initial tangible or intangible resource into a value-added result. The prefix ‘co’ denotes that this transformation will be performed by two or more parties: the citizen and the government will contribute, devoting time, and effort.

Thus, health, education, environment, safety, etc. are services recurrently marked by the presence of co-production (Alford, 2009).

### Client, citizen, volunteer

Several nomenclatures are used to refer to the service user (Alford & Yates, 2016). Often the terms client, citizen, and volunteer are used, and Alford (2002) is dedicated to clarifying the semantic distinction between the terms so that they are correctly used in the co-production scenario. The term client is classified by the author as the individual who relates to the organization in delivering the service. From the organization, the client will receive some private value, which may be goods, a service, or benefit. To be considered a client, this benefit must be consumed individually. Therefore, individuals who are collectively awarded for public benefits are excluded from the classification of clients. Ostrom (1996) criticizes the use of the term 'client' in the context of co-production, claiming that it denotes a passive meaning as if the user had only the function of being the recipient of a service. Thus, Ostrom prefers the term 'citizen' to refer to the co-producer of the public service.

Alford (2002) explains that the term 'voluntary' classifies an individual who will not necessarily play the role of recipient or beneficiary of any public service. The volunteer provides work inputs, however, without necessarily consuming the benefit individually. The discussion about volunteering in co-production processes is controversial. Tönurist and Surva (2016) point out that "using citizens in co-production is fraught with controversy that influences the very nature of volunteering" (p. 223). Volunteering is a low-cost alternative to deliver services by co-producing them with citizens. For the authors, there is a government movement centered on volunteering through the proposition "government through volunteering" (Haski-Leventhal et al., 2009 cited by Tönurist & Surva, 2016, p. 225). Thus, voluntary action is increasingly becoming part of co-production. One controversy concerns the fact that paid employment can be replaced by 'voluntary' work by the citizen. If the active participation of the citizen becomes motivated by the government for co-production via volunteering, can it be said that co-production, in this case, would be voluntary? This gives rise to a debate about how far the state can go, involving the citizen in the co-production of public services and yet the provision of the service should be considered voluntary – not compulsory or coercive (Tönurist & Surva, 2016). In this work, the variable 'volunteering time' was worked out only to know its relationship with the propensity to co-produce in the future or even its current level of collaboration in voluntary activities related to the environment, health, and safety of their neighborhood.

As a citizen, Alford (2002) considers the individual who is part of a collective that expresses their needs together, as in the case of the fight against corruption.

In contrast to the definition of client, they point out that individuals express their individual preferences to receive private values. The citizen receives a public value. His or her relationship with the government is determined by laws, obligations, and accountability, while clients will relate to the government at the point of delivery of a service.

Several authors refer to the co-producer of public services, when related to the government, by the denomination 'citizen' (Linders, 2012; Osborne, Radnor & Strokosch, 2016; Ostrom, 1996; Pestoff, 2006). Alford (2002) made the effort to differentiate each nomenclature, presenting distinctive qualities to the co-producer who Alford classified as a client, volunteer, or citizen. However, later, Alford and Yates (2016) refer to the co-producer of utilities using the term 'citizen'. Thus, the different views of Alford (2002) about the co-producer of services were presented in this present work. However, the term 'citizen' will be adopted when referring to the co-producer user of public services, as prevails in the literature.

### Motivation for co-production

In defining citizens' motivation to co-produce, Sharp (1978) classifies three factors that are organizational incentives offered to citizens: material incentives (e.g., goods or services, such as child care, etc.); solidarity incentives (socialization, fun, and sense of belonging to the group, etc.); and expressive incentives (feeling of being able to express an ideology, having contributed to a common cause).

Alford (2002) states that for the volunteer, motivational factors are linked to the user's desire to express humanitarian values and support altruistic causes. As for the willingness of clients to co-produce, motivation based on material rewards will only be effective in performing simple tasks. In complex activities, clients will be motivated to co-produce due to intrinsic rewards, expressive public values, and their ability to perform the task.

Regarding the way the user interacts with the government, Linders (2012) classifies the partnership between government and service users in three dimensions that reflect the distribution of power and responsibility of each party. They are referred to as citizen sourcing (citizen sourcing, C2G), where the citizen is a source and helps the government to be more responsible and effective. The primary responsibility lies with the government, but citizens influence service delivery and can help it daily; government as a platform (G2C) that provides the public with IT services, increasing citizens' productivity and improving their decisions and well-being; and finally, the do-it-yourself government (C2C) in which citizens self-organize and develop activities that can replace government action. It is an informal and proactive union between citizens, in which the government does not play an active role and can facilitate it.

Therefore, there are different levels of interaction and involvement in the government-citizen relationship. In some cases, as Linders argues in his work, citizen-to-citizen action is a potential substitute for traditional government itself. Linders in demonstrating the use of co-production in the United States, considers that the typology applied to major US government implementations is “a plethora of competing labels, models, and concepts for co-production” (p. 446).

In section 4, that covers the results and discussion of this work, it is important to advance that from the assertions in Table 11 regarding actions that denote co-production, the citizens participating in the study pointed out behaviors that demonstrate the willingness for co-production. See the examples: (1) be careful to lock all doors and close all windows of your home when leaving (public safety co-production) type C2C or do it yourself; (2) participates in any group or organization that works to improve the quality of the environment (co-production of the environment in the C2C typology presented by Linders (2012); or (3) adopts a healthier diet, reducing the consumption of alcohol, sugar or cigarettes (co-production of public health, reducing the government budget for expenditures with comorbidity diseases that plague the public healthcare of Brazilian and other emerging countries).

Co-production can be considered as a form of providing citizen assistance to the public agent. This can be crucial for the implementation of certain public policies (Whitaker, 1980). Take, for example, selective waste collection and recycling services, where individual action is indispensable for public waste management policy to achieve its purposes, culminating in greater social benefit.

It should be noted that co-production occurs in the cases mentioned above, as the isolated action of the citizen has repercussions on policies and public budgets. Variations occur in the degree of interaction between government and citizens. This is the perspective adopted in this paper, from Linders (2012). Regardless, Alford and Yates advise on the need for more research to better understand the concept, because:

Coproduction has come a long way since its early rudimentary versions of the early 1980s, so we now have a better theoretical understanding of many of the relevant concepts. But there is still some distance to go. The signs are that this is now beginning (year 2015) to attract the attention of a larger group of researchers than before – a development that can only be welcomed. (Alford & Yates, 2016, p. 171)

For many leaders, one of the benefits of engaging people in public service delivery is increased satisfaction with the service which it co-produces (Löffler, Parrado, Bovaird & Van Ryzin, 2008). However, studies by Löffler et al. indicated that the



relationship between satisfaction with public services is not linear with the involvement of citizens in their production. Danish citizens were satisfied with public services but did not show high levels of co-production, while German citizens were less satisfied with government services but co-produced more.

For Van Eijk and Steen (2016) dissatisfaction motivates co-productive behavior, such as citizens who watch the neighborhood houses because they believe that the police do not do this satisfactorily. The various interpretations of the effect satisfaction have on co-production show that the theme has sometimes antagonistic perspectives.

### Definition of study variables

This study was based on five variables, four independent and one dependent variable, chosen based on Löffler et al. (2008) and Alford and Yates (2016), who investigated the relationship between citizens' willingness to co-produce and these same independent variables. The first independent variable refers to the citizen's sense of safety ("How safe do you feel about walking alone at night in the Administrative Region (AR) where you live?"), The perception of the environment ("Overall, how good do you consider the environment of the AR in which you live?") and the perception of health ("Overall, how good would you consider your health to be lately?"). This variable was named **Sensation/Perception** (of safety, health, environment).

The second independent variable is formed by individuals' satisfaction with local government services, called **Satisfaction**. The third independent variable corresponds to the perceived difference that citizens believe their actions can play in improving public services ("How much of a difference do you think ordinary citizens can play in improving the safety of the place where they live, the quality of the environment where they live, their health or the health of others?"), being called **Sense of Effectiveness**. The fourth independent variable refers to the time that the citizen devotes or would dedicate in the future to perform activities related to the co-production of public services, called **Time that would be devoted to voluntary activities**.

The dependent variable refers to actions (behaviors) that demonstrate the willingness of the citizen to co-produce, such as the habit of recycling, watching the neighbor's house when they are away, and taking care of someone who is sick. This was called **Willingness to Co-produce** (health services, environmental services, and safety services).

Note that the independent variables: Sensation, Satisfaction, Sense of Effectiveness, and Time that would be dedicated to voluntary activities denote the (favorable/unfavorable) attitude of the subject concerning the action. Only the

dependent variable **Willingness to Co-produce** portrays, in the items/assertions of the applied questionnaire the intentional/attitudinal aspects and some behaviors/actions. In this study, the willingness to co-produce did not dispense with the survey of some actions (behaviors) of studied citizens. It could not be, for example, just a sensation/satisfaction or propensity. Thus, individual, group, or collective action was considered in this paper as its willingness for co-production.

According to Pestoff (2006), often the citizen acts individually to “improve the quality or quantity of the services they receive” (p. 506). This can be characterized as individual co-production. Rich (1991 cited by Pestoff, 2006) stated that “co-production can be active and passive as well as individual and collective. Co-production does not require the formal organization of citizens, although organizations are a critical variable as they increase co-production levels” (p. 507).

## Method

The study was conducted in the DF, which has no municipalities but 31 ARs. The DF is inhabited by 2,570,160 people, according to the 2010 demographic census of the Brazilian Institute of Geography and Statistics (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2019), with an estimated current population of 3,015,268.

Because the DF contains more than 100,000 inhabitants, the population is considered infinite, and therefore it was expected to collect about 400 questionnaires for a confidence level of 95%,  $z = 1.96$ , and a margin of error of 5% (Gil, 2002). Four hundred and fifteen questionnaires were distributed and 360 valid questionnaires were returned, constituting the sample (N). The research is descriptive, quantitative, and adapted the questionnaire developed and applied by Löffler et al. (2008) in Denmark, France, Germany, the United Kingdom, and the Czech Republic, and by Alford and Yates (2016) in Australia. The survey was applied both online, through SurveyMonkey, and in person, with the distribution of printed questionnaires. The collection considered the convenience and accessibility of the participants. Therefore, this is a non-probabilistic sample, conducted with a specific population of the DF, who have high income and high education – which may constitute a limitation of the study, not allowing the generalization of its results to other Brazilian cases that may be studied.

The sampling process is non-probabilistic since although it is a specific segment of the DF, with a certain profile, the data were not obtained in a probabilistic manner since not all members of this segment had equal and non-zero opportunity to participate in the study. Data were collected from people who allowed access, at their convenience, to answer the questionnaire. According to Antunes (2011),

in “a probabilistic sampling process, all subjects included in the sample are equally (non-zero) likely to be chosen to join the sample” (p. 1).

The study focused on three areas of public services, namely: safety, the environment, and health, according to Löffler et al. (2008) and Alford and Yates (2016). All questions were formulated on Likert scales of 1 to 4 points or 1 to 3 points, depending on the question/objective. This instrument was translated from English into Portuguese and some of its terms were changed to make sense in the Brazilian context. For example, the word neighborhood has been replaced by AR and the term local council has been replaced by local authorities.

Data collection occurred through a survey adapted from the works of Löffler et al. (2008) and Alford and Yates (2016), as mentioned above, being the analyses made from Student's T-Test, Spearman's Correlation Coefficient, and linear regression models, respecting the distribution normality assumptions for the viability of the regression tests.

## Results and discussion

### Description of the sampling profile

Regarding the profile of the survey participants, more than half (65.1%) are up to 40 years old: 30.3% from 18 to 25 years old, 14.2% from 25 to 30 years old, and 20.6% from 30 to 40 years old. Regarding gender, females predominated (60.8%). Regarding the degree of education, those with a postgraduate degree (41.9%), and with complete (29.7%) or incomplete (18.1%) higher education predominated. More than half (55.6%) have a monthly family income of over R\$ 10,000.00, with a prevalence of individuals with an income above R\$ 20,001.00 (24.2%), and with a monthly family income of R\$ 5,001.00 to R\$ 10,000.00 (22.2%). Regarding the percentage distribution of the sample by AR, we have: AR I Pilot Plan (28.3%); AR XX Águas Claras (11.4%); AR XXII Southwest/Octogonal (*Sudoeste/Octogonal*) (9.2%); AR XVI South Lake (*Lago Sul*) (8.6%); and AR X Guar (8.1%), being the most populated by survey respondents.

Therefore, the respondents of this research make up a predominantly high household income population with a high educational level, living in the most central regions of the DF and up to 40 years old.

## Factors influencing willingness for co-production

To study the influence that different factors play on co-production willingness, linear regression models were performed relating the four independent variables of the study with the dependent variable, and the normality of distribution assumptions for the feasibility of these regression tests was respected. Thus, the authors expected to identify how the actions that approach the co-producing behavior of the citizen can be explained by the citizen's satisfaction with public services, their sense of safety, their perception about environment and health, the sense of the effectiveness of their actions on co-production activities, the time they currently devote and the time they are willing to devote to the future as a volunteer for government activities.

Regarding safety (Table 1), the set of independent variables explain 19.9% of the willingness for co-production. As for the variable sensation of safety, there is a negative effect generated in the willingness to co-produce, indicating that the greater the sense of safety, the less willingness to co-produce ( $\beta = -.202$ ;  $p < .001$ ). In contrast, volunteer time in the future ( $\beta = .157$ ;  $p = .003$ ) and currently devoted time ( $\beta = .289$ ;  $p < .001$ ) have a positive effect on willingness to co-produce, indicating that the more a citizen volunteers or intends to volunteer in the future, the greater the willingness to co-produce. Neither the satisfaction variable ( $p = .125$ ) nor the sense of effectiveness variable ( $p = .125$ ) had any effect on the willingness to co-produce safety services.

**Table 1** – Regression model – safety (N = 360)

Independent variables	Standardized coefficient ( $\beta$ )	Non-standardized coefficient (B)	p
Sense of safety	– .202	– .514	< .001
Satisfaction – safety	.079	.310	.125
Sense of effectiveness	.078	.209	.131
Future volunteering time – Safety	.157	.372	.003
Current volunteering time – safety	.289	1.094	< .001

Dependent variable: **Willingness for co-production of safety services**

Model adjusted for gender, age, educational background, and family income;

F (9.350) = 9.640;  $p < .001$ ;  $R^2 = 19.9\%$

**Source:** Developed by the authors.

Regarding the environment (Table 2), the set of independent variables explains 19.8% of the willingness for co-production. In this case, only current ( $\beta = .192$ ;  $p < .001$ ) and future ( $\beta = .224$ ;  $p < .001$ ) volunteer time have a significant effect

on this willingness, resulting in an increase in participation in environmental activities when there is increased citizen dedication time to co-produce.

In health (Table 3), the set of independent variables explains 29.2% of willingness to co-produce. In this area, the current ( $\beta = .241$ ;  $p = .001$ ) and future ( $\beta = .108$ ;  $p = .028$ ) volunteer time also positively influence the occurrence of actions related to co-production. Also, the perception of health status has a positive influence, indicating that the healthier the citizen is, the greater their contribution to the co-production of health services ( $\beta = .202$ ;  $p = .001$ ).

Willingness to co-produce health services when citizens consider themselves healthier is an important finding. Knowing that people who are interested in being healthier can co-produce much more, local authorities may, for example, promote campaigns that encourage physical activity and the adoption of a balanced diet. The benefit of actions such as these for the government is the tendency for healthier residents to generate less public spending on health, saving resources (Löffler et al., 2008).

**Table 2** – Regression model – environment (N = 360)

Independent variables	Standardized coefficient ( $\beta$ )	Non-standardized coefficient (B)	p
Perception about the environment	.026	.058	.635
Satisfaction – environment	– .030	– .093	.565
Sense of effectiveness	.063	.181	.229
Future volunteering time – environment	.224	.491	< .001
Current volunteering time – environment	.192	.450	< .001

Dependent variable: **Willingness for the co-production of environmental services**  
 Model adjusted for gender, age, educational background, and family income;  
 F (9.350) = 9.589;  $p < .001$ ;  $R^2 = 19.8\%$

**Source:** Developed by the authors.

**Table 3** – Regression model – health (N = 360)

Independent variables	Standardized coefficient ( $\beta$ )	Non-standardized coefficient (B)	p
Health perception	.202	.476	.001
Satisfaction – health	.036	.092	.457
Sense of effectiveness	– .015	– .034	.760
Future volunteering time – health	.108	.225	.028
Current volunteering time – health	.241	.398	.001

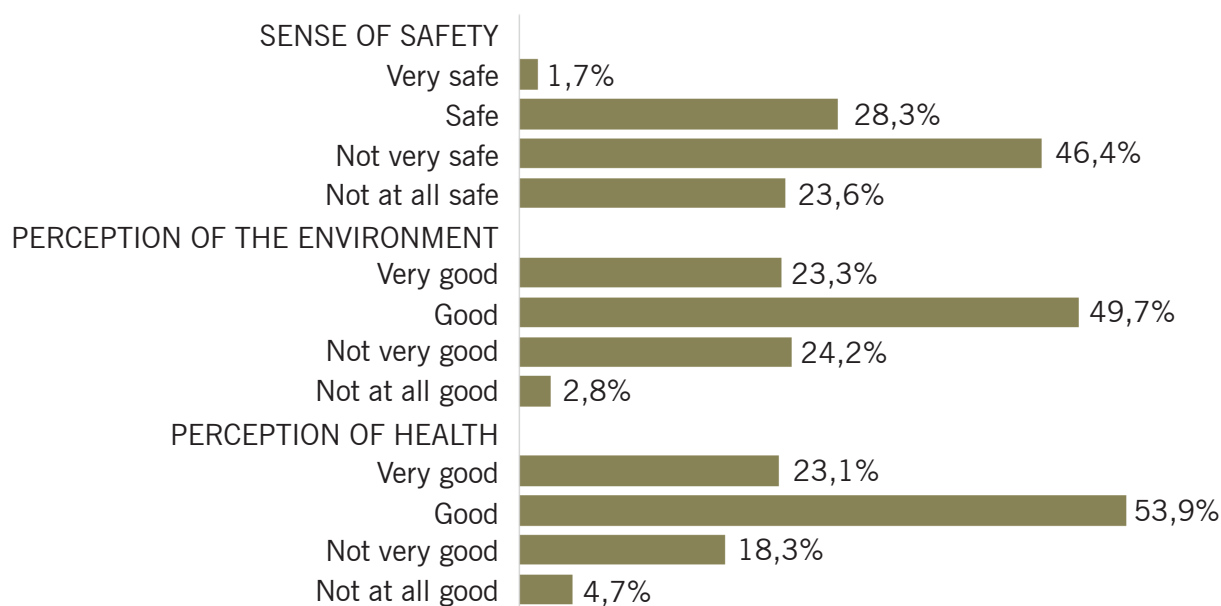
Dependent variable: **Willingness to co-produce health services**  
 Model adjusted for gender, age, educational background, and family income;  
 F (9.350) = 16.036;  $p < .001$ ;  $R^2 = 29.2\%$

**Source:** Developed by the authors.

It was observed that the satisfaction and sense of efficacy variables did not explain co-production-related behaviors in any of the areas ( $p > .05$ ). As for satisfaction, it can be stated that the willingness to co-produce occurs regardless of whether the citizen is satisfied with the service. This is an important finding, as satisfaction is sometimes seen as an important catalyst for co-production (Alford, 2002). We will further discuss this topic in light of the findings by Alford and Yates (2016) and Löffler et al. (2008).

### Feeling of safety, perception of the environment, and perception of health

Figure 1 shows the responses regarding the independent variable **sensation/perception** of safety, health, and environmental quality. As for the feeling of safety, 70% of respondents said they do not feel as safe or not in the least safe in the AR where they live, in contrast to 1.7% who feel very safe. Regarding the environment in which they live, most consider it to be “Good” (49.7%) or “Very Good” (23.3%). The results of perception of health status were similar, with 53.9% of participants having considered their health “Good” and 23.1% “Very Good.”



**Figure 1** – Feeling of safety, perception of the environment, and perception of health (N = 360)

**Source:** Developed by the authors.



Table 4 shows that the feeling of safety has the lowest average. Citizens feel safe to a lesser extent but tend to regard the environment in which they live as close to good (average 2.9) and their health as being good health (average 3.0).

**Table 4** – Characterization of total and area co-production scores (N = 360)

	Minimum	Maximum	Median	Mean	Standard deviation
Sense of safety	1.0	4.0	2.0	2.1	0.8
Perception of the environment	1.0	4.0	3.0	2.9	0.8
Perception of health	1.0	4.0	3.0	3.0	0.8

**Source:** Developed by the authors.

One of the factors that leads to co-production is the need unmet by the public sector (Thijssen & Van Dooren, 2016). This mobilizes citizens individually or collectively to meet the demand. Thus, a citizen who feels less or more safe or healthy may have different levels of co-production. For Löffler et al. (2008) the citizens' sense of safety and their perception of the environment and their health explain little about co-production. Their studies showed that unhealthy or unsafe Europeans tend to co-produce more but with poor statistical correlation, suggesting that there are more important factors that justify participation in public services.

As shown in Table 1, the willingness to co-produce is discouraged as respondents feel safer. It follows that when the safety of a particular community increases, its inhabitants feel safe and engage less in community protection activities. But the opposite interpretation can be made in the case of health, because in Table 3 it was seen that the more a citizen considers themselves healthy, the greater the willingness to co-produce health services.

#### Citizen satisfaction with public services in the three areas studied

Table 5 shows the satisfaction of citizens with public services in the three areas studied.

Items that refer to the interaction between the public servant and the citizen, such as the opportunities offered to the citizen to participate in public activities and the consultation of citizens' opinions on public affairs, are the least satisfied in the three areas. Encouraging residents to participate in activities considered to be of public responsibility is relevant (Alford & Yates, 2016) because it intrinsically motivates the individual and increases their sense of social belonging – factors that may induce co-production.

**Table 5** – Frequency of answers to satisfaction questions (N = 360)

	Disatisfied	Somewhat satisfied	Satisfied	Very satisfied
<b>SAFETY</b>				
The information you generally receive from the police and other public officials about community crimes and safety.	46.7%	39.7%	12.8%	0.8%
The work performed by the police in the AR where you live.	27.8%	45.3%	26.4%	0.6%
The opportunities offered by the police or other public officials so that people like you can improve public safety in your AR.	62.8%	29.4%	6.9%	0.8%
How often you can work with police or other public officials to improve the public safety of the AR in which you live.	65.0%	26.4%	7.2%	1.4%
How often police and other public officials use their knowledge and experience to improve public safety in your AR.	57.2%	32.5%	9.4%	0.8%
The frequency with which police and other public officials ask your opinion on crime and safety issues in your AR.	80.3%	15.0%	3.3%	1.4%
<b>ENVIRONMENT</b>				
The work performed by the public entities and workers responsible for taking care of the environment of the AR where you live.	23.6%	42.8%	31.1%	2.5%
The information you generally receive from local authorities about environmental issues that affect your AR.	53.6%	33.1%	12.2%	1.1%
The frequency with which public officials and other public institutions ask your opinion about environmental issues that affect your AR.	77.5%	17.2%	4.7%	0.6%
<b>HEALTH</b>				
The quality of work performed by health professionals, such as the doctors you consult with, and local hospitals.	28.1%	35.8%	30.6%	5.6%
The information you usually receive from healthcare providers, such as the doctors you consult with and local hospitals.	23.3%	38.9%	31.7%	6.1%
How often health care providers, such as your doctor and local hospitals, ask your opinion about issues that affect your health.	52.5%	31.7%	13.1%	2.8%

**Source:** Developed by the authors.

Table 6 illustrates the satisfaction per item answered according to a scale whose maximum limit was 4.0. All scores demonstrate low satisfaction in all areas concerned.

**Table 6** – Characterization of the total satisfaction scores and by areas (N = 360)

	Minimum	Maximum	Median	Mean	Standard deviation
Satisfaction – Safety	1.0	4.0	1.5	1.6	0.5
Satisfaction – Environment	1.0	4.0	1.7	1.7	0.5
Satisfaction – Health	1.0	4.0	2.0	2.0	0.7
Satisfaction – Total	1.0	3.2	1.7	1.7	0.4

**Source:** Developed by the authors.

## Sense of effectiveness

Regarding the citizen's perception of the improvement that they believe their actions can produce for safety, the quality of the environment, and the quality of their health or other people's health, most believe it can make a positive difference. The environment stands out for being where it is believed that a major difference can be made, with 78.3% of respondents claiming that their contributions would make a big difference, compared to 59.2% in health and 41.9% in safety. Table 7 elucidates the sense of effectiveness.

**Table 7** – Frequency of answers to questions of the sense of effectiveness (N = 360)

	No difference	Little difference	Some difference	Big difference
<b>SAFETY</b>				
How much of a difference do you believe normal citizens can make to increase the safety of their homes?	2.2%	9.2%	46.7%	41.9%
<b>ENVIRONMENT</b>				
How much of a difference do you believe normal citizens can make to increase the quality of their environment?	0.6%	5.6%	15.6%	78.3%
<b>HEALTH</b>				
How much of a difference do you think ordinary citizens can play in improving the quality of their health or the health of others?	2.2%	10.8%	27.8%	59.2%

**Source:** Developed by the authors.

Table 8 shows that the average environmental score almost reaches the maximum score of 4 points (3.7), followed by an average of 3.4 for health and then an average of 3.3 for safety.

**Table 8** – Characterization of the sense of effectiveness scores by area and total (N = 360)

	Minimum	Maximum	Median	Mean	Standard deviation
Attitudes – Safety	1.0	4.0	3.0	3.3	0.7
Attitudes – Environment	1.0	4.0	4.0	3.7	0.6
Attitudes – Health	1.0	4.0	4.0	3.4	0.8
Attitudes – Total	1.0	4.0	3.7	3.5	0.5

**Source:** Developed by the authors.

For Alford and Yates (2016) the citizen's sense of effectiveness is a motivating factor for co-production. Interestingly, Löffler et al. (2008) found that European citizens currently co-producing with the government are generally unsure that their actions will yield results, but are willing to continue to be co-producers and to do more. In Denmark, more citizens believe that their actions may represent positive differences in the quality of public services, while in Germany this indicator is the least pronounced. Germany's result is interesting because the country has citizens who are active in co-production, even when they are not convinced that they can make a difference. Therefore, based on Löffler et al. (2008), it is not possible to conclude that citizens' sense of effectiveness is a preponderant factor for co-production.

Alford and Yates (2016) found that 89% of Australians believed in generating some difference in public safety services, 92% thought the same for the environment and 93% for their health or the health of others. However, Australians' high sense of effectiveness did not significantly impact co-production levels, indicating that believing or not believing that their actions generate change does not necessarily lead to co-production. In this study, we saw that citizens' sense of effectiveness does not justify co-production (Tables 1, 2, and 3), converging with the results found by Löffler et al. (2008) and Alford and Yates (2016). In the recent study by Alonso et al. (2019), with about 5,000 Welsh citizens, the authors found that with regard to factors influencing environmental co-production, individuals with high levels of self-efficacy are more likely to co-produce environmental outcomes.

### The time that is devoted, or that would in the future be devoted to volunteering action

As for the time citizens devote or could devote to volunteer activities, most respondents do not currently devote any time to safety and environmental activities. In health, less than half (40.6%) do not volunteer at any time. Only 3.4% spend at least a few hours a month on safety and 8.9% on the environment. A percentage of 33.6% devotes at least a few hours a month to health care. It is important to highlight that in all areas citizens are more willing to dedicate themselves in the future than they currently do. Table 9 shows the current time of citizen's voluntary dedication and their future intention.

In Europe, Löffler et al. (2008) found that 19% of citizens were willing to spend a few hours a week to improve their health or the health of others. In this study, 12.8% of the respondents from the DF showed the same willingness. On improving community safety, 17% of Europeans would invest a few hours a week to try to improve it, while 9.4% of respondents to this survey would do the same in their AR. Finally, the willingness to actively participate in environmental causes was 13% in Europe and 10% among participants in this study. Comparing the results of Alford

and Yates (2016) with this survey, Australians are less willing to co-produce activities in the future, while participants in this study intend to increase their participation in all three areas.

**Table 9** – Frequencies of answers to questions regarding time devoted or that could be devoted to volunteering activities (N = 360)

	No time	A little time	A few hours per month	A few hours per week or more
<b>SAFETY</b>				
How long would you be willing to volunteer <b>in the future</b> to make your living safer by working closely with local police and other citizens?	11.4%	40.0%	39.2%	9.4%
How much time do you <b>currently</b> dedicate to volunteer with your neighbors and local police to help make your locality safer?	81.7%	15.0%	2.8%	0.6%
<b>ENVIRONMENT</b>				
How much time would you be willing to volunteer <b>in the future</b> to improve the environment in which you live by working closely with local public officials and other citizens?	7.8%	32.5%	49.7%	10.0%
How much time do you <b>currently</b> volunteer, whether working with your neighbors or local authorities, to improve the environment in which you live?	64.2%	26.9%	6.7%	2.2%
<b>HEALTH</b>				
How much time would you be willing to devote <b>in the future</b> to volunteering in partnership with other people or local health workers to help improve your health or the health of others?	13.3%	34.7%	39.2%	12.8%
How much time do you <b>currently</b> spend taking care of your health or the health of others, working in partnership with other people or public health officials?	40.6%	25.8%	17.2%	16.4%

**Source:** Developed by the authors.

Table 10 below shows that the current average time devoted to voluntary safety activities is lower than in the other two areas. It is noted that respondents intend to devote almost the same average time to all areas (safety = 2.5, environment = 2.6, health = 2.5) in the future, which represents a dedication between “A little time” and “A few hours a month.”

**Table 10** – Characterization of the scores for the time respondents devoted or intended to devote in the future, to volunteering actions, by area, and total (N = 360)

	Minimum	Maximum	Median	Mean	Standard deviation
<b>Volunteered time – Safety</b>					
In the future	1.0	4.0	2.0	2.5	0.8
Currently	1.0	4.0	1.0	1.2	0.5
<b>Volunteered time – Environment</b>					
In the future	1.0	4.0	3.0	2.6	0.8
Currently	1.0	4.0	1.0	1.5	0.7
<b>Volunteered time – Health</b>					
In the future	1.0	4.0	3.0	2.5	0.9
Currently	1.0	4.0	2.0	2.1	1.1
<b>Volunteered time – Total</b>					
In the future	1.0	4.0	2.7	2.5	0.7
Currently	1.0	3.3	1.7	1.6	0.6

**Source:** Developed by the authors.

It is observed that the time to be volunteered in the future does not depend on the type of service analyzed. The environment receives subtle elevation in future intent. In contrast, in the European context, Löffler et al. (2008) found that there is a difference between the areas that citizens choose to dedicate themselves to, with health being the most prone. Australians, on the other hand, focus more on safety and the environment (Alford & Yates, 2016).

This research shows that people are willing to spend more time in the future than they currently do on co-production activities, which is a valuable signal for the government, but it does not relieve it of many challenges such as knowing how to identify these people, recruit them, and what kind of work they would be willing to do, as well as how to keep them motivated and engaged so they can continue to co-produce.

It was not the purpose of this study to explain the controversy inherent in volunteering and co-production activity. The controversy is known to exist, and Alford (2002) clarifies that volunteering connotes citizen charity or philanthropic contributions. Thus, when volunteers contribute resources to their communities, they do not personally consume the services. The client is not necessarily the citizen, the co-producer is not necessarily the volunteer. However, sometimes the co-producer citizen is a beneficiary of the public service that they help to co-produce, at other times they co-produce by the simple fact that their action may better the surroundings, the neighborhood, i.e., the benefit is of the group or the community, but not necessarily something immediately consumed by the co-producer individual. Checking how much time a citizen could devote to volunteer activities can be an indicator of how much he or she will be willing to participate in co-productive actions in the future, where altruism weighs much more than just the pursuit of individual benefits, material



rewards (Alford, 2002), etc. Community empowerment and democratic governance can be driving factors for the action of a citizen who does not seek, in isolation (as a client/consumer) benefits for themselves, but for the collectivity. Solidarity rewards can be a motivator of the voluntary action of the citizen, according to this same author.

### Habits related to willingness to co-produce

Table 11 presents the frequencies of habits related to the willingness to co-produce in the areas of safety, environment, and health, demonstrated by the DF citizens who participated in this study. In safety, 85.6% never “ask the police for advice on how to best protect their residence” and 85.6% never “participate in any group or organization working to improve safety in their AR.” In contrast, in relation to the activity “attempt to lock all doors and close all windows of their home when leaving,” 84.2% claimed to do so frequently.

Regarding the environment, most (80.8%) never “participate in any group or organization that works to improve the quality of the environment.” However, most stated that they “try to save water and electricity in their home” (75.6%). In the study by Alonso et al. (2019), it was found that:

Pro-environmental behaviors can replace the provision of low-quality environmental services and the provision of risk-averse “producer aversion” public services. However, they also indicate that participatory structures may be associated with positive involvement with environmental issues. (p. 1622)

This is a high rate and it is worrying that, in this case in the DF, almost 80.8% of the study participants had never participated in a group or organization aimed at improving the quality of the environment.

Finally, in health, the majority (75.6%) never “participate in any group or organization that deals with health issues.” However, this is the area in which citizens engage in more frequent activities, with over 50% saying that they often “adopt a healthier diet – for example, reducing their consumption of alcohol, sugar, or cigarettes” (64.2%), “try to exercise” (56.4%) and “go to the doctor for a check-up and have blood tests” (50.8%).

**Table 11** – Frequency of answers to questions related to willingness to co-produce (N = 360)**Never, Sometimes, Frequently**

	Never	Sometimes	Frequently
<b>SAFETY</b>			
Ask the police for advice on how to best protect their residence.	85.6%	11.9%	2.5%
Are careful to lock all doors and close all windows of their residence when leaving.	2.5%	13.3%	84.2%
Ask a neighbor to guard their home when they are away.	56.4%	28.9%	14.7%
Watch a neighbor's property when they are away.	53.3%	32.2%	14.4%
Participate in any group or organization working to improve safety in their AR.	85.6%	10.6%	3.9%
<b>ENVIRONMENT</b>			
Warns others not to litter the streets and/or to let their dogs foul the pavement.	27.8%	50.0%	22.2%
Try to recycle their household waste.	16.4%	34.2%	49.4%
Try to save water and electricity in their home.	0.8%	23.6%	75.6%
Walk, ride, or use public transportation.	26.1%	50.3%	23.6%
Participate in any group or organization that works to improve the quality of the environment.	80.8%	14.4%	4.7%
<b>HEALTH</b>			
Adopt a healthier diet – for example, reducing alcohol, sugar, or cigarette consumption.	3.9%	31.9%	64.2%
Try to exercise.	5.8%	37.8%	56.4%
Go to the doctor for a check-up and have blood tests.	7.5%	41.7%	50.8%
Take care of a family member or friend who is sick.	23.3%	53.9%	22.8%
Participate in any group or organization that deals with health issues.	75.6%	14.7%	9.7%

**Source:** Developed by the authors.

The score for the analysis of the co-production variable was calculated slightly differently from the previous scores. The coding used was 1 = "Never," 2 = "Sometimes" and 3 = "Often." Each of the areas of public services studied was represented by five behaviors that denote the willingness to co-produce. The score for each area was formulated considering that at least 5 points could be scored by the respondent (if they answered "Never" for all items) and at most 15 (if he answered "Frequently" for all items). A willingness score for total co-production was also calculated, consisting of the sum of responses from each area, which may range from a minimum of 15 points (a citizen who does not co-produce with the government at all) to a maximum of 45 points (a citizen very engaged in co-production efforts).

The lowest score observed was 20 points and the highest score was 41 points, showing different profiles regarding willingness to co-produce.

Table 12 shows that citizens' willingness to co-produce is higher in health, followed by environment and safety. In the case of Europe, Löffler et al. (2008) found that co-production behavior is more frequent in environmental services, followed by health and safety. The Australian reality is similar to the European reality, with little difference between areas (Alford & Yates, 2016).

**Table 12** – Characterization of the scores for the willingness to co-produce, by area, and total (N = 360)

	Minimum	Maximum	Median	Mean	Standard deviation
Co-production – Safety	5	15	8	8.4	1.9
Co-production – Environment	6	15	10	10.2	1.7
Co-production – Health	6	15	11	10.9	1.8
Co-production – Total	20	41	29	29.5	3.5

**Source:** Developed by the authors.

Regarding behavior in co-production activities, citizens contribute more regularly to activities that do not require much effort or contact with third parties, whether with neighbors, local agents, or outsiders, just as in Europe (Löffler et al., 2008) and Australia (Alford & Yates, 2016). This conclusion is realized by analyzing that the activities that depend on interaction with at least one other person are at the end of the ranking, being the least practiced.

Löffler et al. (2008) concluded that considering simple and individual activities, 80% of European citizens perform them frequently. Decreasingly, 50% of Europeans are adherents of activities that require some lifestyle change, and even fewer claim to engage in activities that require some contact with third parties (percentage not disclosed by the authors).

As for the type of value that comes from performing those activities, in the most frequently adopted behaviors, the main value produced is private, which benefits the individual – which was also highlighted by Alford and Yates (2016) in the Australian study. For example, by adopting a healthier diet, the values generated are personal. In contrast, the least accomplished activities involve high public value and little private benefit.

The correlation between sociodemographic variables and the dependent variable willingness to co-produce (Table 13) shows that the willingness to co-produce, both in its total and in each of the three areas, is positively correlated with age, indicating that the older the participants, the higher the willingness levels to co-produce

( $p < .05$ ). As for gender, there are only significant differences in willingness to co-produce health services ( $p < .001$ ) and willingness to total co-produce ( $p = .009$ ), with women having higher levels of willingness to co-produce. Willingness to co-produce in health and overall are also positively correlated with educational level ( $p < .05$ ), and household income is positively correlated with willingness to co-produce health services ( $R = .228$ ;  $p < .001$ ) and negatively related to the willingness to co-produce environmental services ( $R = -.201$ ;  $p < .001$ ). Concerning the environment, the work of Alonso et al. (2019) considered as critical factors demographic variables such as gender, age, living in urban areas, etc. However, it did not consider the variable income, which makes it impossible to compare with our result in this specific aspect.

**Table 13** – Correlation between willingness to co-produce and sociodemographic variables (N = 360)

	Willingness to co-Produce			
	Safety	Environment	Health	Total
<b>GENDER</b>				
Female – mean (DP)	8.4 (1.9)	10.3 (1.7)	11.2 (1.7)	29.9 (3.5)
Male – mean (DP)	8.4 (2.0)	10.1 (1.7)	10.4 (1.8)	28.9 (3.5)
Student T test	$p = .942$	$p = .329$	$p < .001$	$p = .009$
<b>AGE</b>				
Spearman correlation	$R = .129$ ( $p = .015$ )	$R = .157$ ( $p = .003$ )	$R = .225$ ( $p < .001$ )	$R = .281$ ( $p < .001$ )
<b>EDUCATIONAL LEVEL</b>				
Spearman correlation	$R = -.049$ ( $p = .355$ )	$R = .020$ ( $p = .700$ )	$R = .252$ ( $p < .001$ )	$R = .128$ ( $p = .015$ )
<b>FAMILY INCOME</b>				
Spearman correlation	$R = -0.068$ ( $p = .197$ )	$R = -0.201$ ( $p < .001$ )	$R = 0.228$ ( $p < .001$ )	$R = -0.003$ ( $p = .950$ )

**Source:** Developed by the authors.

Thus, it was possible to know the profile of the citizen who is willing to co-produce public services, and who lives in the DF. Older people are more willing to co-produce ( $p < .05$ ), which converges with the study by Löffler et al. (2008), who found the same in Europe, also because the most co-producing public are women who are no longer part of the labor market, indicating that the aging of the population may also mean increased participation of citizens in public services.

Also, people with a higher educational level tend to co-produce more with DF public services, which is different from the findings of Alford and Yates (2016), who confirmed that in Australia there is no significant correlation between the degree of education and the level of co-production. Indeed, Alford and Yates (2016) found

no significant correlations between any sociodemographic factors and the level of co-production, and it is not possible to define the profile of the Australian co-producer. However, the authors point out that there are low-intensity correlations that indicate that women tend to co-produce more with health services and that age may express some behavioral differences between groups, with younger people more likely to use public transport, and elders to participate in group co-production activities.

Willingness to co-produce health services is significantly related to all sociodemographic variables ( $p < .001$ ) and it is possible to define the profile that is most willing to co-produce this type of service: older women, educated citizens, and higher household income people.

Regarding the profile of the citizen willing to co-produce environmental services, there is a predominance of older and lower-income people who engage in environmental preservation and conservation activities. Finally, on the co-producer of safety services, it was found that older citizens are more willing to engage in community protection activities ( $p = 0.015$ ). These results corroborate some results found by Alonso et al. (2019) when they found that middle-aged people are more likely to co-produce environmental results, however, they do not corroborate the work of these authors when dealing with gender, since, in the cited work of the authors, women present significant results when analyzing co-production activities of actions focused on the environment. In this study, carried out in the DF, there is no significant relationship ( $p = .329$ ) between willingness to co-produce activities in the environmental area and gender.

## Conclusion

The objective of this study was to verify the factors that influence citizens in their willingness to co-produce the delivery of public safety, health, and environmental services in the DF, as well as their profile and habits.

As for the willingness to co-produce, citizens were found to collaborate most often with public health services, followed by the environment and safety. We have shown that citizens show more willingness to contribute in the future than in the present.

A profile of the citizen willing to co-produce public services in the DF was also drawn. Correlations showed that the older, female audience – not including gender in the co-production of safety and environment – and those with the highest educational level represent the most frequent citizens among the sample analyzed. The analyses also indicate that the citizen who is more likely to co-produce in the future has lower

family income and is female, when gender is related to co-production in general or co-production of specific health activities.

Satisfaction with public services, the sense of effectiveness perceived by citizens, the time they would be willing to devote to voluntary activities, and the feeling of safety and perception of the environment and health were the factors predicted by the study that could influence the level of citizen co-production. The regressions showed that in the context of the DF, the sense of citizen safety negatively affects the willingness of citizens to co-produce, and the perception of their health in a positive way. It was also found that when the citizen participates as a volunteer in actions related to the co-production of public services, the fact of acting voluntarily enhances their performance in these actions both at present, as well as their predisposition to act in the future in the co-production of safety, environment, or health.

The study showed that, regarding citizen satisfaction and willingness to co-produce, there is no significant relationship between satisfaction and willingness to co-produce. It is noteworthy that it is a valid answer only for the sample of research subjects resident in the DF, and there may be similar or diverging conclusions depending on the city or country where co-production is studied.

Finally, the study found that the citizens in the study contribute more regularly to activities that do not require much effort or contact with third parties, whether with neighbors, local agents, or strangers. Sometimes the citizen acts individually to “improve the quality or quantity of the services they receive” (Pestoff, 2006, p. 506) and in the case of health, environment, and safety co-production activities – services analyzed in this study – it was verified that this orientation towards individual activities rather than collective seems to be key when the subject is co-producing, for example, with the public health levels of their locality, by acting individually in the personal care with their health.

As for the type of value that comes from performing activities, in the most frequently adopted behaviors, the main value produced is private, which benefits the individual – which was also highlighted by Alford and Yates (2016) in the Australian study.

For future studies, it is recommended to further investigate the reasons that lead the citizen to co-produce. Studies should be expanded on readiness (predisposition) and even behavioral aspects of citizens in other areas, such as education, where only the work in Brazil of Soares and Farias (2019), urban mobility, and participation are known. In politics or even in the formulation of public policies it would also be relevant and valuable to further understand the profile and willingness of the Brazilian citizen to co-produce. In the case of the co-production of education, it was found that Honingh, Bondarouk, and Brandsen (2020) performed a systematic review of



the literature produced on co-production in primary schools and one of the criteria of analysis was the country of publication/research. Of 122 documents analyzed, none were Brazilian or even Latin American, with the sample predominantly concentrated in the US and European countries. This reinforces our argument that co-production, despite being widely studied externally, has not been the focus of attention in Brazil and perhaps throughout Latin America, and we are referring to a gigantic continent with precarious and failed public services, in which the population could assist in their improvement, design, delivery, and evaluation through co-production – which, if not the panacea for the solution of all management problems in the Latin public sphere, could be a possible strategy or alternative, among other equally important forms of democratic governance.

It is salutary to finish the work presenting, as its main limitations, the fact that it is a study with non-probabilistic sampling, which does not authorize the generalization of the results to other Brazilian or international loci. The generalization cannot even be made to other demographic and economic segments of the DF, since the discrepancy in per capita income in the FD is very evident and significant, ranging from R\$ 500 to R\$ 8,000 (Companhia de Planejamento do Distrito Federal, 2015). The knowledge produced by this study is limited to a specific population of the DF, which has high income and high education – which may constitute a limitation of the study, not allowing the simple comparison of results with other population profiles of the DF or Brazilian regions that may be studied in the future. This, however, does not call into question its internal validity. The instrument applied in this research was applied in 2008 by Löffler et al. (2008) to the following individual samples (N): United Kingdom (N = 988); Germany (N = 1,000); Denmark (N = 1011); France (N = 988); Czech Republic (N = 1000); and later in 2015, Alford and Yates (2016) applied the instrument with 1,000 citizens in Australia (N = 1000).

The instrument was applied in the DF to 415 residents, returning 360 valid questionnaires, representing the first national effort in this subject. As for comparing different realities, this is not the focus of this still incipient and exploratory task in Brazil. Moreover, if the objective of those interested in the subject were cross-border comparison, surely Australia, Denmark, the Czech Republic, or Wales could not compose the same work, except to highlight the great cultural, economic, institutional differences that portray each different researched country. Therefore, the focus of the study was not a comparison between different countries, but rather an understanding of the reality of a small region of the country as an initial exploration of the object in Brazil.

## References

- Alford, J. (2002). Defining the client in the public sector: a social-exchange perspective. *Public Administration Review*, 62(3), 337-346. doi:10.1111/1540-6210.00183
- Alford, J. (2009). *Engaging public sector clients: from service-delivery to co-production*. New York: Palgrave Macmillan.
- Alford, J. (2014). The multiple facets of co-production: building on the work of Elinor Ostrom. *Public Management Review*, 16(3), 299-316. doi:10.1080/14719037.2013.806578
- Alford, J., & Yates, S. (2016). Co-production of public services in australia: the roles of government organisations and co-producers. *Australian Journal of Public Administration*, 75(2), 159-175. doi:10.1111/1467-8500.12157
- Alonso, J. M., Andrews, R., Clifton, J., & Diaz-Fuentes, D. (2019). Factors influencing citizens' co-production of environmental outcomes: a multi-level analysis. *Public Management Review*, 21(11), 1620-1645. doi:10.1080/14719037.2019.1619806
- Antunes, R. (2011). Amostragem probabilística. Retrieved from <https://bit.ly/3348caA>
- Companhia de Planejamento do Distrito Federal. (2015). Pesquisa distrital por amostra de domicílios: PDAD. Retrieved from <https://bit.ly/3hopqEO>
- Gersuny, C., & Rosengren, W. R. (1973). *The service society*. Cambridge: Schenkman.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, SP: Atlas.
- Gomes, A. O., & Moura, W. J. F. (2018). The concept of service co-production: proposal for application in the Brazilian Judiciary. *Cadernos Ebape.BR*, 16(3), 469-785. doi:10.1590/1679-395162832
- Gomes, F. G. (2006). Conflito social e welfare state: Estado e desenvolvimento social no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 40(2), 201-236. doi:10.1590/S0034-76122006000200003
- Honingh, M., Bondarouk, E., & Brandsen, T. (2020). Co-production in primary schools: a systematic literature review. *International Review of Administrative Sciences*, 86(2), 222-239. doi:10.1177/0020852318769143
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Cidades. Brasília. Panorama. Retrieved from <https://bit.ly/2P7h2vW>

- Joshi, A., & Moore, M. (2004). Institutionalised co-production: unorthodox public service delivery in challenging environments. *Journal of Development Studies*, 40(4), 31-49. doi:10.1080/00220380410001673184
- Linders, D. (2012). From e-government to we-government: defining a typology for citizen coproduction in the age of social media. *Government Information Quarterly*, 29(4), 446-454. doi:10.1016/j.giq.2012.06.003
- Löffler, E., Parrado, S., Bovaird, T., & Van Ryzin, G. (2008). "If you want to go fast, walk alone. If you want to go far, walk together": citizens and the co-production of public services. Retrieved from <https://bit.ly/39ENuiP>
- Osborne, S. P. (Ed.). (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Abingdon: Routledge.
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Strokosch, K. (2016). Co-production and the co-creation of value in public services: a suitable case for treatment? *Public Management Review*, 18(5), 639-653. doi:10.1080/14719037.2015.1111927
- Ostrom, E. (1996). Crossing the great divide: coproduction, synergy, and development. *World development*, 24(6), 1073-1087. doi:10.1016/0305-750X(96)00023-X
- Ostrom, E. E., Dietz, T. E., Dolšák, N. E., Stern, P. C., Stonich, S. E., & Weber, E. U. (2002). *The drama of the commons*. Washington, DF: National Academy Press.
- Pestoff, V. (2006). Citizens and co-production of welfare services: childcare in eight European countries. *Public Management Review*, 8(4), 503-519. doi:10.1080/14719030601022882
- Sharp, E. B. (1978). Citizen organizations in policing issues and crime prevention: incentives for participation. *Journal of Voluntary Action Research*, 7(1-2), 45-58. doi:10.1177/089976407800700106
- Soares, G. F., & Farias, J. S. (2019). Who can the school count on? The coproduction of public education by students' families. *Revista de Administração Pública*, 53(2), 310-330. doi:10.1590/0034-761220170301
- Thijssen, P., & Van Dooren, W. (2016). Who you are/where you live: do neighbourhood characteristics explain co-production? *International Review of Administrative Sciences*, 82(1), 88-109. doi:10.1177/0020852315570554
- Tõnurist, P., & Surva, L. (2016). Is volunteering always voluntary? Between compulsion and coercion in co-production. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(1), 223-247. doi:10.1007/s11266-016-9734-z

Van Eijk, C., & Steen, T. (2016). Why engage in co-production of public services? Mixing theory and empirical evidence. *International Review of Administrative Sciences*, 82(1), 28-46. doi:10.1177/0020852314566007

Whitaker, G. P. (1980). Coproduction: citizen participation in service delivery. *Public Administration Review*, 240-246. doi:10.2307/975377

## Acknowledgements

This study was partially funded by Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brazil – Finance Code 001.

## About the Authors

### José Martins Borges Júnior

Master's degree in marketing at Vrije Universiteit Amsterdam. Account manager of FareHarbor, Amsterdam. E-mail: josemartinsbjr@gmail.com. ORCID: 0000-0001-7006-2109

### Josivania Silva Farias

PhD in administration at Universidade de Brasília (UnB). Visiting researcher at Universidad Complutense de Madrid (post-doc). Undergraduate professor at the School of Economics, Administration, Accounting and Public Policy Management and professor at the Administration Graduate Program of UnB. E-mail: josivania@unb.br. ORCID: 0000-0002-1421-3280



## Renormalizações do trabalho e infidelidades do meio na indústria vidreira: uma análise ergológica

Labor renormalizations and workplace infidelities in the glass industry: an ergological analysis

Jéssica de Azerêdo Rizzi<sup>a</sup>  
Mônica de Fatima Bianco<sup>a</sup>  
Eloísio Moulin de Souza<sup>a</sup>

Recebido: 30/11/2018  
Aprovado: 10/10/2019

<sup>a</sup> Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, ES, Brasil

### Resumo

Fundamentando-se em uma abordagem ergológica para se compreender as relações de trabalho, este artigo tem como objetivo analisar as dramáticas envolvidas nos processos de renormalização em situações de trabalho em uma empresa beneficiadora de vidros. Foi realizada uma triangulação metodológica para a produção dos dados via pesquisa documental, observação direta e entrevistas semiestruturadas. Desenvolveu-se uma análise de conteúdo sobre o material produzido, com três categorias definidas a posteriori, sendo elas: (1) para além da prescrição: os usos de si no trabalho e o reconhecimento; (2) gerência hierarquizada: a falta de valorização dos saberes operários; e (3) dramáticas: em busca das metas de produção e de perdas. As análises evidenciaram gestão dos usos de si por parte dos operadores, que renormalizam suas atividades baseados em valores individuais e do meio, e nos saberes coletivos desse meio. Tais renormalizações envolvem dramáticas, por conta dos enfrentamentos vivenciados na busca de se atingir as metas de produção e de redução das perdas processuais num meio infiel, no qual a organização do trabalho se pauta pela hierarquia, com a valorização do cumprimento de ordens envoltas de pouca comunicação entre os níveis hierárquicos ou de reconhecimento dos saberes dos operários.

**Palavras-chave:** Renormalizações do Trabalho; Dramáticas; Ergologia; Usos de Si; Saberes.

## Abstract

Based on an ergological approach to labor relations, this article analyzes the “dramatics” involved in the processes of renormalization in work situations in a glass processing company. For data analysis, a methodological triangulation was performed through documentary survey, direct observation of work, and semi-structured interviews. We used content analysis, with categories-defined post analysis, namely: (1) In addition to prescription: the use of self at work and recognition; (2) Hierarchical management: the lack of valorization of workers’ knowledge; and (3) Dramatics: in pursuit of production goals and losses. Analysis showed that the management of uses of the self by operators from the three production lines renormalize their activities based on individual values and the environment and on the collective knowledge of this workplace. Such renormalizations involve dramatic, due to the confrontations experienced in the pursuit of the goals of production and reduction of procedural losses in an infidel environment, where the organization of work is guided by hierarchical values, with the valuation of compliance with orders involved in poor communication between levels or the recognition of workers’ knowledge.

**Keywords:** Renormalizations of Work; Dramatics; Ergology; Uses of Self; Knowledge.

## Introdução

A partir da década de 1970 e suas grandes transformações políticas e econômicas no cenário mundial (Harvey, 2017) surgem máquinas sofisticadas, robôs e novas ferramentas de gestão da qualidade, estas oriundas de empresas japonesas, aliadas ao *just in time* e *kanban* (Dollé, Nouroudine, Jean, & Durrive, 2010), implicando mudanças de paradigma na organização do trabalho (Alves, 2008; Pinto, 2013), buscando maior prevenção nos processos e redução de não conformidades (Cerqueira & Martins, 1998; Paladini, 2008).

No entanto, a indiferença existente com a atividade singular dos trabalhadores dentro das empresas trouxe uma inquietação e fez surgir novos estudos focados nos atos de trabalho, dando origem à ergonomia (Chung & Willianson, 2018; Daniellou, Terssac, & Schwartz, 2004). Esses estudos trouxeram uma contribuição importante ao mostrar a diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real (Telles & Alvarez, 2004). Apesar das importantes contribuições da ergonomia francófona para a análise do trabalho sob o ponto de vista da atividade, na década de 1980, Yves Schwartz e seus colaboradores problematizaram novas questões e apresentaram a abordagem ergológica com a intenção de transformar o trabalho (Athayde & Brito, 2010, 2011; Schwartz, 2010a).



Ressalta-se a relevância dos estudos ergológicos para a compreensão do trabalho humano, esses ainda pouco explorados pela área de administração, como mostrou uma busca recente na base SciELO (período 2013 a 2018) pelo termo “ergologia” no resumo em língua portuguesa, encontrando-se apenas um artigo publicado na grande área de ciências sociais aplicadas. A ergologia apresenta conceitos próprios para o entendimento do trabalho como atividade. Um dos conceitos que embasam essas análises é renormalização, ou seja, os sujeitos com seus saberes e valores não executam algo, mas fazem história ao agir e criar ou modificar as normas instituídas. Neste sentido, o meio está sempre sujeito a variabilidades, sejam elas provenientes do social ou do técnico, tornando os meios de trabalho infíeis (Schwartz, 2004b; Schwartz & Durrive, 2015).

Portanto, fundamentando-se na abordagem ergológica, este artigo tem como objetivo analisar as dramáticas envolvidas nos processos de renormalização vivenciados em situações de trabalho em uma empresa beneficiadora de vidros. Propondo-se a entender o trabalho como uma relação entre técnicas e ação humana, este artigo visa propiciar contribuições relevantes aos estudos sobre a organização do trabalho desenvolvidos na área de administração, pois possibilita, através de um olhar ergológico, compreender as situações de trabalho, a gestão envolvida nos **usos de si por si** e **pelos outros**, as renormalizações e as dramáticas de usos de si, em um setor produtivo e organizacional que luta incessantemente para atingir as metas de produção e reduzir as não conformidades.

Acredita-se também, em concordância com Barley e Kunda (2001), na importância para os teóricos das organizações de se colocar o trabalho mais claramente em foco nos estudos organizacionais. Ao longo dos anos, até a década de 1950, a maioria das teorias organizacionais esteve fortemente ligada aos estudos do trabalho. Administração científica, movimento de relações humanas, assim como a “sociologia industrial dos anos 50, que elaborou a Teoria da burocracia de Weber e deu à luz a moderna Teoria organizacional, também foram construídas sobre observações do trabalho” (p. 80, tradução nossa). Dos anos 1960 e 1970 em diante que isso passou a mudar, incluindo-se nas pesquisas maiores níveis de abstração em busca de conceitos mais generalizáveis, e com crescente especialização dos alunos, contribuindo para o desaparecimento dessa orientação pautada no estudo do trabalho. Para os autores, tal situação perdurou na década de 1990, e o retorno aos estudos in situ é ainda relativamente raro. Neste sentido, a escassez de dados sobre o que as pessoas realmente fazem – as habilidades, conhecimentos e práticas que compõem seu trabalho rotineiro – pode conduzir os pesquisadores para teorias cada vez mais anacrônicas e imagens desatualizadas do trabalho e como este é organizado; por outro lado, também é opinião dos autores que preencher tais lacunas poderá contribuir para a construção de uma teoria organizacional “pós-burocrática”.

Em busca de resgatar certos propósitos, esse artigo está organizado em tópicos: primeiramente debate sobre a ergologia, sua base e démarche conceitual. Em seguida se discutem os principais conceitos ergológicos utilizados, focando-se principalmente em renormalização, **usos de si por si** e **pelos outros**, e dramáticas dos usos de si. Posteriormente se apresentam os aspectos metodológicos da pesquisa empírica realizada. Por fim, são realizadas as análises e discussão dos dados produzidos e apresentadas as considerações finais.

## Ergologia: base e démarche conceitual

Em busca de melhor conhecer o trabalho do ponto de vista dos trabalhadores e as situações de trabalho para transformá-las, o filósofo francês Yves Schwartz e seus colaboradores na década de 1980 apresentam a abordagem ergológica. A ergologia é o estudo do trabalho humano real com base na atividade que busca conhecer as pressões, os desafios e as dificuldades às quais os trabalhadores estão sujeitos e enfrentam em suas atividades de trabalho (Athayde & Brito, 2010, 2011; Bendassolli & Soboll, 2011; Schwartz, 2010a), já que, de algum modo, os trabalhadores “criam o que a norma não prescreve e recriam o que a prescrição, de fato, não prevê e não conhece da situação real” (Bianco, 2014b, p. 291).

Diferentemente do que propunham os modelos taylorista e fordista, a perspectiva ergológica busca compreender a atividade humana nas dimensões micro e macro do trabalho, para então transformá-las. Para isso, no entender dos principais autores, é necessário conhecer o trabalho de perto, pois a atividade de trabalho resulta dos debates de normas e de valores em interação nos diferentes meios (Bendassolli & Soboll, 2011; Durrive & Jacques, 2010; Holz & Bianco, 2014; Ménégos, 2015; Schwartz, 2015b; Schwartz, Duc, & Durrive, 2010a, 2010d; Trinquet, 2010). Assim, a ergologia é definida como “um projeto de melhor conhecer e, sobretudo, de melhor intervir sobre as situações de trabalho, para transformá-las” (Schwartz et al. 2010d, p. 27). Tal perspectiva analisa e entende o trabalho como uma atividade humana e, portanto, transformadora da realidade (Bellès, Efros, & Schwartz, 2013; Efros, Lemaître, & Bellès, 2015; Saraceno, 2017).

Outra característica da ergologia é o fato de ela buscar compreender a relação homem-trabalho e a diferença existente entre o trabalho prescrito e o trabalho real (Bianco, 2014b; Schwartz & Echternacht, 2007). Sabe-se que qualquer situação de trabalho é regulada por prescrições, que têm como objetivo único antecipar as atividades que serão executadas pelo trabalhador (Durrive & Schwartz, 2008; Schwartz, 2010a, 2010b, 2010c, 2010d, 2015a; Schwartz et al., 2010a, 2010b). Porém, haverá decisões parcialmente não antecipáveis, já que as prescrições só conseguiriam evitar uma variabilidade se houvesse um ambiente ideal (Durrive, 2010;

Durrive & Schwartz, 2008; Gomes & Schwartz, 2014; Schwartz & Echternacht, 2007). Deste ponto de vista, é possível afirmar que o trabalho humano real a todo o momento é diferente do trabalho prescrito, e que uma atividade não é puramente execução de métodos e técnicas (Bendassolli & Soboll, 2011; Schwartz, 2000, 2015b; Croce, 2017). Portanto, quando as normas e as prescrições não conseguem prever certas variabilidades nas situações de trabalho, o trabalhador se coloca à frente das normas técnicas, prescrições e valores que lhes são impostos em seus ambientes de trabalho, para reconfigurar o meio como seu próprio meio, pois uma atividade é executada por um ser humano presente, portador de história e saberes. Como as normas não são capazes de tudo antecipar, o trabalhador faz a gestão dos usos de si para intervir de maneira cuidadosa nos problemas gerados nos processos de produção, buscando transformá-los (Moraes & Schwartz, 2017; Schwartz, 2000; Schwartz et al., 2010a, 2010c).

A diferença existente entre o trabalho prescrito e real é bastante capaz de contribuir para a discussão das condições de trabalho, já que é possível observar as variabilidades a que o trabalhador está sujeito nos processos de trabalho e as adaptações que deve fazer para conseguir atingir os objetivos esperados pelas chefias (Salerno, 2000). De um modo geral, visando controlar as variabilidades dos processos de trabalho são impostas às empresas normas operacionais (Schwartz, 2015a), as quais os operadores devem respeitar, já que este é o princípio básico da conformidade (Zarifian, 2001). Entretanto, quando as especificações técnicas, por algum motivo, não são atendidas, acabam gerando variabilidades específicas de processo (NBR ISO 9000 – Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2005), ou seja, geram uma não conformidade (NBR ISO 9001 – Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2008) ou perdas. As variabilidades que influem nos processos são de diferentes naturezas e níveis de importância, mas são fruto do contexto macro/micro-organizacional e das diferentes interações entre os sistemas técnicos, as máquinas, as regras ou normas formais e não formais vigentes, e o homem. Seguindo esse ponto de vista, fica impossível tentar compreender uma situação de trabalho sem levar em conta os problemas existentes dentro da organização e fora dela também (Duraffourg et al., 2010).

Sendo assim, numa organização atual em um contexto capitalista e quando as condições de trabalho são minimamente adequadas ao homem, os empresários esperam que os trabalhadores assalariados se engajem e deem o melhor de si para que os indicadores de produtividade e eficiência permaneçam em conformidade. E o trabalhador tenta responder a essa demanda, ao que se espera dele, só que a partir do momento em que o trabalhador se posiciona diante das discrepâncias de normas existentes, ele faz uso de si por meio dos debates de normas com seus conhecimentos e valores, ou seja, o trabalhador se engaja mesmo que instintivamente a partir do momento que a sua história se infiltra no meio em que ele trabalha

(Durrive & Jacques, 2010; Noel, Revuz, & Durrive, 2010). Com isso entende-se a importância de se acompanhar e observar o trabalho de perto, para conhecer as dificuldades e problemas enfrentados pelos trabalhadores, pois em um posto de trabalho cada indivíduo é único e carrega consigo suas histórias, suas experiências passadas e expectativas (Duraffourg et al., 2010; Schwartz, 1996, 2004a, 2004b). No fundo, o trabalho só funciona porque “as pessoas vão além do que lhes é simplesmente pedido” (Noel et al., 2010, p. 223). Para entender melhor este processo se faz necessário utilizar os conceitos ergológicos de renormalização, usos de si por si e pelos outros e dramáticas dos usos de si, que serão apresentados a seguir.

### **Renormalização, usos de si por si e pelos outros e dramáticas**

Conforme abordado, os termos “trabalho prescrito” e “trabalho real” são comumente usados na ergonomia para analisar as diferenças existentes entre as normas e as condições reais de trabalho, enquanto a ergologia propõe para esse mesmo debate os conceitos “normas antecedentes” e “renormalizações” (Telles & Alvarez, 2004). Atualmente qualquer situação de trabalho é regulada por normas técnicas, científicas, econômicas, por regras de gestão, prescrições, regulamentos e também por novas tecnologias. Esse combinado de conceitos e normas tem como objetivo único antecipar qualquer que seja a atividade que será executada pelo trabalhador em um ambiente organizacional. Na ergologia, essa busca pela antecipação das situações de trabalho é conhecida como normas antecedentes (Durrive & Schwartz, 2008; Schwartz, 2010a, 2010d; Schwartz et al., 2010a, 2010b).

Em qualquer situação de trabalho sempre haverá a aplicação de normas antecedentes; entretanto, a qualquer tempo haverá também decisões parcialmente não antecipáveis. Mesmo com todas as prescrições, sabe-se que as empresas não conseguem fazer com que os procedimentos e as normas prescritas sejam seguidos à risca, pois esse distanciamento sempre existirá e jamais poderá ser previsto (Chanlat, 2011). Sendo assim, o trabalhador renormaliza suas atividades, recriando e remodelando a história, e investindo seus saberes de forma pessoal, única e singular, de modo que toda e qualquer atividade é sempre uma ressingularização ou renormalização em torno do trabalhador, ou seja, em torno de si (Durrive, 2002, 2010; Schwartz, 2010d; Schwartz & Echternacht, 2007). No ambiente organizacional, as normas e as prescrições só dariam conta do trabalho por completo, a fim de evitar uma variabilidade, se houvesse um ambiente ideal, em que todos os processos fossem totalmente idealizados, fechados e controlados. Entretanto, no mundo real tais ambientes não existem, uma vez que é impossível se controlar tudo. Assim, o ambiente organizacional fica refém das variabilidades.

Portanto, por conta da introdução do trabalhador nesse ambiente propício às falhas, entende-se que as normas antecedentes têm relação com o agir humano, nos encontros a gerir, pois leva em conta as construções históricas do trabalhador ao fazer uso de suas próprias capacidades, saberes, decisões e valores criados nas situações de trabalho (Durrive & Schwartz, 2008; Hassard, 2012; Schwartz, 2014; Schwartz et al., 2010c; Telles & Alvarez, 2004). Os trabalhadores “tomam decisões e fazem micro escolhas nas situações reais de trabalho” (Bianco & Holz, 2015, p. 64). Portanto, o trabalhador reinterpreta, repensa e formata as normas e procedimentos que lhes são impostos em função dele e de sua história (Durrive & Schwartz, 2008; Schwartz et al., 2010a). Esse processo de transformação das normas através de processos cognitivos e microescolhas, em que o trabalhador repensa, é usado para tentar reconfigurar o meio como seu próprio meio (Schwartz et al., 2010c). Na ergologia esse processo de alteração das normas antecedentes é chamado de renormalização (Bendassolli & Soboll, 2011; Duraffourg et al., 2010; Durrive, 2010; Durrive & Schwartz, 2008; Telles & Alvarez, 2004).

As renormalizações acontecem porque o ambiente de trabalho é um lugar de relações pessoais e profissionais constituído por pessoas com diferentes culturas, valores e questões sociais. Ou seja, o trabalho é constituinte de um sujeito trabalhador que age e decide de forma singular ao confrontar as normas, seguindo seus princípios e valores (Croce, 2017; Durrive & Schwartz, 2008; Maggi, 2016; Ménégos, 2015; Schwartz et al., 2010a, 2010c, 2010e). Assim, organizações são ambientes com debates incessantes de normas e valores, com renormalizações e profundas transformações, pois na realização de uma atividade existe uma antecipação da tarefa e confrontação com as normas por parte do trabalhador; quer dizer, ele faz um debate de normas, seguindo seus princípios e valores (Schwartz et al., 2010a, 2010c, 2010e; Silva & Borges, 2017). Cada profissional vai lidar com as renormalizações de uma maneira diferente, pois não é possível padronizar a maneira de agir dos trabalhadores ante as variabilidades, além de que é impossível esperar que os trabalhadores tenham a mesma atitude nessas situações, pois cada um faz escolhas e usos de si de acordo com sua própria história, valores e meio que está inserido, ou seja, em cada situação o trabalhar é único (Durrive, 2002; Schwartz et al., 2010e).

Desta forma, quando as normas e as prescrições não conseguem prever algumas variabilidades nas situações de trabalho, espera-se que o trabalhador e suas singularidades entrem em ação (Schwartz, 2000; Schwartz et al., 2010a). Qualquer que seja a atividade, o trabalhador age de maneira intelectual e não intelectual, mesmo que de forma involuntária. Assim, é possível afirmar que em toda atividade de trabalho o trabalhador faz usos: **usos de si por si e pelos outros** (Cunha, 2013; Scherer, Pires, & Schwartz, 2009; Schwartz, 2000, 2004b, 2010d, 2014; Schwartz et al., 2010e; Schwartz & Echternacht, 2007). Ou seja, o trabalhador faz “usos de si” em função dele próprio, já que qualquer atividade de trabalho compromete o “si”,



faz “usos por si” de maneira singular e momentânea quando a prescrição da atividade não corresponde com o que será executado, e faz “usos por outros” em função do coletivo (Duraffourg et al., 2010; Holz & Bianco, 2014; Schwartz, 2000, 2004b, 2010d, 2014; Schwartz et al., 2010a, 2010e; Schwartz & Echternacht, 2007; Silva & Borges, 2017). Assim, o trabalhador necessita fazer uso de si por si próprio e/ou por outros trabalhadores, de acordo com as normas antecedentes e as renormalizações (Athayde & Brito, 2011).

O termo “uso de si” é expresso como uso e não como execução, pois qualquer trabalho necessita da singularidade de como o trabalhador faz uso de si e dos outros. Pelo fato de o trabalho se apoiar em uma dimensão subjetiva, o “si” também pode ser considerado um corpo, pois não existe uma situação de trabalho que não venha a comprometer o “si”. Isso acontece porque não é possível dissociar um corpo para o trabalho e um corpo para a vida pessoal, já que ambas as partes se comunicam permanentemente (Duraffourg et al., 2010; Schwartz, 1996). Todo trabalho é direcionado por normas e prescrições, e nessa dialética de uso de si o trabalhador, ao renormalizar uma norma por meio de seus saberes e valores, faz uso de si em função dele próprio e em função dos outros, pois em um posto de trabalho jamais se trabalha totalmente sozinho. Com isso, pressupõe-se que todo trabalho é também em função do coletivo, ou seja, “uso de si pelos outros”, em que os outros são considerados os colegas de trabalho próximos e também os trabalhadores responsáveis em fazer as prescrições do trabalho. Enfim, “os outros” são todos os trabalhadores que estão envolvidos na atividade, desde a elaboração à execução (Holz & Bianco, 2014; Schwartz, 2000, 2010d; Schwartz et al., 2010a).

O trabalhador faz usos de si por si e pelos outros quando percebe que as exigências para o cumprimento das tarefas são muito mais complexas do que as normas antecedentes e prescrições previam. Portanto, para alcançar os objetivos propostos pela organização o trabalhador vai além do que lhe é pedido, fazendo uma triangulação entre as técnicas organizacionais, seus conhecimentos, valores e limites (Schwartz & Echternacht, 2007). Quer dizer, o “uso de si por si” é algo absolutamente singular e momentâneo, não consegue ser repetido por outra pessoa ou em outro momento. Corresponde a toda troca existente entre o trabalhador e seu trabalho em um espaço de tempo em que ele faz uso de todos os conhecimentos adquiridos em sua história, além de sua sensibilidade e sua forma corporal para a execução do trabalho, de forma espontânea (Duraffourg et al., 2010).

Logo, o trabalhador confronta e cria estratégias de ação de acordo com seus valores, buscando minimizar os desafios do seu ambiente de trabalho e se adequando ao seu meio, já que o meio sempre é gerido como um uso de si (Schwartz, 2000; Schwartz et al., 2010e). Ou seja, “trabalhar é arriscar, fazer *uso de si*” (Schwartz et al., 2010e, p. 191). Ao fazer uma escolha, que do ponto de vista do trabalhador é



a melhor, ele está assumindo riscos, pois a atitude pode vir a criar uma problemática maior ou simplesmente não agradar os superiores (Dejours, 1993, 2011; Schwartz et al., 2010e). E são essas possíveis tentativas fracassadas que remetem ao sofrimento (e não só) no trabalho, ou seja, às dramáticas de uso de si (Athayde & Brito, 2010), pois, numa organização, a atividade de trabalho aparece como uma tensão vinculada a escolhas, uma dramática (Durrive & Schwartz, 2008).

Apesar de as microescolhas serem necessárias no ambiente de trabalho, o trabalhador se encontra sujeito a consequências, já que suas escolhas podem não agradar a organização e vir a aumentar as variabilidades nos processos produtivos (Dollé et al., 2010; Noel et al., 2010). As tentativas fracassadas podem fazer com que o trabalhador se sinta pressionado por seus superiores e tenha medo de errar em escolhas futuras. Desta forma, é possível afirmar que toda e qualquer atividade é uma problemática e comporta um drama para o sujeito trabalhador, já que aparece como uma tensão vinculada a escolhas, uma dramática de usos de si (Cunha, 2013; Durrive & Schwartz, 2008; Schwartz, 2015a; Schwartz, Di Ruzza, & Le Bris, 2010).

Certamente, há sofrimento e tensões em um ambiente organizacional, só que de algum modo o trabalho pode ser também o responsável por aflorar o sentimento que qualquer trabalhador busca dentro de uma organização, o reconhecimento dos superiores, o prazer em realizar a atividade e a realização profissional individual e coletiva (Bendassolli, 2011; Dejours, 1993, 2011). As dramáticas do uso de si são o debate de normas que os sujeitos vão encontrar em suas atividades, ou seja, é “tudo aquilo que é a confrontação em um momento particular, no qual tentamos encontrar uma solução, com toda a nossa história” (Schwartz, Duc et al., 2010c, p. 89). As dramáticas estão relacionadas com os dramas que existem no trabalho, por conta das micro-histórias que cada trabalhador leva para o meio de trabalho. Os dramas remetem às escolhas que o trabalhador deve fazer; aos debates de normas; às dificuldades inerentes ao campo, em que se deve lidar com as variabilidades; ou a arbitrar valores diferentes e muitas vezes contraditórios (Athayde & Brito, 2011).

Diante dessa concepção analítica, portanto, tem-se a necessidade de ver de perto o trabalho e sob o ponto de vista do trabalhador; conhecer as situações, as dificuldades inerentes ao campo, as variabilidades e as tensões, e assim entender os valores usados nos debates de normas que guiam esses trabalhadores.

## **Aspectos metodológicos da pesquisa: produção e análise dos dados**

A empresa escolhida para esta pesquisa é uma empresa industrial do segmento de beneficiamento e transformação de vidros, sediada numa capital do Sudeste do Brasil, com atuação em toda essa região e partes de um estado nordestino. A empresa

está entre as 80 maiores empresas do estado (Instituto Euvaldo Lodi, 2015), com cerca de 400 empregados. Foi realizada uma pesquisa qualitativa e, para maior coerência e fidelidade da pesquisa, foi efetuada uma triangulação metodológica para a produção dos dados: pesquisa documental, observação direta e entrevistas semiestruturadas com operadores da produção. Estas etapas serão explicadas a seguir.

Primeiramente se realizou uma pesquisa documental com o objetivo de entender o trabalho prescrito documentado. Em seguida se realizou observação direta das atividades no setor de máquinas automáticas com o propósito de compreender os aspectos de gestão envolvidos nas atividades operacionais, sabendo-se que cada indivíduo possui uma forma única e singular de agir (Durrive, 2010; Schwartz, Duc et al., 2010a). Importante saber que no setor de máquinas automáticas havia cinco operadores para atender as três linhas de produção denominadas Forvet. A observação tem um papel importante no enriquecimento e construção dos saberes, pois essa técnica ajuda o pesquisador a observar e identificar fatos e comportamentos que o sujeito pesquisado faz instintivamente (Marconi & Lakatos, 2007), além de aspectos cognitivos envolvidos. Neste estudo, as observações diretas (Becker, 1999; Richardson, 2015) aconteceram em um período de dois meses, nos quais se ia a campo nas segundas, quartas e sextas-feiras. Nestes dois meses, foram feitas anotações em um diário de campo. O diário de campo trata-se de relatórios diários que possuem todas as manifestações, atitudes e ações por escrito do sujeito pesquisado, além das observações, reflexões e comentários das percepções do próprio pesquisador sobre fatos relevantes circunscritos a cada dia (Triviños, 2007).

Ao final, todos os trabalhadores do setor de máquinas automáticas foram entrevistados com base no que foi observado nesse processo de imersão em campo. Cabe esclarecer que foi escolhido o setor de máquinas automáticas para o estudo por este apresentar o maior número de não conformidades nos processos de produção nessa empresa. A abordagem em entrevista visava que o trabalhador, além de responder questões, pudesse refletir sobre as atividades de trabalho e verbalizar aspectos esclarecedores dessas atividades, validando (ou não) o entendimento do pesquisador no processo. Realizaram-se seis entrevistas semiestruturadas individuais, sendo cinco com os operadores envolvidos nas linhas automáticas de produção Forvet e uma com o coordenador de produção. Pode-se dizer que a entrevista semiestruturada, quando realizada juntamente com a técnica de observação, permite uma maior aproximação entre o pesquisador e os sujeitos entrevistados, permitindo que estes se manifestem de forma livre sobre sua atividade, indo além das questões perguntadas (Bauer, 2017; Triviños, 2007).

Para as entrevistas foram elaborados dois roteiros. O roteiro para entrevistar o coordenador possuía 21 questões, enquanto para os operadores havia 28 questões. As entrevistas com os trabalhadores foram realizadas depois de dois meses de

observação, no horário de almoço para o período matutino. Como o setor pesquisado trabalha com uma quantidade de trabalhadores enxuta, era inviável a parada de processo para as entrevistas. Ao trabalhador do noturno foi autorizada uma pausa para a entrevista no começo do turno. Por questões éticas, os nomes dos entrevistados são fictícios nos resultados apresentados. As entrevistas foram gravadas e totalizaram 4 horas e 36 minutos de gravação, sendo todas transcritas posteriormente para análise.

Como descrito, trata-se de uma pesquisa qualitativa, e neste estudo os dados produzidos foram analisados por meio da análise de conteúdo, que é muito utilizada em textos desenvolvidos nas ciências sociais empíricas (Bauer, 2017). Trata-se de um método para o tratamento de dados, que permite ao pesquisador fazer um estudo minucioso do conteúdo adquirido, de forma objetiva, e extrair sua significação (Marconi & Lakatos, 2015). As categorias de análise foram definidas a posteriori e são: (1) para além da prescrição: os usos de si no trabalho e o reconhecimento; (2) gerência hierarquizada: a falta de valorização dos saberes operários; e (3) dramáticas: em busca das metas de produção e de perdas. O próximo item de análise e discussão segue a orientação das categorias. Ressalta-se que os excertos são provenientes do diário de campo e das entrevistas feitas com os trabalhadores.

## As análises e discussão dos dados

As análises e discussão dos dados e resultados estão redigidas com base nas três categorias de análise geradas na etapa de tratamento dos dados, conforme esclarecido. Porém, antes dessa discussão, apresenta-se a Tabela 1 com o perfil dos participantes.

**Tabela 1** – Perfil dos trabalhadores das linhas de produção Forvet

<b>Operador</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo de empresa</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Tempo no setor</b>
Antônio	20-30 anos	10-15 anos	Superior incompleto	5-10 anos
João	30-40 anos	10-15 anos	Ensino Médio	5-10 anos
José	20-30 anos	10-15 anos	Ensino Médio	5-10 anos
Lucas	20-30 anos	1-5 anos	Curso técnico	6 meses-5 anos
Pedro	20-30 anos	1-5 anos	Superior incompleto	6 meses-5 anos

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

## Para além da prescrição: os usos de si no trabalho e o reconhecimento

Para compreender possíveis relações existentes entre os trabalhadores participantes, as equipas de trabalho das linhas de produção Forvet e a organização, é importante conhecer o ambiente de trabalho, suas regras, valores, modos de se organizar e as possíveis implicações desses sobre as situações de trabalho. Conforme a prescrição das tarefas, o operador, antes de iniciar o processo de lapidação das peças de vidro, deve medir todas as peças que chegam da máquina de corte com uma trena devidamente calibrada. O objetivo é verificar se a medida real está de acordo com a medida informada na etiqueta da peça.

Porém, segundo os operadores participantes, eles não o fazem, pois são raros os casos em que acontecem trocas de etiqueta ou um erro na dimensão das peças de vidro provenientes da máquina de corte. Na visão deles, se gastaria muito tempo para aferir a medida de todas as peças de vidro, e eles preferem confiar no trabalho da equipe do corte, antecedente. Apesar da norma, com base na experiência os trabalhadores criam uma norma antecedente que atende aos padrões de produtividade estabelecidos pelo coletivo, acreditando que não devem ficar “perdendo tempo” medindo as dimensões das peças de vidro.

*Eu não costumo medir as peças de vidro, porque gasta muito tempo. Eu tenho que confiar no trabalho da equipe de corte, se eu for medir todas as peças, no final do dia minha produção vai lá embaixo. Às vezes o que eu faço é pegar umas peças aleatórias e fazer a medição. (Lucas, 2017)*

*Quando existe uma diferença pequena entre a etiqueta e a peça é difícil de pegar o erro a olho nu, mas quando a diferença é muito grande, a gente bate o olho e sabe que não condiz as dimensões, até porque, já são quase . . . anos fazendo o mesmo serviço... Eu sei que o que eu faço não é certo, mas eu não acho necessário medir todas as peças. (Antônio, 2017)*

Conforme os relatos, nota-se que os operadores só conferem as medidas reais das peças com a etiqueta quando desconfiam que a peça esteja com uma dimensão diferente. Na maior parte das situações há renormalizações (Duraffourg et al., 2010; Ménégos, 2015), porque outra norma – a de produtividade do trabalho – fala mais alto, uma vez que os gerentes fixam os valores das metas e os operadores fazem de tudo para atingi-las, pois serão efetivamente cobrados. Portanto, o trabalhador, ao se confrontar com as normas antecedentes em uma situação de trabalho, realiza microdebates de normas que resultam muitas vezes nas renormalizações (Schwartz, 2014; Schwartz & Echternacht, 2007). Ao fazer o debate de normas e, no caso, escolher

não fazer a medição de todas as peças de vidro, o operador gere o seu trabalho e faz usos de si e dos outros de forma única e com base em valores individuais e coletivos (Schwartz, 2014; Schwartz, Duc et al., 2010a).

Em outra parte do processo, vê-se que, apesar de a linha de produção Forvet possuir os normativos de operação, não existe nenhuma prescrição quanto ao avanço na lapidação das quatro cabeças das máquinas 1 e 2. A Forvet 3, por ser a máquina mais nova, tem seu valor de avanço na lapidação pré-estabelecido. As cabeças são responsáveis por lapidar e polir os filetes nas laterais das peças de vidro. Como os operadores das Forvet 1 e 2 devem escolher sobre o avanço que colocarão ao operar cada peça, cada um coloca o avanço que acredita trazer um acabamento melhor.

*Cada operador coloca o parâmetro que acha melhor. Eu gosto de ver o filete da peça lisinha e brilhando, então, eu vejo o tanto que eu posso lapidar de cada lado da peça. Só tem que ficar de olho para não lapidar muito e a peça ficar menor que a dimensão que o cliente pediu. (José, 2017)*

Depois das lapidações, o operador joga água nas ventosas da máquina. As ventosas servem para elevar a peça de vidro e equiparar com as cabeças lapidadoras. Essa prática de jogar água acontece também nas correias que transportam as peças de vidro entre a Chiara e a Francesca – as duas máquinas fazem parte da linha Forvet. O objetivo é limpar qualquer resíduo de pó de vidro que possa existir. Os trabalhadores não souberam responder sobre frequência com que jogam a água, uma vez que não existe uma norma, mas foram unânimes em dizer: “sempre que é lapidada uma peça grande”. O uso de si por si ocorre exatamente quando o trabalhador tem que se posicionar ao perceber que a prescrição da atividade não corresponde ao que de fato será executado. Assim, o trabalhador confronta e cria estratégias de acordo com seus valores e experiências, buscando se adequar ao seu meio (Durrive, 2002; Schwartz, 2000; Schwartz, Duc et al., 2010e).

Os trabalhadores envolvidos na atividade foram enfáticos ao explicar que se não jogarem água com certa frequência, as peças futuras podem arranhar por conta do pó de vidro que fica grudado na máquina, o que acarretaria uma perda na operação. Os trabalhadores agem para além das prescrições, pois há os saberes da profissão ali envolvidos, provenientes da experiência e da história de vida de cada um e de todos no trabalho. Portanto, trabalhar é gerir, não é pura execução, é necessário fazer uso do intelectual, da inteligência, do corpo (Schwartz & Echternacht, 2007) em busca da eficácia.

Os operadores, em conjunto, ao decidirem jogar água nas ventosas e nas correias transportadoras, tomaram uma decisão baseada no saber do meio (Saraceno, 2017)

e criaram uma norma antecedente. O coletivo é a combinação de indivíduos singulares que reconfiguram o meio, dividem conhecimento e se ajudam de forma mútua, fazendo uso de si e dos outros (Bianco, 2014a, 2014b; Duraffourg et al., 2010; Scherer et al., 2009). Além das dificuldades e da complexidade encontrada no decurso das atividades de trabalho, os operadores reconhecem a profissão como estressante e perigosa. Mas há satisfação por terem sido escolhidos para trabalhar em um setor de máquinas automatizadas, isso traz sentido e significado para o trabalho deles, conforme os seguintes relatos mostram.

*Eu gosto de trabalhar na empresa, e eu tenho orgulho em trabalhar na linha de produção Forvet. . . . Apesar de ser um trabalho estressante e perigoso, eu sinto falta quando estou longe. (José, 2017)*

*Trabalhar no “coração da empresa” é muito gratificante, apesar de ser cansativo e perigoso. Só quem trabalha na Forvet tem o sentimento de ver o vidro saindo com qualidade e com tanta rapidez. Quando eu vejo uma etiqueta da empresa fora do trabalho, em uma peça de vidro, eu fico pensando que aquela peça passou por mim e que agora vai ser usada na casa de alguém ou em um shopping. (Lucas, 2017)*

*A Forvet traz um conhecimento muito grande para todos nós, já que é uma máquina toda automatizada. E isso é um motivo de orgulho para mim, porque antes eu era ajudante de pedreiro e agora estou aqui operando uma máquina italiana que possui grande capacidade de produção. (Pedro, 2017)*

As linhas Forvet, além de exigirem uma responsabilidade maior por parte dos operadores, despertam sentidos e valores que fazem com que eles tenham um sentimento de orgulho e satisfação com o seu trabalho nessas máquinas. Conforme relatos, isso se dá também pelo fato de acreditarem que, por conta do baixo nível de escolaridade que possuem, não lhes incumbiriam de operar uma máquina de tal dimensão tecnológica. Desse modo, o trabalho concebe significado e valores para a vida pessoal e profissional de cada trabalhador (Holz & Bianco, 2014; Schwartz, Duc et al., 2010a).

#### Gerência hierarquizada: a falta de valorização dos saberes operários

Parte do sucesso taylorista se deu pela busca por antecipar a atividade de trabalho humana. Mas o fracasso, pode-se dizer, se deu pela busca por predeterminar os



postos de trabalho através de tempos e movimentos (Schwartz, 2010b). Apesar da importância de um procedimento prescrito, não se pode desconsiderar que o real é sempre diferente do que foi antecipado (Bianco, 2014b). O real está ligado com o corpo, o meio, os saberes e a subjetividade do trabalho (Schwartz, Duc et al., 2010a). Neste estudo, o desprezo ou a falta de valorização dos saberes operários por parte dos ocupantes de níveis superiores da empresa ficou evidente. Podem-se descrever algumas situações analisadas adiante.

Certo dia, o responsável em controlar e distribuir os insumos da empresa pediu para que os operadores da Forvet 3 testassem por um dia o uso de uma nova peça. O responsável pelos insumos se antecipou em dizer das inúmeras vantagens que o uso de tal peça traria, como o aumento na qualidade de lapidação, maior rapidez na hora da troca da peça e redução de desgaste da própria peça. A Forvet possui quatro cabeças que se movimentam para fazer o desgaste das quinas e dar polimento nas peças de vidro. Cada cabeça possui em média oito rebolos e são trocados sempre que se encontram desgastados. Essas trocas acontecem, normalmente, duas vezes ao dia e requerem desgastes físicos. Assim, os operadores se sentiram animados com as vantagens que a nova peça poderia trazer para eles e para o processo, e imediatamente pararam a máquina e fizeram a troca pela nova peça.

Passado o dia de teste, o responsável pelos insumos voltou ao setor e pediu para que os operadores parassem a máquina para ser retirada a peça de teste. A máquina foi parada e a peça retirada. Entretanto, em momento algum os operadores foram questionados se a peça realmente trouxera alguma vantagem ou dificuldade para o processo durante a operação. Ficou evidente que não há valorização dos saberes operários, aspecto que parece ser proveniente de uma cultura e forma de organização do trabalho de concepção taylorista. Nesta perspectiva, existem profissionais próprios para prescrição e outros para execução (Pinto, 2013; Schwartz, Duc et al., 2010c). Apesar de existir uma distância reconhecida entre o que é prescrito e o realizado (Schwartz, 2010c), trabalhada pelos saberes disciplinares há décadas, nessa situação o responsável pelos insumos antecipou os resultados, dizendo que “tinha certeza que as vantagens seriam enormes” (Mário, 2017).

No caso, o responsável desconsiderou que o distanciamento entre o prescrito e o real é uma lacuna a ser preenchida com base nas características particulares do trabalho, envolvendo os operadores, sua história de vida, seu corpo, suas experiências vividas e expectativas, e o meio. Na atividade de trabalho há condições e há sempre valores que permeiam o meio (Chanlat, 2011; Hassard, 2012; Schwartz, 2010c; Trinquet, 2010). Ao ser questionado pelo pesquisador/observador sobre os seus modos de agir, o responsável então pergunta aos dois operadores, Antônio e Pedro, o que eles acharam da peça usada. Eles salientam que realmente a peça trará redução de tempo à atividade, uma vez que não precisarão parar a máquina com tanta

frequência para fazer a troca dos rebolos. Entretanto, quando o responsável se retira do setor, os operadores enfatizam quanto se sentem sem voz ativa, excluídos das decisões que remetem às suas atividades.

*Aqui na empresa se alguém achar que vai ser melhor fazer alguma mudança na máquina em que nós trabalhamos, eles vêm aqui e mudam. O problema é que nunca perguntam nossa opinião nem antes de realizar o projeto, e muito menos depois. Parece que nossa obrigação aqui é só o trabalho manual. (Pedro, 2017)*

*Não vou falar que eu não fico chateado quando eles vêm aqui e fazem alguma mudança sem nos perguntar, porque eu vou estar mentido. Tanto é que, às vezes, nós estamos dando uma ideia para solucionar um problema recorrente há meses, só que ninguém nos escuta. Aí passa um tempo, a máquina estraga, e eles vêm com a solução que estávamos dando há tempos. Infelizmente aqui dentro da empresa é assim, o operador não tem voz. (Antônio, 2017)*

Quando Pedro e Antônio relatam que a opinião deles não é consultada ou que ninguém os escuta, eles ratificam que os operadores das linhas de produção Forvet são vistos pelos seus superiores como simples executores de tarefas. As informações provenientes dos saberes do chão de fábrica não são consideradas pelos ocupantes de cargos em níveis superiores porque sequer são ouvidas. Ou seja, normalmente as decisões são tomadas longe do chão de fábrica, sem qualquer interação para além de ordens entre o operador e a chefia, mesmo que a mudança proposta afete suas atividades (Chanlat, 2011; Duraffourg et al., 2010) e, portanto, o resultado desse trabalho. Segundo Chanlat (2011), quando os trabalhadores deixam de ser ausentes dentro das empresas e passam a ser reconhecidos pelos gestores, conseqüentemente alcançam visibilidade dentro do ambiente de trabalho. A seguir, alguns relatos dos operadores expressam o que seria o contrário dessa concepção, a indiferença.

*Na verdade, eu tenho a sensação que estamos aqui só para produzir, parece que não somos humanos, que não merecemos reconhecimento, parece que isso aqui só se resume a números e perdas. Essa falta de reconhecimento acaba nos deixando desanimados. (Antônio, 2017)*

*Infelizmente, aqui na empresa nós não somos valorizados, e muito menos reconhecidos. Mas quando você está trabalhando, se quebrar uma peça, duas peças, na hora vai vir um superior aqui questionar sobre essas perdas, falar que temos que ser mais atentos, que isso não pode acontecer.*

*Mas quando tem que dar os parabéns para um operador que alcançou a meta ninguém vem. (José, 2017)*

*É importante ser reconhecido pelos supervisores, quem não gosta de receber os parabéns? Isso alegra até nosso dia. Só que aqui isso não acontece. Ninguém sabe quem foi o responsável pelo recorde de produção, ou quando ele foi alcançado. Só sabemos que temos que produzir . . . . Se a gente fica longe da meta, somos cobrados, mas quando atingimos não somos valorizados. (João, 2017)*

Como visto, a valorização dos saberes dos operadores da linha Forvet se encontra aquém do que os operadores esperam e mesmo do que preconiza a gestão contemporânea para a organização do trabalho (Chanlat, 2011; Pinto, 2013). Entretanto, apesar desses aspectos que remetem à gestão clássica, os operadores entendem que há um sentimento de grupo no ambiente de trabalho, que existe união, cooperação e determinação por parte de todos os operadores envolvidos no processo.

*A gente sempre ajuda um ao outro porque estamos todos em prol do mesmo objetivo. Não adianta eu me ajudar e prejudicar outro. Então, ninguém tem vergonha em falar que está precisando de ajuda, que não está conseguindo. Eu dou uma força para o cara porque sei que, se fosse eu, ele também me daria. A gente sabe o quanto foi difícil chegar até aqui, e isso nos tornou uma equipe madura e fechada. (José, 2017)*

*Acaba que a gente cria uma amizade aqui dentro da empresa e leva para nossa vida lá fora também. Eu sempre que tenho alguma dúvida acabo mandando mensagem para os caras perguntando o que devo fazer, mesmo que isso seja fora do horário do serviço. Nossa equipe tem uma comunicação boa, e isso traz confiança e comprometimento. (Pedro, 2017)*

Ao enfatizarem que existe confiança no coletivo e que no ambiente de trabalho são feitas trocas de conhecimentos e saberes, além de existir ajuda mútua ante as dificuldades reais enfrentadas nas situações de trabalho, eles reforçam a cooperação existente e o trabalho coletivo (Scherer et al., 2009; Schwartz, Duc et al., 2010c). Segundo o relato de Pedro, a confiança depositada no outro é tão grande que os laços criados no trabalho, em alguns casos, ultrapassam esse ambiente, transcendem as fronteiras organizacionais.

## Dramáticas: em busca das metas de produção e perdas

Em qualquer meio de trabalho existem momentos de sucesso e fracasso (Schwartz, Duc et al., 2010c); entretanto, alguns ambientes de trabalho podem ser caracterizados como mais nocivos para os trabalhadores do que outros (Dejours, 2011). Os operadores participantes das linhas de produção focadas no estudo, além de sofrerem com as pressões e tensões a que qualquer operador nessa organização está sujeito, são submetidos também a mais constrangimentos à ação (Maggi, 2016), uma vez que este setor é o único da empresa que possui um quadro de indicadores de produção e de perdas associadas, exibido no chão de fábrica. A perda (ou não conformidade) dos itens é sempre algo não desejado pela organização quando se trata de processos produtivos, pois as não conformidades podem gerar retrabalhos, perda de tempo, de material e de mão de obra investida. Por outra ótica, quer-se que os trabalhadores atuem com a visão no futuro, buscando sempre a prevenção (Paladini, 2008) de defeitos. Na empresa, os produtos não conformes (Cerqueira & Martins, 1998) são conhecidos como “perdas”, ou seja, eles não seguem os requisitos especificados.

Nesse contexto, as dramáticas vividas no dia a dia pelos operadores da Forvet se pautam, principalmente, em atingir a meta de produção imposta e não ultrapassar a meta de perdas de peças desejável. Para calcular a meta de produção diária para cada máquina na linha, leva-se em consideração a capacidade de  $m^2$  de operação da máquina com uma velocidade padronizada, em condições ideais e sem paradas, por seis dias por semana e oito horas por dia (para cada turno). Portanto, para que a meta de produção seja alcançada, é necessário que os operadores não parem a máquina para fazer manutenção, checklist, afiação das ferramentas e troca de rebolos; ou então, que eles aumentem a velocidade da máquina.

Como é de responsabilidade do trabalhador direto as ações e soluções para o não aparecimento das perdas e o aumento de produtividade, os operadores enfrentam uma busca incessante por atingir tais indicadores, visados principalmente pelos gerentes. Os operadores, a todo instante, dizem estar em busca da redução de perdas e do atingimento das metas de produção. Na visão deles, tais metas só não são atingidas por conta do modo como o cálculo é feito, quer dizer, sem considerar as horas paradas da máquina. Resta saber por que interessa determinar a meta dessa maneira, uma vez que certas práticas de gestão podem inibir ao invés de contribuir para o bem-estar no trabalho e, logo, para um resultado melhor (Chanlat, 2011).

Segundo Dejours (1993), todo trabalhador busca realizar sua tarefa da melhor forma possível e em consonância com as metas estipuladas pela organização, mas para o sucesso com as metas, estas devem ser coerentes com a realidade do ambiente de trabalho. Na visão do autor, caso as metas não sejam atingíveis, elas podem trazer

desgaste, desmotivação e sofrimento para o operador. Pode-se refletir melhor por meio do relato de dois operadores:

*É bom saber quanto estamos produzindo, qual é a meta diária, o índice de perda. Só que infelizmente nós todos sabemos que aqueles números não são reais. A gente tem horário de trabalho, meta de produção por hora, parada de processo, parada de manutenção, parada de limpeza, ida ao banheiro. E essas paradas não são contabilizadas no quadro, então aquilo não é real. Eu faço meu trabalho e todo dia busco alcançar a meta de produção, mas ela nunca vem. Isso acaba nos desmotivando, fica parecendo que a culpa é nossa, que estamos aqui fazendo corpo mole. (Antônio, 2017)*

*A gente fica chateado com os valores em vermelho, porque a gente trabalha com o objetivo de atingir a produção sem perder nenhuma peça. Como a gente trabalha feito louco, a gente sempre acha que conseguiu atingir a meta, mas no outro dia quando vamos olhar no quadro de indicadores vem a decepção. Isso é muito chato, porque fica parecendo que ficamos aqui o dia todo à toa, sem fazer nada, só olhando para o tempo, mas não é verdade. Nós sabemos o quanto estamos trabalhando... só falta os superiores enxergarem isso e calcular a meta com os tempos de parada da máquina. (Pedro, 2017)*

Ao analisar os relatos percebe-se certa angústia pelo não alcance da meta, vê-se que os operadores vivem uma confrontação com o meio, em busca de soluções. Como o trabalho está ligado a valores e história, o operador se sente responsável pela atividade, logo, pelo cumprimento das metas propostas pela organização, e se depara com uma prescrição que ele, embora se esforce, considera inalcançável. As dramáticas do uso de si são “tudo aquilo que é a confrontação em um momento particular, no qual tentamos encontrar uma solução, com toda a nossa história” (Schwartz, Duc et al., 2010c, p. 89). Tais dramáticas podem se dar por conta das escolhas a serem feitas e dos debates de normas envolvidos em cada situação, exigindo se ajuizarem valores muitas vezes contraditórios (Athayde & Brito, 2011), pois são essas possíveis tentativas fracassadas que remetem ao sofrimento (e não só) no trabalho, ou seja, às dramáticas de uso de si (Athayde & Brito, 2010; Cunha, 2013), pois os trabalhadores necessitam fazer escolhas em suas atividades, mesmo que estas sejam feitas de maneira inconsciente e correndo riscos de errar (Durrive & Jacques, 2010). O trabalho nunca é neutro, pois trabalhar é fazer escolhas, é gerir-se (Schwartz, 2004a). Dramáticas permeadas de escolhas e valores estão presentes nas linhas Forvet, confirmando que “trabalhar é necessariamente correr um risco” (Durrive & Jacques, 2010, p. 306).

Para os operadores, além de mudar a forma de calcular a meta de produção e de perdas, os superiores deveriam também levar em consideração o dia a dia, suas demandas, uma vez que atingir a meta de produção é mais fácil quando se processam peças grandes e sem recortes, e quando a máquina está em plenas condições de operar. Os extratos ilustram isso:

*Eu fico chateado pelo esforço que eu faço, porque é um esforço muito grande. É um trabalho exigente, a gente faz o máximo, mas nem sempre o equipamento dá condições. Acho que quando os indicadores não são atendidos, os nossos superiores deveriam verificar o porquê . . . Não adianta olhar só número, tem que analisar o que aconteceu. Se a peça é sem recorte e é grande, é mais fácil atingir a meta, mas quando são peças pequenas e com recortes, dificilmente a meta será atingida. (José, 2017)*

*Eu me sinto muito chateado com nossas condições aqui na empresa, porque nós passamos o problema da máquina, às vezes identificamos o problema, falamos com a manutenção, mas eles nunca buscam sanar o problema a fundo. Nossos superiores só nos cobram e não cobram a manutenção. . . . Aqui a gente briga para ver quem é o culpado, porque sempre recai para o operário da Forvet. Nós somos muito cobrados por redução de perdas, mas muitas vezes não depende só de nós, a máquina também tem que estar em boas condições. (Lucas, 2017)*

Apesar de os operadores na maioria dos dias não conseguirem atingir nem as metas de produção nem as de perdas (não conformidades), no dia em que as metas são atingidas, o sentimento de satisfação para os operadores vem à tona. Ou seja, caso as metas prescritas fossem mais reais, poderia trazer mais mobilização e engajamento por parte deles. Consequentemente, traria mais vínculos positivos com o trabalho e com a empresa.

*Hoje o quadro de indicadores consegue trazer as informações que precisamos. . . . ele nos mostra a quantidade que produzimos no dia e quanto de vidro perdemos. Ver o quadro de indicadores escrito com caneta vermelha me incomoda muito, pois parece que eu não estou dando meu melhor. Mas, quando o quadro de indicadores está escrito de caneta azul, ele reflete o meu trabalho, ele consegue mostrar a minha satisfação em forma de números. Ele, além de me fazer refletir e pensar o que fiz de errado no dia anterior, me faz pensar também o que fiz para que desse tudo certo. (Antônio, 2017)*



*Olhar para esse quadro todo vermelho me faz pensar no que eu errei, no que posso melhorar. Ah, mas quando eu vejo que os números estão escritos em caneta azul, que nós conseguimos atingir a meta de produção e de perda, eu me sinto o cara mais feliz dentro dessa fábrica. Apesar das dificuldades . . ., conseguir alcançar os números que são esperados por nossos superiores é gratificante. Eu sinto que meu dever foi cumprido. (João, 2017)*

No período de observação viu-se quanto é difícil e pouco frequente o alcance das metas no setor: em dois meses de acompanhamento a meta de produção no setor só foi alcançada duas vezes. É possível ver que o trabalho é pautado em sofrimento e prazer (Dejours, 1993). O trabalhador se angustia ao confrontar-se com as metas impostas e mal-elaboradas, com problemas de gestão evidentes, como a falta de comunicação e escuta das reclamações dos que operam “o coração da empresa”, e com a pressão de certo modo desnecessária impostos pela gerência na organização. Esse sofrimento acaba trazendo um sentimento de frustração, que não beneficia os indicadores e, ainda, pode vir a comprometer a saúde mental. Porém, quando uma meta é alcançada, tudo parece melhor, e o trabalho é responsável também por trazer prazer (Bendassolli, 2011; Dejours, 1993, 2011).

Neste artigo explorou-se pouco essa pauta de constrangimentos e sofrimento impostos pelo tipo de trabalho e setor por questão de espaço, no entanto há aspectos relacionados a saúde e segurança que impõem sofrimento, em que as dramáticas vividas são evidenciadas com clareza. O estudo mostrou que, na empresa, acontecem muitos cortes entre o punho e a mão, uma vez que é um membro muito utilizado para o transporte das peças de vidro. Nesse aspecto, alguns relatos podem ser destacados:

*Eu fui carregar uma peça de vidro e acabei cortando a palma da mão e três dedos. Não foi nada sério, mas não quero passar por isso de novo. Até hoje sinto receio em segurar peças do tipo que me cortou. Toda vez que eu tenho que manusear esse tipo de peças de vidro, sinto que acontecerá um acidente de novo. (Pedro, 2017)*

*O trabalho é muito perigoso. A empresa disponibiliza os [equipamentos de proteção individual], mas eu faço minha análise de risco. Eu analiso o que eu posso fazer e o que eu não posso. Já tive experiências de acidentes e cheguei a entrar em depressão. Eu não pretendo passar por isso de novo, pois eu poderia ter sido mandado embora e me vi em uma situação sem amparo nenhum. (Antônio, 2017)*

Além de seguirem as normas de segurança da empresa, usando os equipamentos de proteção individual, por conta do distanciamento existente entre o trabalho prescrito e o trabalho real, os trabalhadores recriam as normas de segurança em busca de prevenção contra os acidentes de trabalho. E como jamais se trabalha totalmente sozinho, ao fazerem a renormalização, os operadores fazem usos de si por si e pelos outros (Schwartz, 2000; Schwartz, Duc et al., 2010a, 2010c).

Na discussão realizada, pôde-se compreender a existência de normas antecedentes, que não são capazes de tudo antecipar, de debates de normas e de renormalizações em cada uma das diferentes situações de trabalho vivenciadas, além das dramáticas do corpo-si envolvidas.

## Considerações finais

Buscou-se analisar as situações de trabalho envolvendo a operação nas linhas de produção automáticas Forvet de uma empresa beneficiadora de vidros. Para refletir sobre o trabalho e as situações escolheu-se a abordagem ergológica, que convida a ir ver o trabalho de perto. O material foi produzido por meio de análise documental, observação direta das atividades no chão de fábrica e entrevistas. Ao final, ficou evidente a marca de uma gestão autoritária exercida por parte dos superiores, pautada por uma concepção clássica taylorista de organização do trabalho e, portanto, distante do discurso contemporâneo de organização e gestão, que acaba por desvalorizar os saberes operários no setor organizacional estudado. Observou-se que sequer são ouvidas as informações pertinentes ao seu fazer repassadas pelos operadores do chão de fábrica aos superiores, nem mesmo quando esses possuem uma solução prática para os problemas emergentes nesse meio. Essa não valorização dos saberes operários faz com que os operadores se sintam menos humanos e “ausentes”, embora dentro e pressionados pelo meio e pelas metas impostas pela empresa, calculadas de modo quase amador ou baseadas em postura ideológica implícita.

O estudo mostrou as dramáticas vivenciadas pelos operadores ao fazer a gestão do seu trabalho, os usos de si em busca do atingimento das metas, mal calculadas, de produção e de perdas. Como as normas não são capazes de antecipar tudo, os trabalhadores realizam renormalizações do trabalho, buscando encontrar uma solução das demandas laborais diárias, fazendo usos de si por si e pelos outros. O trabalho nas linhas de produção Forvet é fonte de sofrimento e de prazer para estes operadores, produzindo dramáticas de usos de si, pois os trabalhadores sofrem devido à não valorização dos saberes operários, à falta de autonomia, à sujeição às metas mal-elaboradas e à pressão para o atingimento dessas metas. Entretanto, o trabalho é também pautado no prazer, devido à satisfação evidente demonstrada por todos os operadores quando as metas são atingidas, e pela satisfação por trabalharem

em uma linha de produção automatizada, a eles confiada, linha que segundo todos “é o coração da empresa”, onde eles mesmos desenvolvem os saberes necessários para operá-la. A pesquisa buscou que os operadores envolvidos, além de participar na produção dos dados, refletissem sobre o seu trabalho e verbalizassem aspectos esclarecedores de suas atividades, estimulando o empoderamento de seus saberes.

Assim, entende-se que esta pesquisa se desenvolveu buscando o proposto pela ergologia, indo ver o trabalho de perto, para conhecer as dificuldades enfrentadas no ambiente de trabalho sob o ponto de vista de quem realiza as atividades e se posiciona diante das discrepâncias de normas existentes, fazendo usos de si por meio dos debates de normas com seus conhecimentos e valores (Duraffourg et al., 2010; Durrive & Jacques, 2010; Moraes & Schwartz, 2017; Noel et al., 2010; Schwartz, 1996, 2004b). Foi possível observar que os debates de normas e as renormalizações, além dos usos de si por si e por outros, são aspectos sem dimensão que interferem no mundo organizacional e fazem repensar sobre alguns conceitos e práticas enraizados na administração, pautados pela teoria clássica, que insistem em dominar o cenário em empresas que crescem e não profissionalizam e atualizam de fato as concepções de gestão. Tais análises, entende-se, podem contribuir para a reflexão de gestores atuais e futuros, e para o desenvolvimento da área.

Acredita-se que as ferramentas gerenciais devem se pautar pela normatização, mas os saberes contextualizados são relevantes e não podem ser ignorados. Há limitações das normas perante a imposição do viver, o qual renormaliza e cria para ajustar-se às complexidades do meio – micro e macro inter-relacionados. As contribuições da ergologia estão em evidenciar essas singularidades do viver para, aos poucos, ter mais reconhecimento enquanto analítica, ampliando sua visibilidade e a importância da interdisciplinaridade nos estudos organizacionais e do trabalho. Assim, pode abrir portas para o desenvolvimento e aprimoramento de instrumentos mais adequados e renovados, expondo problemas e desvendando soluções e melhoramentos a partir do que as pessoas realmente fazem.

Como limitações do estudo destaca-se o curto tempo de observação localizada num setor em conformidade com o que foi acordado com a organização. A observação de mais situações pertinentes ao tema traria, quem sabe, compreensão de aspectos mais gerais de toda a empresa. Para os estudos futuros sugere-se acompanhar os operadores buscando-se compreensões comparadas entre as situações de trabalho dos operadores da Forvet, com metas superdimensionadas e expressas em quadros, e outros setores com diferentes realidades; se possuem conhecimento das metas de produção, se e como as cumprem; quais aspectos envolvem a saúde dos trabalhadores de toda a empresa por conta do ambiente fabril na beneficiadora de vidros que, embora não discutido neste artigo, teve muitas críticas evidenciadas na pesquisa e pertinentes para futuras análises visando esse setor econômico.

## Referências

- Alves, G. (2008). O espírito do toyotismo: Reestruturação produtiva e “captura” da subjetividade do trabalho no capitalismo global. *Confluências*, 10(1), 97-121. Recuperado de <https://bit.ly/2WMh68S>
- Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2005). *NBR ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade: Fundamentos e vocabulário*. Rio de Janeiro: Autor.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2008). *NBR ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade*. Rio de Janeiro: Autor.
- Athayde, M., & Brito, J. (2010). Introdução à edição brasileira: Ergologia é um livro-ferramenta, uma tecelagem que se propaga. In Y. Schwartz & L. Durrive (Orgs.), *Trabalho & ergologia: Conversas sobre a atividade humana* (2a ed., pp. 47-82). Niterói, RJ: EdUFF.
- Athayde, M., & Brito, J. (2011). Ergologia e clínica do trabalho. In P. F. Bendassolli & L. A. P. Soboll (Orgs.), *Clínicas do trabalho: Novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade* (pp. 258-281). São Paulo, SP: Atlas.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (2001). Bringing work back in. *Organization Science*, 12(1), 76-95. doi:10.1287/orsc.12.1.76.10122
- Bauer, M. W. (2017). Análise de conteúdo clássica: Uma revisão. In M. W. Bauer & G. Gaskell (Orgs.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático* (pp. 189-218). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Becker, H. S. (1999). Problemas de inferência e prova na observação participante. In *Métodos de pesquisa em ciências sociais* (pp. 47-64). São Paulo, SP: Hucitec.
- Belliès, L., Efos, D., & Schwartz, Y. (2013). Héritages du passé, travail et urgences actuelles: La mise à l'étude annuelle des “tâches du présent”. Recuperado de <https://bit.ly/2CTyNfl>
- Bendassolli, P. F. (2011). Crítica às apropriações psicológicas do trabalho. *Psicologia & Sociedade*, 23(1), 75-84. doi:10.1590/S0102-71822011000100009
- Bendassolli, P. F., & Soboll, L. A. P. (Orgs.). (2011). Introdução às clínicas do trabalho: Aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In *Clínicas do trabalho: Novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade* (pp. 3-21). São Paulo, SP: Atlas.
- Bianco, M. F. (Org.). (2014a). A valorização dos saberes no trabalho de processamento industrial de rochas ornamentais. In *Competências e gestão: Dialogando com o trabalho e decifrando suas conexões* (pp. 15-37). Vitória, ES: UFES.

- Bianco, M. F. (2014b). Ergologia: uma perspectiva analítica para o trabalho humano. In E. M. Souza (Org.), *Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional: Uma abordagem teórico-conceitual* (pp. 275-293). Vitória, ES: EDUFES.
- Bianco, M. F., & Holz, E. B. (2015). Trabalho e competência industriosa: Uma cartografia ergológica no setor de rochas ornamentais no Brasil. *Ergologia*, (14), 47-72. Recuperado de <https://bit.ly/334CEkP>
- Cerqueira, J. P., & Martins, M. C. (1998). *Formação de auditores internos da qualidade*. São Paulo, SP: Pioneira.
- Chanlat, J.-F. (2011). O desafio social da gestão: A contribuição das ciências sociais. In P. F. Bendassolli & L. A. P. Soboll (Orgs.), *Clínicas do trabalho: Novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade* (pp. 110-129). São Paulo, SP: Atlas.
- Chung, A. Z. Q., & Williamson, A. (2018). Theory versus practice in the human factors and ergonomics discipline: Trends in journal publications from 1960 to 2010. *Applied Ergonomics*, 66, 41-51. doi:10.1016/j.apergo.2017.07.003
- Croce, C. (2017). Les concepts du pragmatisme ont-ils un intérêt pour la démarche ergologique? *Ergologia*, (17), 53-78. Recuperado de <https://bit.ly/3fU9CrR>
- Cunha, D. M. (2013). L'ergologie et la psychosociologie du travail: Inconfort intellectuel, intersections conceptuelles et travail en commun. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 15(1), 77-90. doi:10.3917/nrp.015.0077
- Daniellou, F., Terssac, G., & Scwhartz, Y. (2004). *Alain Wisner et les tâches du présent: La bataille du travail réel*. Toulouse: Octarès Editions.
- Dejours, C. (1993). Inteligência operária e organização do trabalho: A propósito do modelo japonês de produção. In H. Hirata (Org.), *Sobre o "modelo" japonês de automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho* (pp. 281-309). São Paulo, SP: Edusp.
- Dejours, C. (2011). Texto introdutorio: Psicopatología del trabajo – psicodinámica del trabajo. *Laboreal*, 7(1), 13-16.
- Dollé, F., Nouroudine, A., Jean, R., & Durrive, L. (2010). As técnicas e a experiência dos humanos. In Y. Schwartz & L. Durrive (Orgs.), *Trabalho & ergologia: Conversas sobre a atividade humana* (2a ed., pp. 111-128). Niterói, RJ: EdUFF.
- Duraffourg, J., Duc, M., & Durrive, L. (2010). O trabalho e o ponto de vista da atividade. In Y. Schwartz & L. Durrive (Orgs.), *Trabalho & ergologia: Conversas sobre a atividade humana* (2a ed., pp. 47-82). Niterói, RJ: EdUFF.

- Durrive, L. (2002). Formação, trabalho, juventude: Uma abordagem ergológica. *Proposições*, 13(3), 19-30. Recuperado de <https://bit.ly/3hue6Gb>
- Durrive, L. (2010). Pistas para o ergoformador animar os encontros sobre o trabalho. In Y. Schwartz & L. Durrive (Org.), *Trabalho & ergologia: Conversas sobre a atividade humana* (2a ed., pp. 309-318). Niterói, RJ: EdUFF.
- Durrive, L., & Jacques, A. M. (2010). O formador ergológico ou “Ergoformador”: Uma introdução à ergoformação. In Y. Schwartz & L. Durrive (Orgs.), *Trabalho & ergologia: Conversas sobre a atividade humana* (2a ed., pp. 295-307). Niterói, RJ: EdUFF.
- Durrive, L., & Schwartz, Y. (2008). Revisões temáticas: Glossário da ergologia. *Laboreal*, 4(1), 23-28. Recuperado de <https://bit.ly/32LaVFY>
- Efros, D., Lemaître, C. N., & Belliès, L. (2015, 8 de junho). *Analyser l'activité pour comprendre le travail*. Artigo apresentado em Assises du CEPERC, Aix-en-Provence, France. Recuperado de <https://bit.ly/39jXwFX>
- Gomes, A. B., Jr., & Schwartz, Y. (2014). Psicologia, saúde e trabalho: Da experiência aos conceitos. *Psicologia em Estudo*, 19(2), 345-351. doi:10.1590/1413-737222224016
- Harvey, D. (2017). *A condição pós-moderna* (27a ed.). São Paulo, SP: Loyola.
- Hassard, J. S. (2012). Rethinking the Hawthorne studies: The Western Electric research in its social, political and historical context. *Human Relations*, 65(11), 1431-1461. doi:10.1177/0018726712452168
- Holz, E. B., & Bianco, M. F. (2014). Ergologia: Uma abordagem possível para os estudos organizacionais sobre trabalho. *Cad. EBAPE.BR*, 12(ed. esp.), 494-512. Recuperado de <https://bit.ly/2ZNdzZQ>
- Instituto Euvaldo Lodi. (2015). *Anuário: 200 maiores empresas: Espírito Santo 2015*. Brasília, DF: Autor. Recuperado de <https://bit.ly/3jEAPBg>
- Maggi, B. (2016). *De l'agir organisationnel: Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage: Livre II: Régulation du travail et bien-être*. Bologna: TAO Digital Library.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2007). *Metodologia científica*. São Paulo, SP: Atlas.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2015). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo, SP: Atlas.



- Ménégoz, L. (2015). Entre épistémologie et ergologie: En réaction au texte de Tlemcen. *Ergologia*, (13), 91-113. Recuperado de <https://bit.ly/2CXlaw1>
- Moraes, T. D., & Schwartz, Y. (2017). Ergological perspectives for the use of driving simulators. *Temas em Psicologia*, 25(4), 1589-1604. doi:10.9788/tp2017.4-06pt
- Noel, C., Revuz, C., & Durrive, L. (2010). O trabalho e o sujeito. In Y. Schwartz & L. Durrive (Orgs.), *Trabalho & ergologia: Conversas sobre a atividade humana* (2a ed., pp. 223-243). Niterói, RJ: EdUFF.
- Paladini, E. P. (2008). *Gestão da qualidade: Teoria e prática*. São Paulo, SP: Atlas.
- Pinto, G. A. (2013). *A organização do trabalho no século XX: Taylorismo, fordismo e toyotismo*. São Paulo, SP: Expressão Popular.
- Richardson, R. J. (2015). *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. São Paulo, SP: Atlas.
- Salerno, M. S. (2000). Análise ergonômica do trabalho e projeto organizacional: Uma discussão comparada. *Produção*, 9(n. esp.), 45-60. doi:10.1590/S0103-65131999000400003
- Saraceno, M. (2017). Trois savants face à l'inconfort intellectuel, histoire d'une rencontre entre science et expérience du travail au début du XXème siècle. *Ergologia*, (17), 103-126. Recuperado de <https://bit.ly/32L43YY>
- Scherer, M. D. A., Pires, D., & Schwartz, Y. (2009). Trabalho coletivo: Um desafio para a gestão em saúde. *Revista de Saúde Pública*, 43(4), 721-725. doi:10.1590/S0034-89102009000400020
- Schwartz, Y. (1996). Trabalho e valor. *Tempo social*, 8(2), 147-158. doi:10.1590/ts.v8i2.86429
- Schwartz, Y. (2000). Trabalho e uso de si. *Pro-posições*, 5(32), 34-50. Recuperado de <https://bit.ly/32L4Gsk>
- Schwartz, Y. (2004a). Circulações, dramáticas, eficácias da atividade industrial. *Trabalho, educação e saúde*, 2(1), 33-55. doi:10.1590/S1981-77462004000100004
- Schwartz, Y. (2004b). Trabalho e gestão: Níveis, critérios, instâncias. In M. Figueiredo, M. Athayde, J. Brito, & D. Alvarez (Orgs.), *Labirintos do trabalho: Interrogações e olhares sobre o trabalho vivo* (pp. 23-36). Rio de Janeiro, RJ: DP&A.
- Schwartz, Y. (2010a). A dimensão coletiva do trabalho e as entidades coletivas relativamente pertinentes (ECRP). In Y. Schwartz & L. Durrive (Orgs.), *Trabalho & ergologia: Conversas sobre a atividade humana* (2a ed., pp. 149-164). Niterói, RJ: EdUFF.

- Schwartz, Y. (2010b). A trama e a urdidura. In Y. Schwartz & L. Durrive (Orgs.), *Trabalho & ergologia: Conversas sobre a atividade humana* (2a ed., pp. 103-109). Niterói, RJ: EdUFF.
- Schwartz, Y. (2010c). Reflexão em torno de um exemplo de trabalho operário. In Y. Schwartz & L. Durrive (Orgs.), *Trabalho & ergologia: Conversas sobre a atividade humana* (2a ed., pp. 37-46). Niterói, RJ: EdUFF.
- Schwartz, Y. (2010d). Uso de si e competência. In Y. Schwartz & L. Durrive (Orgs.), *Trabalho & ergologia: Conversas sobre a atividade humana* (2a ed., pp. 205-221). Niterói, RJ: EdUFF.
- Schwartz, Y. (2014). Motivações do conceito de corpo-si: Corpo-si, atividade, experiência. *Letras de Hoje*, 49(3), 259-274. doi:10.15448/1984-7726.2014.3.19102
- Schwartz, Y. (2015a). Conhecer e estudar o trabalho. *Trabalho & Educação*, 24(3), 83-89. Recuperado de <https://bit.ly/3jziRjE>
- Schwartz, Y. (2015b). L'activité peut-elle être objet d' "analyse"? *Letras de Hoje*, 50(supl.), 42-52. doi:10.15448/1984-7726.2015.s.23138
- Schwartz, Y., Di Ruzza, R., & Le Bris, R. (2010). Trabalho, emprego e cidadania. In Y. Schwartz & L. Durrive (Orgs.), *Trabalho & ergologia: Conversas sobre a atividade humana* (2a ed., pp. 275-292). Niterói, RJ: EdUFF.
- Schwartz, Y., & Durrive, L. (Org.). (2015). *Trabalho e ergologia II: Diálogos sobre a atividade humana*. Belo Horizonte: Fabrefactum.
- Schwartz, Y., Duc, M., & Durrive, L. (2010a). A linguagem em trabalho. In Y. Schwartz & L. Durrive (Orgs.), *Trabalho & ergologia: Conversas sobre a atividade humana* (2a ed., pp. 131-148). Niterói, RJ: EdUFF.
- Schwartz, Y., Duc, M., & Durrive, L. (2010b). O homem, o mercado e a cidade. In Y. Schwartz & L. Durrive (Orgs.), *Trabalho & ergologia: Conversas sobre a atividade humana* (2a ed., pp. 247-273). Niterói, RJ: EdUFF.
- Schwartz, Y., Duc, M., & Durrive, L. (2010c). Técnicas e competências. In Y. Schwartz & L. Durrive (Orgs.), *Trabalho & ergologia: Conversas sobre a atividade humana* (2a ed., pp. 85-102). Niterói, RJ: EdUFF.
- Schwartz, Y., Duc, M., & Durrive, L. (2010d). Trabalho e ergologia. In Y. Schwartz & L. Durrive (Orgs.), *Trabalho & ergologia: Conversas sobre a atividade humana* (2a ed., pp. 25-36). Niterói, RJ: EdUFF.
- Schwartz, Y., Duc, M., & Durrive, L. (2010e). Trabalho e uso de si. In Y. Schwartz & L. Durrive (Orgs.), *Trabalho & ergologia: Conversas sobre a atividade humana* (2a ed., pp. 189-204). Niterói, RJ: EdUFF.

- Schwartz, Y., & Echternacht, E. H. (2007). O trabalho e a abordagem ergológica: “Usos dramáticos de si” no contexto de uma central de tele-atendimento ao cliente. *Informática na educação: Teoria & prática*, 10(2), 9-24. doi:10.22456/1982-1654.6029
- Silva, E. A., & Borges, M. E. S. (2017). Os valores envolvidos no trabalho: Uma pesquisa com servidores de uma agência da Previdência Social. *Ergologia*, (17), 79-102. Recuperado de <https://bit.ly/32L4SRu>
- Telles, A. L., & Alvarez, D. (2004). Interfaces ergonomia-ergologia: Uma discussão sobre trabalho prescrito e normas antecedentes. In M. Figueiredo, M. Athayde, J. Brito, & D. Alvarez (Orgs.), *Labirintos do trabalho: Interrogações e olhares sobre o trabalho vivo* (pp. 63-90). Rio de Janeiro, RJ: DP&A.
- Trinquet, P. (2010). Trabalho e educação: O método ergológico. *Revista HISTEDBR On-line*, 10(38e), 93-113. doi:10.20396/rho.v10i38e.8639753
- Triviños, A. N. S. (2007). Pesquisa qualitativa. In *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação* (pp. 116-175). São Paulo, SP: Atlas.
- Zarifian, P. (2001). Mutação dos sistemas produtivos e competências profissionais: A produção industrial de serviço. In M. Salerno (Org.), *Relação de serviço: Produção e avaliação* (pp. 69-149). São Paulo, SP: Senac.

## Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, Brasil – código de financiamento 001.

## Sobre os Autores

### Jéssica de Azerêdo Rizzi

Mestre em administração pela Universidade Federal do Espírito Santo. E-mail: [jessicarizzi@outlook.com.br](mailto:jessicarizzi@outlook.com.br). ORCID: 0000-0002-0135-3225

### Mônica de Fatima Bianco

Doutora em engenharia de produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo. E-mail: [mofbianco@gmail.com](mailto:mofbianco@gmail.com). ORCID: 0000-0003-4280-7630

### **Eloísio Moulin de Souza**

Tem pós-doutorado em administração pela University of Leicester. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo. E-mail: [eloisio.souza@ufes.br](mailto:eloisio.souza@ufes.br). ORCID: 0000-0002-0775-7757



*Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional*

## Se essa rua fosse minha eu mandava ladrilhar: conflitos sociais no organizar do espaço urbano e a luta pela significação entre discursos e [r]existência

If this street were mine, I'd get it paved: social conflicts regarding the organization of urban space and the struggle for meaning between discourses and [r]existence

Recebido: 01/09/2017

Aprovado: 29/03/2019

Carlos César de Oliveira Lacerda<sup>a</sup>  
Sérgio Carvalho Benício de Mello<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil

<sup>b</sup> Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil

### Resumo

Esse artigo é um estudo sobre a intervenção urbana de requalificação no porto Cais Mauá, localizado em uma das grandes metrópoles brasileiras, Porto Alegre. O objetivo é compreender como os conflitos sociais são descritos segundo uma prática discursiva de caráter social no organizar do espaço urbano no Cais Mauá. Nossa abordagem é qualitativa e a corrente pós-estruturalista encaminhou todo o percurso metodológico do trabalho na perspectiva da teoria do discurso de Laclau e Mouffe. Foi montado um arquivo de pesquisa contendo 147 itens, entre os quais reportagens, entrevistas, imagens e documentos, que foram analisados a fim de desvelar os discursos à luz da análise do discurso foucaultiana. Para apoiar a investigação utilizou-se o software de análise qualitativa NVivo para decodificar as informações e organizar os dados do arquivo. Os resultados apontam quatro formações discursivas: de um lado, duas formações favoráveis à requalificação, ancoradas na concepção de modernização e desenvolvimento da cidade; de outro, um posicionamento contrário a este, com também duas formações discursivas, embasadas na convicção de que o projeto não atende aos anseios sociais e fere a identidade gaúcha. As cadeias de equivalências e diferenças demonstram que o Cais Mauá disputa significados por suas peculiaridades, mas compartilham algo em comum: um conceito de cidade multifacetado. Por um lado, um conceito baseado em megaestruturas, grandes empreendimentos e valor econômico, e do outro lado um modelo baseado em participação, transparência, convívio e preservação através de denúncias em forma de resistência. Chegamos à conclusão de que as perspectivas discutidas no trabalho trazem novas

orientações para a discussão do organizar de cidades sob o contexto discursivo, crítico e simbólico.

**Palavras-chave:** Cais Mauá; Gestão do Espaço; Conflitos Sociais; Teoria do Discurso; Direito à Cidade.

## Abstract

This paper analyzed the urban intervention of requalification in Porto Cais Mauá, located in one of Brazil's greatest metropolis, Porto Alegre, in order to verify how social conflicts are described according to a discursive practice of social character in the organization of Cais Mauá's urban space. Our approach was qualitative in nature and poststructuralist in scope, and it was based on the perspective of Laclau and Mouffe's Theory of Discourse. A research archive containing 147 items was produced, among them: reports, interviews, images and documents that were analyzed in order to reveal discourses with help of Foucauldian discourse analysis. The NVivo qualitative analysis software was used to decode the information and organize the file data. The results indicate that the conflicts point to four discursive formations: on the one hand, two formations favorable to requalification, anchored in the conception of modernization and development of the city; on the other, a position opposed to it, with two discursive formations, based on the conviction that the way in which the project is being proposed does not meet social needs. Chains of equivalence and differences show disputes of Cais Mauá meanings according to their peculiarities, nevertheless, they share some commonalities: a multifaceted concept of city. On the one hand, a concept based on megastructures, great ventures and economic value, and on the other hand, a model based on participation, transparency, conviviality and preservation through social actions in the form of resistance. The perspectives discussed provide new guidelines for the debate on city organization under discursive, critical and symbolic contexts.

**Keywords:** Cais Mauá; Space Management; Social Conflicts; Discourse Theory; Right to the City.

## Introdução

As áreas de centros históricos ao longo dos anos foram perdendo, por inúmeras razões, seu valor econômico, social e cultural. Essas áreas possuem um valor simbólico e atualmente tem se percebido uma retomada desses espaços através de intervenções urbanísticas, requalificando a cidade e fazendo com que a sociedade volte a utilizar o lugar. Entretanto, questiona-se: que tipo de requalificação estão propondo?



Essa discussão se mostra intrigante por uma administração na esfera pública e social pautada em um modelo sistêmico de administração de forma descentralizada, ou seja, voltado para a participação popular, integrando os atores públicos (Angnes, Mattos, Klozovski, & Sturm, 2013; Freitas, Freitas, & Dias, 2012; Klering & Porsse, 2014), além de não ignorar os aspectos sociais e as demandas da sociedade em favor dos aspectos privados (Escobar, 2010).

Atualmente muitos projetos de intervenção urbanística têm sido idealizados na busca de progresso e modernização, além de colocar as cidades no eixo econômico promissor, impulsionando os movimentos de melhoria dos espaços públicos no que diz respeito ao planejamento urbano, a gestão nas cidades e o desenvolvimento regional (Braun, Meiriño, Oliveira, & França, 2017). Nesse sentido, o porto Cais Mauá, localizado no espaço geográfico de Porto Alegre, é um espaço público com inúmeras peculiaridades e atualmente é alvo de recuperação pelo poder privado e público para preservação e, ao mesmo tempo, fomento ao turismo da localidade.

A importância histórica do Cais Mauá reside no fato de sua construção resultar de um grande esforço conjunto entre o governo e a sociedade gaúcha, que se empenhavam, no início do século XX, para modernizar a capital e incrementar a economia. O Cais Mauá faz parte da história da cidade e a localização do porto é motivo de interesse da iniciativa privada, pois se encontra em local estratégico para atrair turistas (Vieira, 2012). Ao longo dos anos o Cais foi perdendo sua função portuária, o que levou à sua desativação desde o ano de 2005, deixando de existir atividades no local.

Em 2010 foi o lançado Edital de Concorrência 001/2010 para aprovação das propostas de requalificação do Cais Mauá. De acordo com o edital, o projeto vencedor da concorrência deveria observar e priorizar a acessibilidade, o restauro do patrimônio histórico e a realocação dos prédios públicos atualmente existentes. No final do citado ano foi assinado um contrato entre a Cais Mauá do Brasil S.A. e o governo do estado para a requalificação do cais, enfatizando que o novo Cais Mauá é um ícone de modernidade para a cidade de Porto Alegre. Assim, configurou-se uma parceria público-privada com participação de capital estrangeiro. O projeto proposto para requalificar o Cais prevê a construção de torres comerciais, shopping center, um grande estacionamento, centro de eventos, hotel, centro empresarial e espaços voltados para negócios, consumo e comércio. O contrato é considerado um arrendamento com prazo de 25 anos renováveis. Em contrapartida o estado receberá do consórcio o valor de R\$ 2,5 milhões anuais pelo arrendamento, como exposto no edital.

Após essa ação, o espaço foi alvo de polêmicas devido à proposta de requalificação por grupos da sociedade civil organizada, bem como ativistas, universidades e grupos de profissionais liberais como, por exemplo, o movimento Cais Mauá de Todos, que apresenta diversas agendas e demandas, entre as quais a ampla participação

popular na discussão do Cais, espaço de vivência social, total transparência em relação à parceria público-privada e plena legalidade do processo (da licitação e concorrência até a celebração dos contratos). Exemplos desse tipo de movimento podem ser percebidos em outras articulações, como o caso Estelita na cidade de Recife (PE) e o porto do Jaraguá na cidade de Maceió (AL). Percebe-se a problematização em torno da área, onde diversos atores disputam espaços de convivência na tentativa de os organizar e utilizar. Nesse caso, a cidade é percebida como um grande organismo que precisa de políticas públicas para seu efetivo funcionamento, atendendo o maior número possível de demandas sociais.

O Cais projetado pelo grupo vencedor pretende dar à cidade de Porto Alegre uma característica mais moderna no sentido de atração turística. A proposta de requalificação procura agregar novos usos para este local, partindo de um espaço sem utilidade para um de consumo, e colocar Porto Alegre no contexto de modernidade cultural, turística e concorrência intercidades através da política de intervenção no Cais, a fim de projetar uma imagem de cidade inovadora e integrante das tendências do mundo globalizado, interconectando a cidade com outros modelos de gestão do território e utilização do espaço público.

Diante dessa proposta de requalificação vários questionamentos começam a emergir no campo discursivo ao discutir um conceito de cidade e de gestão pública. Todos esses questionamentos se agrupam na seguinte questão de pesquisa: como os conflitos sociais situados no domínio do direito à cidade e nos propósitos da produção do espaço urbano são descritos segundo uma prática discursiva de caráter social?

Percebe-se que existem esses conflitos em relação às tendências mais participativas, gestão eficiente do espaço público, planejamento e urbanização, cidadania, parcerias público-privadas e transparência nas ações, passando a dar mais atenção à relação nos segmentos como a sociedade e as entidades privadas, ou seja, como um *networking* (Ashworth, Ferlie, Hammerschmid, Moon, & Reay, 2013; Kjaer, 2011). Dessa forma, o objetivo deste trabalho foi compreender como os conflitos sociais são descritos segundo uma prática discursiva de caráter social no organizar do espaço urbano no Cais Mauá.

O enfoque foi a partir da teoria do discurso de Ernesto Laclau e Chantal Mouffe, uma teoria pós-estruturalista que problematiza os discursos, utilizando como base para acesso o método foucaultiano na sua arqueologia do saber. Paralelamente essa discussão também foi realizada com apoio na teoria do direito à cidade de Henri Lefebvre e nos estudos sobre a produção capitalista do espaço de David Harvey, que abordam a construção da cidade como algo coletivo.

## O contexto do espaço urbano: urbanização e a cidade pós-moderna

No Brasil, a urbanização ocorreu em meados do século XX. Por meio da industrialização houve um deslocamento da população das áreas rurais para os grandes centros, movimento conhecido como êxodo rural. Esse deslocamento trouxe para as cidades mudanças consideráveis no que diz respeito à qualidade de vida e ao processo de trabalho, saindo de um modelo agrário-exportador para urbano-industrial. O processo se iniciou a partir de 1930 com a industrialização, e já em 1950 o processo se intensificou. Nos anos 1970, mais da metade da população no Brasil já se encontrava nas cidades (Deák & Schiffer, 2004).

De acordo com Martine, Camarano, Neuperi e Beltrão (1988), entre os fatores responsáveis pela urbanização no Brasil estão a concentração fundiária, fruto do processo de colonização, as condições de vida na zona rural e a modernização oriunda das grandes cidades. Além disso, o setor de café deixou de ser rentável e existia muita dificuldade nas exportações ocasionadas pela Primeira e Segunda Guerra Mundial, dessa forma, o setor industrial nas cidades acabou sendo uma saída para a população agrícola do campo.

Com o aumento da população vivendo em cidades por meio da urbanização, gerir democraticamente esses espaços (que são territórios de riqueza e diversidade) é um desafio para os gestores na atualidade, ainda mais com o crescimento da problemática urbana em relação à organização do espaço para o bem comum. Entre os principais problemas urbanos destacam-se: a urbanização acelerada e desordenada, a falta de planejamento urbano, o crescimento de áreas periféricas sem o mínimo de infraestrutura, a desigualdade social, a violência urbana, a poluição, o trânsito caótico e outros. A rápida urbanização, modernização e crescimento da população que ocorreu no Brasil acarretaram alguns desses problemas nas cidades.

Com o passar das épocas observamos as discussões inerentes à modernização das cidades. A industrialização tornou a cidade mais moderna e cheia de aparatos tecnológicos. Harvey (2013) apresenta o caminho de passagem da modernidade para a pós-modernidade por meio da substituição do modelo fordista pelo da acumulação flexível, da ética pela estética, mas dá ênfase às transformações na compreensão dos conceitos de espaço e tempo como base de todas as demais alterações. Em relação às cidades, a modernidade foi de certa forma um fenômeno devido ao processo de urbanização e às novas condições de produção da industrialização. De acordo com Harvey (2013), foi uma reação às condições de circulação, produção em larga escala, luta de classes, avanço nos transportes e consumo pela ascensão dos mercados de massa e da publicidade, ou seja, uma cidade industrial.

Entretanto, essa ideia de modernidade foi aos poucos fracassando, devido às novas demandas sociais, dando lugar a uma nova era, a pós-modernidade. Nesse período existe um desencanto social em relação à política e à ciência, em que a ideia de verdade e de progresso é questionada, apresentando novas propostas e outra(s) verdade(s), como as subjetividades, o multiculturalismo e a questão das pluralidades, além de outra fase na revolução industrial (3ª fase) pautada pela informática, nanotecnologia e biotecnologia. Nesse contexto, as cidades também passaram por um processo de remodelagem: na política, na gestão, na base econômica e na cultura. De acordo com Mendes (2011), já é consensual entre os autores que existe a formação de um novo tipo de cidade conceituada por “pós-moderna”, “pós-fordista” ou “pós-industrial”.

Para Milton Santos (1996) o processo é bem mais complexo e amplo ao mesmo tempo. O autor discute que para desmistificar é preciso levar em consideração dois dados essenciais: de um lado a paisagem, funcionalização da estrutura tecnoprodutiva e lugar de verificação; de outro lado a sociedade total e a formação social que anima o espaço (Cardoso, 2007). Assim, percebem-se as tramas que estão por todo o conceito de cidade, por meio das suas hierarquias, relações de poder e formas de organizar. Discutir a cidade por esse viés implica pensar como ela é significada, quais os sentidos produzidos nela e quais os discursos que a interpretam (Lefebvre, 2008). Nesse sentido, a temática sobre a requalificação de espaços urbanos tem se tornado algo frequente diante das novas configurações em torno da cidade.

Cada vez mais as áreas centrais estão se requalificando por conta do esvaziamento de suas funções, do abandono de algumas edificações históricas e pela mudança de hábito da sociedade (Kruse, 2011). No entanto, esses espaços ainda possuem relevância simbólica e fazem parte de um imaginário popular, gerando expectativas na imagem do centro (Del Rio, 1993). A questão da requalificação de espaços urbanos é uma temática que já vem sendo discutida e inserida no planejamento urbano de algumas experiências recentes. No Brasil, por exemplo, há o caso das cidades de Salvador (BA), Recife (PE), Maceió (AL) e Vitória (ES), além de experiências no exterior como Bolonha, Barcelona e Buenos Aires (Cardoso, 2007).

## **A cidade como organismo vivo: o direito à cidade e a produção capitalista do espaço**

Lefebvre (2008) observa a cidade como laboratório do homem. Para o autor, antes era a terra a centralidade desse laboratório e só depois a cidade tomou esse lugar. Dessa forma, a problemática urbana surge como uma ideologia e prática, e o ponto de partida para a discussão seria a industrialização e a urbanização através da produção do espaço (Lefebvre, 1974).

Nesse caso, a cidade é discutida sob a ótica de uma grande rede técnica, social e política, onde o capital e o Estado estabelecem suas relações. O núcleo urbano é apontado como um produto de consumo, assumindo um “duplo papel: lugar de consumo e consumo de lugar” (Lefebvre, 2008, p. 20). É nesse mesmo sentido que Harvey (1980, 2005) apresenta as contradições do modo capitalista de produção nas relações de classe em comparação ao socialismo e a discussão da justiça social na cidade. Assim, o modo de produção do espaço começa a ser compreendido por meio das várias demandas inerentes a ele, que é caracterizado por sua transformação (Gomes, 1990).

O urbanismo por meio da venda de mercadoria é uma temática expressiva nos estudos de Lefebvre (2008) e Harvey (2005). Para o primeiro autor, o urbanismo, nesse caso, concebe a cidade para o mercado, visando o valor de troca apenas, o lucro. Dessa forma, não se vende moradia, e sim um estilo novo de residir por meio de uma cidade feliz, segura e longe da desordem. Ainda para Lefebvre (2008) a cidade contemporânea está nas condições de arquitetos formais e administradores estratégicos, o que para ele é uma problemática, pois traz tipologias urbanas excludentes.

Por essa compreensão, a cidade emite e recebe mensagens. Numa análise semiológica, compreende-se a fala da cidade, a língua da cidade, a linguagem urbana e a escrita da cidade, em que os signos são gerados e compartilhados, trazendo a produção e consumo desses signos na cidade. É nesse contexto que Gehl (2013) apresenta uma discussão sobre as cidades vivas, que são aquelas em que as pessoas conseguem interagir umas com as outras em um sistema de sociabilidade, com algum grau de experiências sob o conceito de cidades para pessoas.

Dessa forma, o direito à cidade se apresenta como o próprio direito à vida. A cidadania integral de forma totalizante a todos os habitantes é reivindicada todo o tempo como forma de expressar um direito aos cidadãos, fazendo emergir a humanização como uma necessidade do direito à liberdade. Em outras palavras, o espaço urbano é produzido pelo homem a partir da forma como ele o percebe (experimental), concebe (pensa sobre) e vive (age) (Harvey, 2005; Lefebvre, 2008).

A “modernização” concebida no projeto de um “porto alegre” é vista nas contribuições desses autores. Harvey (2005, 2015) chama atenção para este tipo de modernização, pois salienta que o processo de feitura da cidade, no capitalismo tardio, é tanto produto quanto condição dos processos de transformação da governança urbana, tecendo considerações sobre os limites do capital, ou seja, de acordo com o autor a atividade é mostrada como espetáculo para aqueles que estão excluídos dela e se legitima configurando um novo imaginário de integração e memória. Dessa maneira, o paradoxo entre o percebido e o vivido (Lefebvre, 1999) está ligado à

prática, como as diferenças no cotidiano do cidadão, que baliza ainda mais os conflitos e contradições.

## Pós-estruturalismo e a teoria do discurso de Laclau e Mouffe

Origens do que Howarth (2013) aponta como um projeto pós-estruturalista remetem às décadas de 1960 e 1970 na França, em que se verifica um engajamento de intelectuais em questionar premissas associadas ao pensamento estruturalista e formalista. Entre as obras que fomentaram os eventos de maio de 1968 em Paris e a emergência desta nova corrente estão: *Écrits*, de Jacques Lacan, e *As palavras e as coisas*, de Michel Foucault, em 1966; *A escritura e a diferença* e *Gramatologia*, de Jacques Derrida, assim como *Diferença e repetição*, de Gilles Deleuze, em 1968; *A arqueologia do saber*, de Foucault, e *Semiotike*, de Julia Kristeva, em 1969; *S/Z*, de Roland Barthes, e *O Anti-Édipo*, de Deleuze e Guattari, em 1970. O fio que os une é a crítica ao existencialismo, à fenomenologia e ao marxismo, assim como a reelaboração de temáticas associadas ao estruturalismo, além da crítica às noções de verdade e sua ênfase na pluralidade da interpretação e da linguagem.

A concepção pós-estruturalista nasce como uma tentativa de desconstruir essa linguagem como central. Qualquer que seja a temática não existe algo universal, pelo contrário, eles têm conceitos inter-relacionados. Isso quer dizer que o modelo saussuriano e sua semiótica na linguagem começam a sofrer críticas por um tipo de desconstrução abordada por Jacques Derrida que busca os momentos de ruptura e mudanças. De acordo com Williams (2012), Derrida desconstrói e critica a ideia da linguagem centrada, sem um significado original ou transcendental, e de um sistema linguístico completamente constituído e fechado. No limiar dessa discussão, a constituição do discurso social em Derrida (1978) e o descentramento da estrutura são reelaborados por meio de ausências e lapsos na concepção do discurso do(s) outro(s) como participante de uma comunidade social. O autor amplia o conceito de estrutura, fazendo uma crítica paralelamente. Ainda continua com a concepção estruturalista de observar o sujeito como um elemento governado por sistemas e estruturas, entretanto essas estruturas seriam móveis e contingentes (Peters, 2000).

Todos os seus pensadores problematizam o sujeito cartesiano – kantiano humanista (sujeito autônomo, livre e autoconsciente). Isso quer dizer que o sujeito é constituído a partir de práticas socioculturais, submetido a práticas e estratégias de normatização e individualização que caracterizam as instituições modernas (Peters, 2000). Para Sarup (1993), o pós-estruturalismo, ao efetuar uma crítica política dos valores iluministas, representa um aprofundamento da noção de democracia através dos discursos, pois critica que as democracias liberais constroem a identidade política em oposições binárias, com o efeito de excluir certos grupos culturais.



Diante das abordagens concentradas para a utilização e o entendimento do discurso nas ciências sociais, a teoria do discurso (TD) nasce como uma alternativa epistemológica para a análise de eventos políticos, sociais e culturais (Delagnello & Böhm, 2010; Howarth, 2000; Howarth & Stravakakis, 2000; Mendonça, 2009). O analista do discurso Ernesto Laclau, com a colaboração de Chantal Mouffe na Escola de Essex (Inglaterra), desenvolveram sua teoria a partir da obra seminal *Hegemony and socialist strategy: Towards a radical democratic politics* publicada em 1985. Essa abordagem é de fundamento pós-estruturalista, pois tiveram pensadores como Lacan e Derrida, numa releitura do conceito sobre hegemonia de Gramsci. A TD problematiza a forma como as práticas sociais se articulam nos discursos que fazem parte da realidade social, pois essas práticas são aceitáveis à medida que os significados são contingentes (Laclau & Mouffe, 1985).

De acordo com Laclau (2000), a TD é uma desconstrução da teoria marxista, ou seja, uma perspectiva de abordagem socioconstrutivista, pois a TD problematiza os sujeitos a partir das vozes (discurso). O discurso nessa perspectiva precisa ser entendido como um sistema de significados contingentes inerentes às estruturas sociais (Cordeiro & Mello, 2010; Foucault, 1996). Laclau e Mouffe (2015) discutem suas perspectivas por meio de três conceitos relevantes: discurso, noção de hegemonia e antagonismo social.

O discurso é um conjunto de elementos dados a partir de uma série de relações, compreendido pelas possibilidades de polissemia dos significantes (Laclau, 2011). Para Torfing (2005) o discurso pode ser entendido por meio da desconstrução da noção de estruturas totalitárias, assim estando inerente aos espaços representados por hegemonia e contra-hegemonia. Para o autor, o “outro” em relação ao “eu” é demonstrado por meio da negação de identidade, começando uma luta pela hegemonia. Esta e a exclusão provocam o surgimento de posições contrárias, que também se tornam um agente na busca pela nova posição hegemônica (Torfing, 2005).

Nesse esteio, a hegemonia significa uma dominação, em que certo grupo é subjugado a outro e passa a ser controlado pelas suas ideologias. Assim, compreende-se que não existe busca pela hegemonia sem uma luta (Mendonça, 2007). De acordo com Howarth e Stavrakakis (2000), as práticas hegemônicas derivam das articulações das diferentes identidades através de suas atividades políticas que estão inseridas em um mesmo projeto, objetivando uma nova ordem social. Assim, as hegemonias são compreendidas por meio dessas articulações, e para isso ocorrer é preciso existir um antagonismo e a presença de atores com projetos políticos sobrepostos.

Em relação ao conceito de antagonismo social, na leitura de Laclau e Mouffe (1985) a presença do “outro” previne que o eu seja totalmente o eu. Para a TD um antagonismo é o “limite de toda a objetividade. Isso deve ser entendido em seu

sentido mais literal: como a afirmação de que o antagonismo não tem um sentido objetivo, de modo que é aquilo que impede a constituição da objetividade como tal” (Laclau, 1993, p. 34). Isso significa que no antagonismo não existe nenhuma relação, ambos os lados são divergentes e não convivem entre si, diferentemente do conceito de agonismo (Mendonça, 2010), em que as partes são divergentes, mas reconhecem as demandas dos adversários (Mouffe, 2005).

Também são apresentados os conceitos de cadeias de equivalência e diferença. Na visão dos autores, a cadeia de equivalência se dá através da lógica de simplificação do espaço político que expande o polo pragmático, assim reduzindo o número de possíveis posições do sujeito. Já na cadeia de diferença se representa uma lógica que expande o polo sintagmático, levando a um aumento da disparidade da posição do sujeito (Laclau & Mouffe, 2015). Em outras palavras, as equivalências são os grupos que possuem o mesmo discurso e estão se articulando para atingir suas demandas, já as diferenças surgem depois que esses mesmos grupos alcançam a hegemonia e suas particularidades começam a ficar visíveis, ou seja, fazem parte de um mesmo grupo, entretanto com demandas e discursos diferentes.

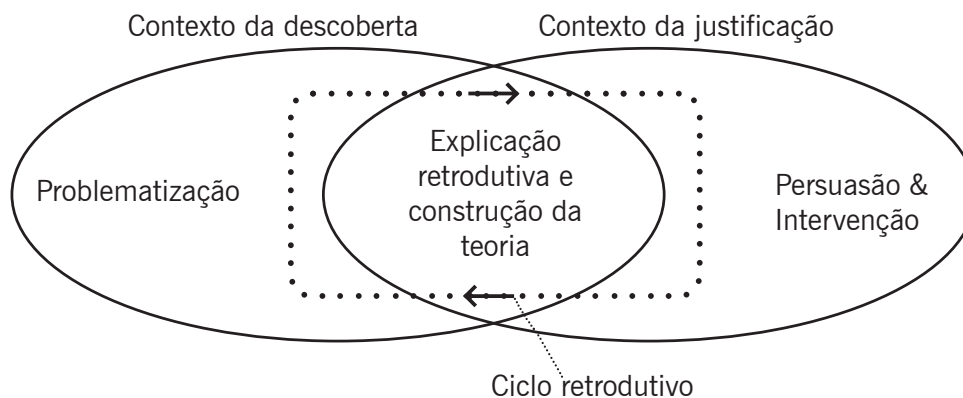
## Caminhos metodológicos

A corrente pós-estruturalista encaminhou todo o percurso metodológico do trabalho na perspectiva da TD de Laclau e Mouffe. Quanto à abordagem, o trabalho tem o caráter fundamentalmente qualitativo da pesquisa social por meio do aprofundamento da compreensão nos discursos, pois, como confirma Godoy (2010), esse tipo de abordagem envolve a aquisição de dados descritivos sobre indivíduos, espaços e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com o contexto estudado (Creswell, 2010; Yin, 2016).

Para operacionalizar a TD, foi utilizado o método da lógica da explanação crítica abordado por Glynos e Howarth (2007), também teóricos do discurso. Howarth, Glynos e Griggs (2016) apresentam que a lógica da explanação crítica se divide em cinco passos relevantes: problematização, retrodução, lógicas, articulação e crítica. Entretanto, pode-se considerar que estão aglutinados em três grandes momentos, sendo a problematização responsável pelo primeiro momento, a retrodução juntamente com as lógicas e a articulação pelo segundo, formando os ciclos retrodutivos, e por fim o momento da crítica, formado pela justificação e persuasão (Figura 1).

O acesso ao dado se deu por meio da análise do discurso foucaultiana em seu primeiro ciclo teórico, a arqueologia, uma vez que está alinhado à TD de Laclau e Mouffe. A arqueologia foucaultiana propõe as condições de possibilidades de como os saberes foram construídos ao longo da história, problematizando-os e desconstruindo

o conceito de verdade e o poder nessas relações para compreender a formação dos discursos (Foucault, 2014a, 2014b).



**Figura 1** – A lógica da explanação crítica

**Fonte:** Adaptado de Glynos & Howarth (2007).

Para tanto, é necessário acessar o interior desses discursos que dão sustentação a certas formações discursivas. Essa abordagem se pauta nos discursos para entender como se deram as formações através da identificação de certos enunciados, funções e regras, que servem como seu interior (Quadro 1).

**Quadro 1** – Categorias do método em Foucault

<b>Categorias</b>	<b>Descrição</b>
Enunciados	São átomos do discurso; unidade mais básica; não tem forma fixa ou conteúdo imutável; precisa ser correlacionado com outros enunciados; é diferente de uma simples frase; é diferente de proposição; é diferente de atos de fala; apesar de poderem assumir essas formas, não se submetem a elas.
Funções enunciativas	Indica como o enunciado “age” sobre determinado assunto; é parte do próprio enunciado; Foucault (2014a) estabelece critérios para identificar as funções nos enunciados: referencial, sujeito, campo e materialidade.
Regras de formação	As formações são derivadas de certas regras; as regras servem para identificar as formações; Foucault (2014a) também estabelece critérios para identificar as regras: objeto, modalidade, conceito e estratégia; são equivalentes aos critérios das funções enunciativas.
Formação discursiva	A formação discursiva é a derivação dos enunciados, funções e regras; os elementos históricos são fundamentais para compreender as formações; problematiza a produção dos saberes; são submetidos a certa regularidade.

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir de Foucault (2014a).

Dessa maneira, a análise se iniciou pela identificação dos enunciados e suas relações. Após essa fase ficou mais sensível a identificação das funções por meio dos seus critérios. A terceira etapa são as regras de formação através dos critérios

mencionados anteriormente e, por fim, essas etapas propiciam as formações de determinados discursos.

Outro detalhe se refere ao conjunto de dados utilizados para acesso aos discursos em Foucault, o qual ele denomina de arquivo. O arquivo é um termo empregado pelo filósofo para designar um conjunto de elementos discursivos e não discursivos do qual se pode extrair a ordem do discurso e equivale ao conceito de corpus. O arquivo é uma noção mais ampla que produz os enunciados e conduzirá a possibilidade de analisar as práticas discursivas de determinado contexto. Foucault (2008) explica que não se refere à conservação e manutenção de documentos, e sim ao nível de uma prática que se faz. Esses dados devem conter as unidades dos discursos que serão analisadas por meio de uma ordem discursiva (Thiry-Cherques, 2008). Nesse sentido, o arquivo de pesquisa foi construído por dados coletados por meio de três técnicas: observação participante, entrevistas e dados documentais.

Essa construção do arquivo de pesquisa ocorreu pela posição discursiva dos atores envolvidos na requalificação do Cais Mauá. Assim, foi preciso coletar as informações dos sites institucionais na posição do poder público, bem como as informações do site da empresa empreendedora. Para compreender os discursos dos grupos de manifestantes foi preciso acessar diversas páginas on-line que representam os movimentos de resistência como, por exemplo, Cais Mauá de Todos, além de entrevistas com pessoas ligadas aos movimentos. Foi preciso selecionar material que representa conteúdos importantes, com profundidade, que ao mesmo tempo tenha uma diversidade de vozes nas discussões sobre a tensão. Primeiramente se buscaram documentos produzidos que abordassem a temática escolhida e depois se fez uma série de entrevistas semiestruturadas.

A observação participante foi realizada por meio de visitas ao local do Cais Mauá no mês de outubro de 2016, onde o pesquisador fez anotações de campo (diário de campo), registro fotográfico e participou de passeios no objeto de estudo com a intenção de saber se aquele lugar seria desprovido de historicidade. No que diz respeito às entrevistas, os entrevistados foram pessoas ligadas aos movimentos de resistência, participantes de associações relevantes para o contexto urbano, social e ambiental, atores políticos envolvidos no caso que possuíam importância nessa situação e moradora do centro histórico onde se localiza o Cais Mauá, com a intenção de conhecer esse discurso (Quadro 2).

A forma de acesso foi por acessibilidade; o pesquisador agendou as entrevistas e coletou os dados no mês de novembro de 2016 na cidade de Porto Alegre. As entrevistas tiveram duração média de 40 minutos, foram transcritas na íntegra pelo pesquisador e importadas para o software NVivo, no qual foram decodificadas e analisadas. O instrumento de coleta das entrevistas foi um roteiro semiestruturado

dividido em três partes complementares: (1) caracterização dos entrevistados; (2) questões mais gerais sobre o uso do espaço no Cais Mauá; e (3) perguntas relacionadas aos principais conflitos, argumentos favoráveis e desfavoráveis e articulação dos movimentos sociais.

**Quadro 2** – Lista dos entrevistados

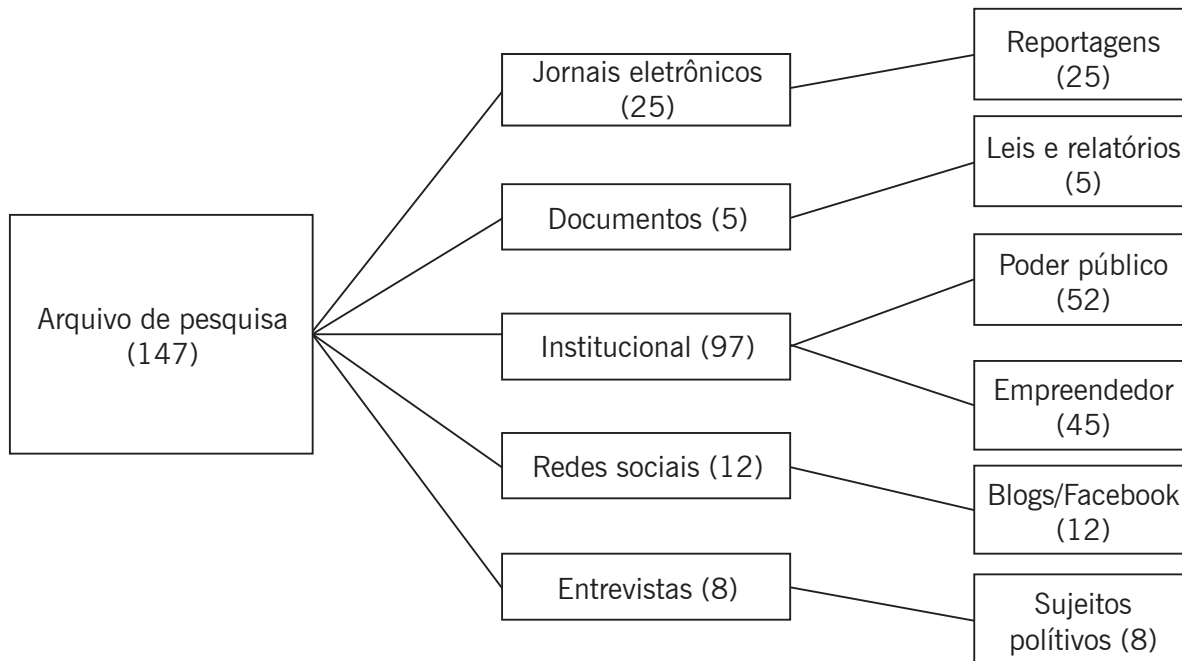
<b>Código</b>	<b>Descrição dos Entrevistados</b>
Entrevistado 1	Cofundadora do movimento Minha Porto Alegre e participante do movimento Cais Mauá de Todos.
Entrevistado 2	Assessoria jurídica do movimento Cais Mauá de Todos.
Entrevistado 3	Atuante da Associação Gaúcha de Proteção ao Ambiente Natural.
Entrevistado 4	Integrante da Associação dos Geógrafos do Brasil e participante do movimento Cais Mauá de Todos.
Entrevistado 5	Participante do movimento Cais Mauá de Todos e vereador.
Entrevistado 6	Presidente da Associação de Moradores do Centro Histórico.
Entrevistado 7	Participante do movimento Cais Mauá de Todos e deputado estadual.
Entrevistado 8	Moradora do bairro do centro histórico.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Foi realizada também uma análise documental (Cellard, 2008), por meio de sites de diversas fontes: notas de repúdio, leis, ações judiciais, relatórios, instituições e reportagens. As reportagens tiveram recorte temporário entre 2011 e 2016, separadas e salvas na íntegra em PDF.

Assim, foi montado o arquivo de pesquisa com os seguintes dados: jornais eletrônicos (reportagens); documentos (leis e relatórios ambientais); grupo institucional referente ao poder público (notícias retiradas do site da prefeitura, governo do estado e do âmbito federal), pois é o canal que representa o discurso oficial dessa categoria; grupo institucional referente ao empreendedor (matérias vinculadas no site do consórcio Cais Mauá Brasil S.A.), pois é o canal que representa o discurso oficial dessa categoria; redes sociais referentes à sociedade civil organizada (blogs e Facebook); e entrevistas de cunho qualitativo (Poupart, 2008) realizadas com os representantes dos movimentos de resistência (Figura 2). A seleção dos itens que compõem o arquivo de pesquisa procurou ser significativa, abarcando os discursos dos diferentes atores envolvidos na problemática para se chegar na saturação dos dados.

Com esse arquivo de pesquisa foi possível compreender os diversos conflitos em torno do Cais Mauá. As reportagens foram interessantes para entender as várias posições de sujeitos vinculados pela mídia. Os documentos foram a base para compreender questões legais e burocráticas. O discurso institucional permitiu problematizar sobre quais antagonismos envolviam a produção do espaço e os conflitos na luta por um significante.



**Figura 2** – Composição do arquivo de pesquisa

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Nas redes sociais foi possível localizar diversas páginas de grupos contrários à requalificação, além de compreender como esses grupos se articulavam e geravam significados nas suas lutas. Com o propósito de apresentar os eventos históricos inerentes ao porto do Cais foi criado um quadro com a linha do tempo mais detalhada, que demonstra os principais eventos até 2016, ano de realização da pesquisa (Quadro 3).

Diante dessa gama de informações foi possível observar a arena discursiva que envolvia o Cais Mauá. Considerando tais informações, é possível observar a visão antagônica entre, de um lado, o poder público articulado com a iniciativa privada na posição do empreendedor, que buscam pela requalificação do Cais Mauá, e do outro diversos grupos contrários; todos em busca de significar de algum modo aquele espaço urbano.

As lutas se embasam em um mesmo modelo de cidade, ou seja, fazer com que aquele espaço seja habitado novamente, entretanto é questionada essa forma de utilização do espaço. Destarte, as lutas se deram por meio do antagonismo entre o moderno e a busca pelo progresso versus um espaço de vivência social para todos.

O trabalho de análise se iniciou logo após a organização do arquivo de pesquisa, quando os itens foram cautelosamente lidos e analisados. Em apoio as análises, foi utilizado o software NVivo para codificar as informações e organizar os dados do arquivo. O software é utilizado em pesquisas de cunho qualitativo, especialmente nas pesquisas sociais, sendo um dos mais utilizados no espaço acadêmico brasileiro (Lage, 2011).



**Quadro 3 – Percurso histórico do Cais Mauá**

<b>Ano</b>	<b>Evento</b>
1890	Antes da construção do porto, a área do cais já era local de desembarque de mercadorias, principalmente pela proximidade com o mercado público, onde eram comercializadas.
1899	Primeiro projeto de construção do porto de Porto Alegre, de autoria do então diretor da Viação Fluvial da Província, o engenheiro João Luiz de Farias Santos.
1911	Começam as obras no Cais Mauá, após abertura de edital. A construção se inicia em um trecho de 140 metros em frente à Praça da Alfândega. Uma das mudanças da época foi o aterramento da doca do mercado.
1921	Após diversos editais e algumas dificuldades de execução na obra, é inaugurado o porto Cais Mauá pelo então presidente da província, Borges de Medeiros.
1930	As atividades esportivas na área central eram intensas. Com a expansão da cidade, o movimento do porto e a poluição das águas, as áreas de esportes náuticos foram deslocadas.
1937	Somente 38 anos após a primeira planta o Cais Mauá tem todo o projeto executado.
1940	O porto de Porto Alegre atingiu a marca de 20.123 embarcações e de mais de 1,7 milhão de mercadorias movimentadas. Uma grande enchente atingiu Porto Alegre, e a água invadiu o centro da cidade.
1967	Última grande enchente antes da construção do Muro da Mauá. A construção do Muro da Mauá isolou o centro histórico das águas do Guaíba.
1983	O Pórtico Central, juntamente com os armazéns A e B, foi tombado como Patrimônio Histórico e Artístico Nacional.
2005	Com as operações comerciais focadas nos outros cais, o Cais Mauá é desativado.
2007	O projeto de revitalização do Cais Mauá foi constituído pelo Decreto nº 45.187/2007. O edital foi examinado e recebeu parecer favorável da Procuradoria Geral do estado.
2010	É lançado o Edital de Concorrência 001/2010 para aprovação das propostas de revitalização do Cais Mauá. A Agência Nacional de Transportes Aquaviários entra com ação para impugnar o edital de concorrência, em função de o Edital de Licitação ter sido publicado no Diário Oficial do Estado sem o aval do órgão. É assinado contrato de arrendamento entre a Cais Mauá do Brasil S.A., vencedora da concorrência, e o governo do estado para a revitalização do Cais. Lei Complementar nº 638/2010, que estabelece regras para a utilização da área do Cais Mauá.
2013	A prefeitura municipal de Porto Alegre autoriza a licença para reforma e restauro da área do Cais Mauá.
2014	A prefeitura municipal de Porto Alegre concede a licença para reforma interna nos armazéns do Cais Mauá.
2015	Foi entregue à prefeitura municipal de Porto Alegre o Estudo de Impacto Ambiental/ Relatório de Impacto Ambiental (EIA/RIMA) e o Estudo de Viabilidade Urbana (EVU). Polêmica sobre a revitalização: grupos contrários alegam várias irregularidades desde o edital de concorrência até os estudos de licença prévia, além da falta de participação social e preservação do patrimônio.
2016	Movimentos de resistência e discussões sobre a utilização do espaço urbano.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

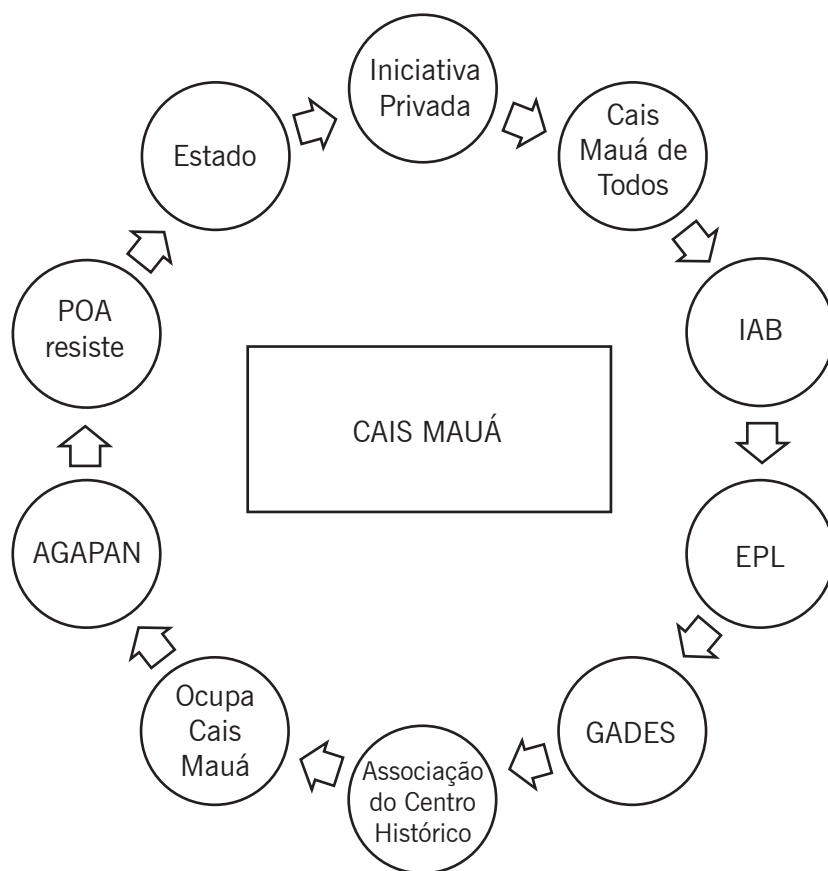
A organização no software se deu da seguinte forma: na fonte interna foi criada uma pasta contendo todo o arquivo de pesquisa, o qual foi subdividido em cinco pastas (documentos, entrevistas, institucional, jornais eletrônicos e redes sociais), assim realizando a importação dos respectivos materiais em suas pastas. Inicialmente foram criados quatro nós (enunciados, funções, regras e formações) e feitas as descrições para cada nó criado. Também foram criados os casos subdivididos nos domínios discursivos inerentes ao poder público, à iniciativa privada e à sociedade civil organizada. A seguir apresentamos os resultados e discussões do trabalho.

## **Análise dos resultados e discussões**

A sessão de análise e discussões dos resultados encontra-se estruturada em três etapas complementares: a primeira etapa corresponde ao mapeamento dos sujeitos políticos que orbitam em torno do Cais Mauá e suas demandas naquela região. Na segunda etapa são identificados os discursos sobre a requalificação do Cais Mauá pelo método foucaultiano (enunciado, funções, regras e formações discursivas). A terceira etapa demonstra as articulações que movimentam os diálogos por meio das categorias analíticas e os ciclos retrodutivos abordados na metodologia.

### **Etapas I: mapeamento dos sujeitos políticos**

Realizou-se o mapeamento dos sujeitos políticos que foram retirados do arquivo de pesquisa, em que todos esses atores disputam o espaço e tentam gerar significado nas suas lutas pelo futuro do Cais Mauá. Verificou-se que os sujeitos políticos emergem de uma série de demandas. Percebe-se que em torno da requalificação do Cais Mauá existem variadas posições de sujeitos identificadas por seus grupos de representação: movimento Cais Mauá de Todos; movimento Ocupa Cais Mauá; movimento POA Resiste; iniciativa privada; estado; Instituto dos Advogados do Brasil (IAB); Estudantes pela Liberdade (EPL); Gabinete de Desenvolvimento e Assuntos Especiais (Gades); Associação do Centro Histórico; Associação Gaúcha de Proteção ao Ambiente Natural (Agapan). A Figura 3 apresenta os atores encontrados através dos discursos no arquivo da pesquisa.



**Figura 3** – Mapeamento dos sujeitos políticos

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

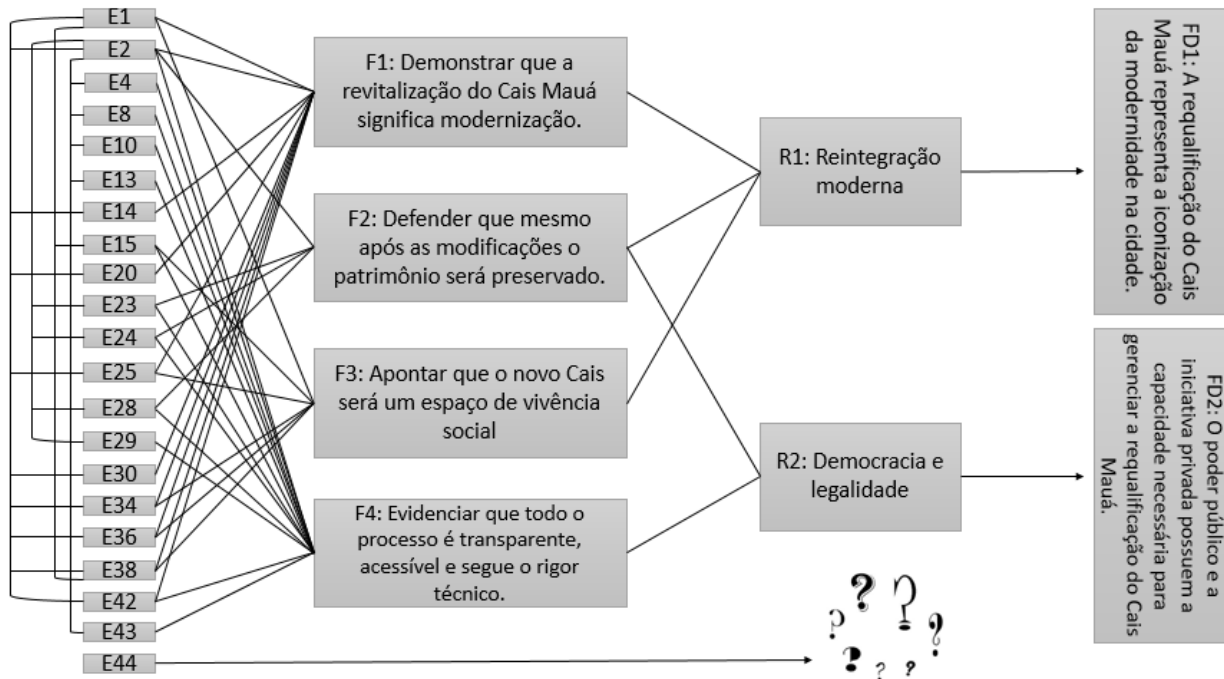
#### Etapa II: acessando os discursos por meio da arqueologia foucaultiana

O primeiro grupo desta etapa refere-se aos enunciados, que totalizaram 48. O segundo grupo de elementos são as funções enunciativas. Dos 48 enunciados foram identificadas sete funções através de suas relações.

Entre as sete funções foram identificadas quatro (F1, F2, F3 e F4) que se mostram favoráveis à requalificação, e as três restantes (F5, F6 e F7) se apresentam como antagônicas, demonstrando a insatisfação dos movimentos de resistência. O terceiro grupo de elementos são as regras. Das sete funções foram identificadas cinco regras de formação.

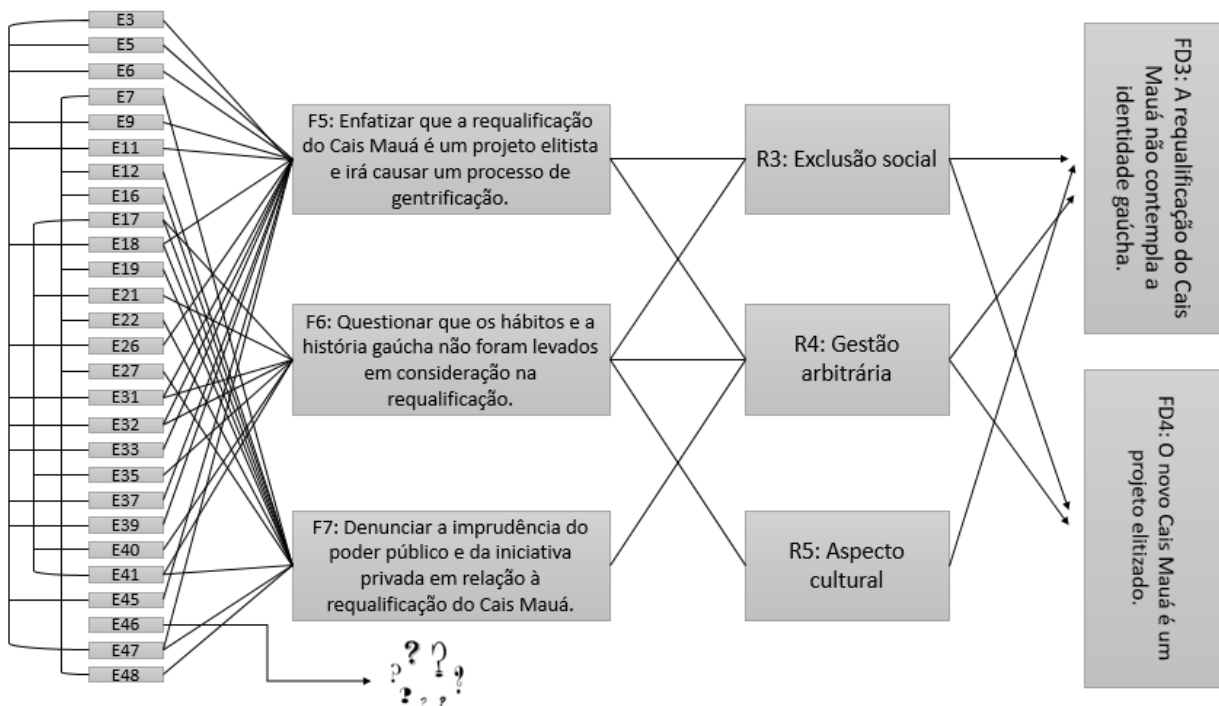
Existem duas regras (R1 e R2) que se mostram favoráveis à requalificação, e as três restantes (R3, R4 e R5) se apresentam como antagônicas, demonstrando a insatisfação dos movimentos de resistência. Foram identificadas quatro formações discursivas (FD), que dizem respeito ao resultado dos feixes de relações entre os

elementos constitutivos. As figuras 4 e 5 demonstram os feixes de relações até chegar nas FD, perpassando os enunciados, as funções e as regras identificadas.



**Figura 4** – Mapa de relações da FD1 e FD2

Fonte: Elaborado pelos autores.



**Figura 5** – Mapa de relações das formações FD3 e FD4

Fonte: Elaborado pelos autores.

Algo chama atenção para os enunciados 44 e 46, pois, como demonstrado, apresentam várias interrogações, devido à sua incapacidade de relação com as funções. Isso acontece porque eles ficam orbitando no campo discursivo em busca de significados, denotando, inclusive, as descontinuidades do discurso. Portanto, foram evidenciadas quatro formações discursivas, apresentadas a seguir pelos ciclos retrodutivos.

Etapa III: articulações que movimentam os diálogos por meio das categorias analíticas e os ciclos retrodutivos

*Primeiro ciclo: o Cais Mauá como ícone de modernidade*

Durante as análises foram identificadas duas cadeias de equivalências com poder de articulação na postura hegemônica, que seria o poder público e a própria iniciativa privada, que fundamentam a sustentação dessa formação discursiva. Elas se articulam de tal modo que formam uma cadeia individual. O discurso dessa cadeia defende uma requalificação por uma cidade mais humanizada, mais orgânica, integrada com seu centro, representando a modernidade.

No que diz respeito aos momentos e às articulações, observa-se que eles procuram criar pontos nodais com os significados ligados a acessibilidade, convivência, reintegração e consumo cultural. O elemento nesse caso são as empresas participantes do consórcio que se articulam para formar os momentos, que são as ações na tentativa de convencimento da sociedade.

Essa formação está ancorada a um ideal de modernização, favorecendo o mercado de turismo do estado de Porto Alegre. A requalificação está servindo como principal vetor para alcançar o objetivo de colocar a região na concorrência intercidades, conforme apresentam os trechos do arquivo a seguir.

José Fortunati parabenizou a união de esforços dos governos municipal e estadual para viabilizar projetos que colocam a Capital dos gaúchos em outro patamar de desenvolvimento. Fortunati ponderou que a revitalização do Cais Mauá somasse às iniciativas da prefeitura de qualificação do Centro Histórico, elevando o patamar de desenvolvimento econômico e do turismo da cidade. “A cidade de Porto Alegre vai entrar para a história. Estamos operando uma transformação fantástica na cidade, um espaço nobre para a cultura, gastronomia e turismo” . . . tornando o Cais um ponto de referência para o Brasil e o Mundo. (“Área do”, 2011)

A questão da infraestrutura é condição necessária para a ideia da modernidade nas premissas do Estado moderno, dessa forma, o Estado que tem o poder de promover essas mudanças acredita que a modernidade se dá através dessas infraestruturas. Entretanto, questiona-se a premissa da “modernização a qualquer custo”. Para Harvey (2005), Lefebvre (2008), Gehl (2013) e tantos outros teóricos que discutem a cidade, esse espaço é considerado como um organismo vivo, eles buscam uma modernidade levando em consideração o equilíbrio entre a relevância dos elementos naturais e a dos elementos urbanos. Dessa forma, é preciso que exista uma integração do moderno se relacionando com o tradicional de forma harmônica, ou seja, não se abandona o passado, se integra.

Como pode ser observado, os trechos do arquivo exemplificam o discurso hegemônico sobre a requalificação a partir de posicionamentos “saudáveis” e “positivos” para a população. Até aqui, quando a proposta orbitava no campo das ideias era aceitável por parte da sociedade, mas qual seria o custo e como esse projeto estava pautado?

As cadeias de equivalências na posição do poder público e da iniciativa privada se articulavam e tinham a necessidade inicial de convidar a sociedade para participar do projeto, demonstrando que existia participação social, mas logo em seguida o custo seria a construção de empreendimentos para atração turística ou uma cidade-mercadoria (Harvey, 2005, 2015). Dessa forma, foi questionado em que momento da elaboração do projeto a participação social foi levada em consideração. As inferências que podem ser percebidas entendem que os significados ligados a convivência, reintegração, modernidade, consumo cultural e melhorias na cidade fazem parte de um discurso maior baseado apenas em atividades lucrativas e empreendedoras.

### *Segundo ciclo: parceria público-privada no novo Cais*

Essa formação está ancorada em uma promoção positiva da iniciativa privada e do poder público, demonstrando o compromisso do consórcio na execução das obras no Cais em discurso articulado com a instância estatal. O governo apoia essa ideia com ações que demonstram positivamente a reputação do consórcio empreendedor, com um discurso de respeito à cultura local, à preservação do patrimônio e a uma democracia participativa, seguindo questões técnicas dentro da legalidade.

Quando a população começou a questionar sobre o destino da área tombada pelo patrimônio histórico, o poder público se mobilizou nas mídias sociais para defender esse significado ligado a “continuidade da historicidade local” (uma vez que Porto Alegre teria se originado do porto Cais Mauá), ou seja, essa função se materializou na preservação do espaço, como indicam trechos do arquivo a seguir.



Nesta sexta-feira, 30, estive em Porto Alegre o arquiteto catalão Fermín Vázquez, que, juntamente com o arquiteto Jaime Lerner, é responsável pelo projeto do Cais Mauá. Ele apresentou ao grupo, que integra representantes da prefeitura e do Porto Cais Mauá, os estudos sobre o restauro dos armazéns tombados pelo patrimônio histórico. Na ocasião, Vázquez mostrou como vem sendo pensado o projeto, sempre com a preocupação de preservar a história, agregando modernidade. (Rimolo, 2013)

Percebe-se que uma quantidade de matérias tentava articular um significado de compromisso do consórcio a fim de conquistar a confiança da sociedade desde a licitação até a execução das obras. O processo licitatório carregou consigo debate na sociedade, uma vez que foi de concorrência única. Dessa forma, as ações do consórcio se pautavam na promoção da sua imagem expandindo que os rigores legais estavam sendo cumpridos em todas as etapas do projeto. Trechos do arquivo evidenciam esse discurso:

O presidente da NSG, Luiz Eduardo Abreu anunciou a entrega do EVU e disse que foi um trabalho árduo, tanto o EIA-RIMA quanto o EVU. “Sempre procuramos atender a todas as exigências da prefeitura. Temos a satisfação de cumprir todas as etapas e é muito gratificante chegar ao final do ano com estas etapas cumpridas. . . . “O que nos dá segurança de fazer com que o trabalho evolua de forma tranquila é a certeza de que, tecnicamente e juridicamente, estamos progredindo sempre de forma correta, como deve ser”, finalizou parabenizando a direção da Cais Mauá do Brasil pelo trabalho. (“Cais Mauá”, 2015)

A emissão de relatórios (EIA/Rima e EVU) e intervenções políticas serviam como apoio para justificar o contexto da revitalização e se apresentam como momentos na TD. Vale salientar que o Estado (investimento público) surge como um elemento muito bem articulado dentro da cadeia de equivalência quando é enfatizado que ele terá “gasto zero” na execução da requalificação e na publicação de relatórios, o que isenta o consórcio de qualquer suposta irregularidade. Verifica-se então um aliado com bastante poder, que compartilha significados comuns, que o tornam discursivamente com laços fortes e com interesses individuais particulares.

É relevante mencionar que em algumas situações o Estado exige do empreendedor ações quando é pressionado pela população no que diz respeito ao direito à cidade, ou seja, a posição dele se configura no campo de conflito entre o consórcio e as demandas da sociedade. O que parecia uma cadeia de equivalência muito bem articulada parece ser agora uma cadeia de diferença, de acordo com Laclau e Mouffe (2015), que desarticula o discurso hegemônico.

Lefebvre (2008), quando discute sobre o direito à cidade, argumenta que esse direito é muito mais que a liberdade individual, e sim uma liberdade coletiva de fazer a cidade por meio da reinvenção da vida social. A crítica gira em torno de um modelo de circulação através de uma lógica de mercado hegemônica, e na atuação do Estado sobre a utilização do espaço. Nesse caso, a propriedade privada e o lucro superam as noções mais básicas do direito, comprometendo a essência do serviço público; assim, muitas vezes representa a privatização desses serviços públicos, beneficiando apenas um tipo de interesse por um Estado que é (ou deveria ser) em sua essência social.

### *Terceiro ciclo: a requalificação fere a identidade gaúcha*

Essa formação está ancorada no argumento pelos movimentos de resistência de que o projeto de requalificação do Cais Mauá contradiz a identidade gaúcha, ou seja, de acordo com eles, o gaúcho não poder ser gaúcho nesse tipo de modificação no Cais. Durante as análises foram identificadas oito cadeias de equivalências que fazem parte da postura contra-hegemônica: (1) Cais Mauá de Todos; (2) Ocupa Cais Mauá; (3) coletivo “A cidade que queremos”; (4) IAB; (5) EPL; (6) Gades; (7) intelectuais; e (8) Agapan. Todos esses grupos são contra o projeto atual e lutam por outra possibilidade de requalificação.

A lógica de equivalência entre esses grupos consiste na defesa de maior transparência, participação e democracia, se posicionando contra qualquer obra no local que tente elitizar o espaço público e que modifique o cotidiano da população (tradição gaúcha) que frequenta o centro histórico. Foi percebido que esse discurso está na maioria das falas dos entrevistados, demonstrando o descontentamento dessa obra que pretende gerar vida no centro histórico da cidade, mas que não carrega atividades lúdicas e exclui a identidade gaúcha. Trechos das entrevistas evidenciam esse discurso.

*É um projeto que descaracteriza a cidade, Porto Alegre tem o nome de Porto Alegre atribuído a esse porto Cais Mauá, né. O cartão postal da cidade, o mais famoso deles é onde aparece o Cais, aparece todo o porto, parte do centro, aparece a cúpula da catedral, aparece a cúpula da Igreja das Dores, a chaminé da usina no canto, então é uma paisagem que de fato retrata a cidade. Imagina como ficará essa imagem depois dessa requalificação? Não é essa imagem que reflete o nosso dia a dia, o jeito de ser gaúcho. A cidade nunca mais vai ser a mesma, essa fotografia não vai mais existir, rasguem! (Entrevistado 6, 2016)*

*A forma como está estruturado os armazéns tem toda uma simbologia que faz parte do dia a dia da forma de viver do gaúcho, né . . . .*  
(Entrevistado 5, 2016)

Percebe-se que as falas dos entrevistados orbitam no campo discursivo na tentativa de gerar um significado para a população de Porto Alegre. O gaúcho parece se preocupar bastante com sua identidade e por isso resiste dessa forma. Entretanto, se o projeto de requalificação no porto contradiz a identidade gaúcha, qual seria um projeto alternativo que retratasse esse tipo de demanda? Como o gaúcho precisa ser significado nesse espaço público? Como os hábitos gaúchos não se sustentam no projeto atual? E como o antigo Cais representa o gaúcho que não é resgatado no novo Cais? Nesse caso, a identidade é do lugar.

Os elementos são as entidades que fazem parte dos movimentos contrários à requalificação e procuram fazer momentos para desarticular a postura hegemônica por meio das cadeias de equivalências. Os momentos se apresentam como as ações para dificultar o andamento das obras, exigindo mais participação social, entre outras coisas. Aliás, falando em democracia, essa questão foi pouco vista pelo discurso da resistência, como evidenciado no trecho da entrevista a seguir, observando também as articulações dos movimentos para se chegar a uma nova hegemonia.

*A própria empresa organizou toda a audiência que definiu um local num clube superchique, cheio de trâmites inacessíveis à população mais carente, e foi apresentado com um vocabulário super-rebuscado. Então, em resistência os movimentos chamaram outra audiência pública, ou seja, a sociedade iria ser lesada. Se formou uma frente parlamentar, juntou vereadores, com deputados, então essa foi uma ação importante. Não houve a participação popular em nenhuma etapa, embora eles afirmem ter havido uma audiência pública à época da mudança da lei para permitir as concessões à empresa.* (Entrevistado 4, 2016)

É observada a luta pelo significante vazio (razão pela qual os sujeitos se articulam) a partir de articulações e das variadas posições do sujeito. Laclau menciona que o sujeito resiste e se articula nos procedimentos que compõem as relações sociais, e dentro desse movimento articula-se e transforma-se, criando novas formas de ver o mundo (Santos & Mello, 2014). A questão da identidade gaúcha surge como um argumento que sistematiza os pontos nodais inseridos no discurso.

Nesse momento vale uma ressalva para o conceito de identidade, apontada na TD como uma identidade política, que não está fixa no sujeito, ou seja, ela é passageira e contingente. Quando se discute algo no sentido político, significa problematizar

sobre a coletividade, então a questão da identidade é, sobretudo, pensar na relação eu/outro na teoria social e política. As identidades são construções contingentes com as funções e posições de sujeitos disponibilizados pelos discursos produzidos historicamente (Howarth, 2013).

*Quarto ciclo: a requalificação representa a elitização do espaço*

Os movimentos de resistência exaltam um discurso enfatizando que o atual projeto de requalificação do Cais Mauá é um projeto elitizado, que beneficia um grupo específico. Foi observado que esse discurso tem um significado muito forte e todo o tempo estava sendo defendido e debatido pela resistência. Trechos das entrevistas a seguir indicam esse discurso.

*O poder público garante privilégios para um certo grupo, entendeu? Quando a gente vê um projeto dessa dimensão e tanta dedicação do poder público para esse projeto em específico, a gente questiona: é isso mesmo que a cidade precisa? É colocar a cidade num mero plano de negócios, existe uma demanda por megainvestimentos na cidade num circuito mundial. (Entrevistado 4, 2016)*

*. . . apesar de não ter uma catraca, uma cobrança para entrar, mas a forma como ele está estruturado acaba restringindo o tipo de pessoas que vão compartilhar esse espaço que é do povo. (Entrevistado 5, 2016)*

Como pode ser observado, as falas indicam a revolta diante desse projeto de requalificação. Os argumentos eram os mesmos: elitização, segregação e gentrificação, cada um com seu ponto de vista. Os grupos se mostravam favoráveis a uma requalificação, mas que não fosse da forma como estava sendo gerenciada. Eles têm consciência que o Cais precisa ser reativado, mas com atividades culturais e lúdicas, onde a população não se sinta excluída e, sim, incluída em todo o processo. Outra questão muito observada nos discursos foi sobre a sobrevivência do comércio próximo ao Cais, no centro histórico.

*Bem, a nossa hotelaria do centro histórico na melhor das hipóteses, ela consegue 50% de ocupação nos grandes eventos. Aí tu colocas um edifício de hotel com 80 metros de altura na frente do pôr do sol, então é uma concorrência desleal e massacradora, muito injusta e, pior, numa área pública. Tu pega uma área pública e entrega de mãos beijadas para um particular pra fazer uma concorrência que é desleal. (Entrevistado 6, 2016)*

Parece que existem várias demandas em busca de significados nessa requalificação do Cais Mauá. Entretanto, a crítica que se faz é: como aliar as demandas, fazendo com que a sociedade seja a única beneficiada? Muitas das vezes os discursos se polarizavam em uma lógica de um contra o outro, em que a sociedade ficava nesse embate, muitas vezes sem ser ouvida. Quando questionados sobre os possíveis benefícios que esse projeto vai trazer à população, as respostas foram:

*Se tem benefícios? Sim, um pequeno benefício e uma extrema exclusão, então questiona-se: benefício mesmo? Se tivesse somente esse projeto, não tem nenhuma outra alternativa, ah, não, então tá, é melhor o uso do que o desuso, mas não é o caso. (Entrevistado 5, 2016)*

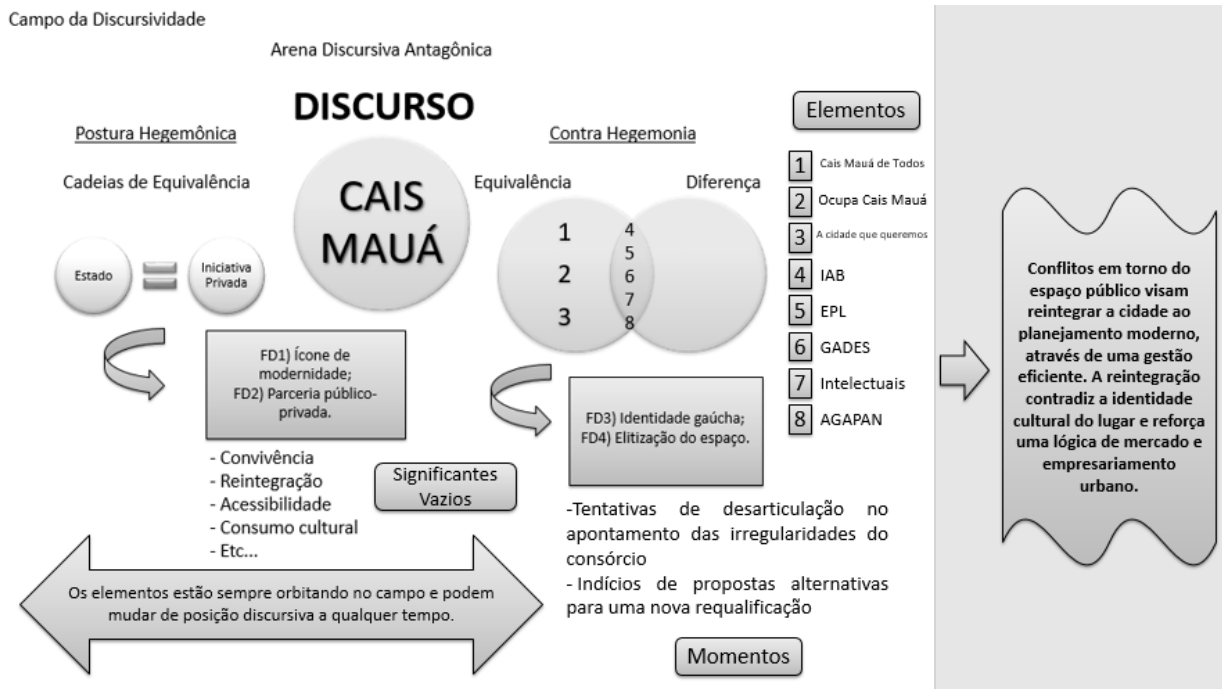
A análise do discurso dos que estão a favor do projeto atual de requalificação se apresenta como um articular em favor do sentido de que a requalificação é relevante para o progresso da cidade. Como está sendo observado, esse discurso disputa espaço com aqueles que são contra o projeto pela maneira como está sendo imposto, sem levar em consideração o “sentir” da cidade (Harvey, 2005; Lefebvre, 2008). Essa cadeia de equivalência compartilha de muitos significados comuns, o que os torna politicamente fortes. Nesse sentido, esses diálogos são como práticas articulatórias que pretendem fixar sentidos em torno do Cais.

Apesar da articulação na contra-hegemonia, ainda é possível observar algumas individualidades, deixando transparecer as diferenças. Dessa forma, a falta da cadeia de equivalência aparece como uma cadeia de diferença que muitas vezes desarticula o significado de “preservação cultural, ambiental e identitária”, desocupando suas posições, conforme evidenciado no trecho a seguir.

*Acredito que esse projeto vai melhorar muita coisa aqui no centro histórico. As ruas a noite são perigosas, então tu revitalizando iria trazer as pessoas de outros lugares para desfrutar, né, do espaço, e se ninguém tá ali o espaço fica abandonado, então é melhor que o povo habite, e assim, mais opções de restaurante e mais espaços de lazer. Isso falta muito na cidade e vai mudar a ideia de centro abandonado e perigoso, vamos povoar mais o centro, então é isso, estou ansiosa por esse progresso que eles tanto falam. (Entrevistado 8, 2016)*

Essa fala evidencia as várias demandas para o Cais Mauá, em que parte da população quer a requalificação do jeito que está sendo proposta e várias outras camadas assumem outras posições. Os conflitos são evidentes perante um projeto que pretende gerar uma nova vivência para a população de Porto Alegre, mas as

críticas se pautam em como essa vivência é percebida pela população. Nesse sentido, foi criada uma representação gráfica em que se buscou ilustrar alguns elementos, alguns momentos, significantes vazios, as cadeias de equivalência e lógicas de diferenças presentes em torno do ponto nodal requalificação do Cais Mauá (Figura 6).



**Figura 6** – Arena discursiva antagônica em torno do Cais Mauá

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

A interpretação da representação gráfica denota o campo da discursividade por meio da arena discursiva antagônica e dos conceitos que fazem parte da TD: no centro, o próprio espaço de disputa, o Cais Mauá, e nas laterais os sujeitos políticos em busca de trazer significado ao espaço do significante vazio.

Na postura hegemônica, vê-se a presença do Estado e do capital privado numa cadeia de equivalência com sua formação discursiva identificada nas análises por meio de convivência, reintegração, acessibilidade e consumo cultural, e o lado antagônico representado pela contra-hegemonia denota algumas cadeias de equivalências (1, 2 e 3) com discursos de maior transparência e democracia sem elitização do espaço através de tentativas de desarticulação do discurso hegemônico e indícios de propostas alternativas, além de algumas cadeias de diferenças devido a interesses individuais e desarticulações. Por isso, os números 4, 5, 6, 7 e 8, representando os grupos políticos, estão na interseção dos globos, demonstrando em alguns momentos



equivalências e em outros as diferenças, e a seta para esquerda e para direita indica que todos os elementos, dependendo do contexto, podem modificar seus discursos, alcançando variadas posições de sujeito.

## Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo compreender como os conflitos sociais são descritos segundo uma prática discursiva de caráter social no organizar do espaço urbano no Cais Mauá. Os conflitos sociais em torno da requalificação do Cais Mauá são descritos através do processo de significação para um conceito de cidade e sua gestão numa prática articuladora do organizar através da democratização do uso daquele espaço. Foi percebido que os conflitos em torno do espaço público visam reintegrar a cidade ao planejamento moderno através de uma gestão eficiente. Entretanto, essa reintegração contradiz a identidade cultural do lugar e reforça mais uma lógica de mercado, empresariamento urbano e consumo.

A investigação apontou quatro formações discursivas em torno do Cais: de um lado, duas formações favoráveis à requalificação, ancoradas na concepção de modernização e vocação do espaço para negócios lucrativos para o desenvolvimento da cidade de Porto Alegre; de outro, um posicionamento contrário, com também duas formações discursivas, embasadas na convicção de que projeto não atende aos anseios sociais e fere a identidade gaúcha. Para esse último discurso, o Cais Mauá deveria ser mais humano, com espaços sociais e públicos de encontros, algo que corrobora as perspectivas do direito à cidade de Lefebvre (2008) e de cidades para pessoas de Gehl (2013). Os posicionamentos parecem disputar um conceito de cidade “ideal” que Porto Alegre deveria se tornar.

Os sujeitos envolvidos na requalificação do Cais Mauá buscam, através das articulações, hegemonizar seus valores por meio de seus discursos e ações, todos em busca de uma mesma hegemonia urbana no sentido de Laclau e Mouffe (2015). Essa dualidade de questionamentos e opiniões acabam por mostrar uma lógica polarizada e maniqueísta de “bem versus mal”, mas essa não foi a intenção deste trabalho, pois apenas foram observadas posições antagônicas e os discursos em torno do Cais Mauá, problematizando-os.

Refletindo sobre as teorias de direito à cidade e produção capitalista do espaço, é possível concluir que o discurso da iniciativa privada e do poder público é elaborado por meio de uma visão de desenvolvimento muitas vezes eurocêntrica. Essa questão é observada na inspiração de modelo de requalificação dos espaços europeus (Espanha, Polônia, Itália, Finlândia etc.), que é visto como adequado, sem que exista uma adaptação crítica a cada contexto específico.

Esse é mais um exemplo de entender a cidade como produto, em que a gestão pública é mais uma idealizadora em busca de progresso e modernidade, ignorando os aspectos sociais e as demandas da sociedade em favor dos aspectos privados. Assim, é possível estabelecer uma crítica aos pressupostos da modernidade através da análise do modelo de circulação e de uma lógica de mercado.

Os achados também refletem o conceito de democracia, que tanto foi observada nos discursos contra-hegemônicos. A reflexão que se faz é que esse conceito também é um significativo vazio, que diversos sujeitos políticos tentam significar a partir de demandas próprias e excludentes. A requalificação do Cais Mauá aparece como apenas uma fração desse discurso maior sobre a questão da mobilidade, privatização de espaços públicos, planejamento urbano, potencial dano ao patrimônio cultural, uso eficiente do espaço, engajamento político e participação popular com consequências positivas quando balizadas na elaboração de políticas públicas urbanas.

Dessa forma, o esboço de resposta à pergunta de pesquisa se pauta em refletir sobre a seguinte colocação: tanto o discurso hegemônico como a postura da contra-hegemonia possuem suas peculiaridades, mas compartilham algo em comum – o conceito de cidade. Por um lado, um conceito de cidade baseado em grandes empreendimentos e empreendedorismo urbano e, do outro lado, um modelo baseado em participação e preservação através de denúncias, resistência e estratégias.

Essas discussões reforçam as evidências sobre a importância de se compreender a relação governo-sociedade nas metrópoles urbanas, destacando as parcerias público-privadas, a participação social, a utilização do espaço público, a eficiência econômica do espaço e a transparência nas ações públicas. Esses diferentes pontos estimulam e sustentam as questões de cidadania e política dos sujeitos através de práticas discursivas nos diferentes equipamentos urbanos. Nesse caso, é interessante discutir políticas públicas para que o espaço urbano não se transforme apenas numa esfera mercadológica e de consumo.

O presente trabalho pretendeu contribuir para o campo da gestão e dos estudos organizacionais das cidades ao realçar diferentes análises de aspectos sociais, culturais, políticos e ambientais sob uma perspectiva crítica, simbólica e imaterial dos espaços nas metrópoles urbanas. Além disso, a pesquisa avança ao relacionar um caso público com as teorias e conceitos aqui debatidos na organização das cidades a partir da lógica de análise da teoria do discurso, da análise do discurso foucaultiana e das teorias auxiliares, admitindo que os estudos organizacionais problematizam determinado fenômeno sob diferentes olhares, contextos e abordagens. Estas perspectivas trazem novas orientações para a discussão do organizar de cidades sob o contexto discursivo, crítico e simbólico.

Vale salientar que a luta estabelecida no Cais Mauá não tem previsão de término e o futuro dele permanece indefinido. Em contextos mais recentes (2018 e 2019), uma nova estratégia de destravar os conflitos na requalificação do Cais Mauá foi o projeto Cais Embarcadero, uma iniciativa de curto prazo para trazer o funcionamento do Cais para a população. Entretanto, após pressões dos grupos contrários e vários debates houve rescisão do contrato entre a iniciativa privada e o governo por falta de cumprimento das ações estabelecidas contratualmente. A iniciativa privada denominou a ação de decisão unilateral e afirma que buscará suporte jurídico para preservar os direitos dos investidores. Assim, os conflitos pelo uso do espaço e abertura do Cais Mauá para a população tendem a ser uma disputa contínua e complexa.

O novo Cais está longe de ser consenso naquela realidade. Portanto, o espaço e a luta pelo significado continuam entre conflitos, discursos e [r]existência, o que demanda novas pesquisas na intenção de problematizar os novos usos do Cais Mauá em Porto Alegre.

## Referências

- Angnes, J. S., Mattos, S. M. M., Klozovski, M. L., & Sturm, M. I. (2013). Consórcio Intermunicipal da Fronteira (CIF): Descrevendo as principais ações voltadas ao desenvolvimento regional a partir da perspectiva do poder público municipal. *Revista de Administração Pública*, 47(5), 1165-1188. doi:10.1590/S0034-76122013000500005
- Área do Cais Mauá é entregue aos responsáveis pela revitalização. (2011, 23 de novembro). Porto Alegre, RS: Prefeitura Municipal. Recuperado de <https://bit.ly/2ZUhm7K>
- Ashworth, R., Ferlie, E., Hammerschmid, G., Moon, M. J., & Reay, T. (2013). Theorizing contemporary public management: International and comparative perspectives. *British Journal of Management*, 24(51), S1-S17. doi:10.1111/1467-8551.12035
- Braun, F., Meiriño, M. J., Oliveira, P. R., & França, S. L. B. (2017). Porto Maravilha: Os impactos das obras de revitalização na percepção dos empresários da região. *Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional*, 5(1), 93-110. doi:10.7867/2317-5443.2017v5n1p093-110
- Cais Mauá encerra ano com EIA-RIMA aceito e EVU entregue na Prefeitura. (2015, 23 de dezembro). Porto Alegre, RS: Viva Cais Mauá. Recuperado de <https://bit.ly/39opnVD>

- Cardoso, J. J. (2007). *Patrimônio ambiental urbano e requalificação: Contradições no planejamento do núcleo histórico de Santos*. (Tese de Doutorado), Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.
- Cellard, A. (2008). A análise documental. In J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer, & A. P. Pires, *A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos* (pp. 295-314). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Cordeiro, A. T., & Mello, S. C. B. (2010). *Teoria do discurso laclauniana: Uma mediação entre teoria crítica e prática política*. Artigo apresentado no XXXIV Encontro Nacional da Anpad, Rio de Janeiro, RJ.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3a ed.). Porto Alegre, RS: Artmed/Bookman.
- Deák, C., & Schiffer, S. T. R. (Orgs.). (2004). *O processo de urbanização no Brasil*. São Paulo, SP: Edusp.
- Del Rio, V. (1993). Revitalização de centros urbanos: O novo paradigma de desenvolvimento e seu modelo urbanístico. *Pós*, (4), 53-64. doi:10.11606/issn.2317-2762.v0i4p53-64
- Dellagnelo, E., & Böhm, S. (2010). *Empirical studies and political discourse theory: a critical analysis of resistance from an organisational perspective*. Artigo apresentado no VI Encontro de Estudos Organizacionais, Florianópolis, SC.
- Derrida, J. (1978). *Éperons: Les styles de Nietzsche*. Paris: Flammarion.
- Escobar, A. (2010). Latin America at a crossroads: Alternative modernizations, post-neoliberalism, or post-development? *Cultural Studies*, 24(1), 1-65. doi:10.1080/09502380903424208
- Foucault, M. (1996). *A ordem do discurso*. São Paulo, SP: Edições Loyola.
- Foucault, M. (2008). *A arqueologia do saber*. Rio de Janeiro, RJ: Forense Universitária.
- Foucault, M. (2014a). *A arqueologia do saber* (8a ed.). Rio de Janeiro, RJ: Forense Universitária.
- Foucault, M. (2014b). *Microfísica do poder* (28a ed.). São Paulo, SP: Paz e Terra.
- Freitas, A. F., Freitas, A. F., & Dias, M. M. (2012). O colegiado de desenvolvimento territorial e a gestão social de políticas públicas: O caso do Território Serra do Brigadeiro, Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, 46(5), 1201-1223. doi:10.1590/S0034-76122012000500002
- Gehl, J. (2013). *Cidade para pessoas* (2a ed.). São Paulo, SP: Perspectiva.

- Glynos, J., & Howarth, D. (2007). *Logics of critical explanation in social and political theory*. Abingdon: Routledge.
- Godoy, A. (2010). Estudo de caso qualitativo. In C. K. Godoi, R. Bandeira-De-Mello, & A. B. Silva (Orgs.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos* (2a ed., pp. 115-143). São Paulo, SP: Saraiva.
- Gomes, H. (1990). *A produção do espaço geográfico no capitalismo*. São Paulo, SP: Contexto.
- Harvey, D. (1980). *A justiça social e a cidade*. São Paulo, SP: Hucitec.
- Harvey, D. (2005). *A produção capitalista do espaço*. São Paulo, SP: Annablume.
- Harvey, D. (2013). *A condição pós-moderna: Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural* (23a ed.). São Paulo, SP: Edições Loyola.
- Harvey, D. (2015). *Os limites do capital*. São Paulo, SP: Boitempo Editorial.
- Howarth, D. (2000). *Discourse*. New York: Open University Press.
- Howarth, D. (2013). *Poststructuralism and after: Structure, subjectivity and power*. New York: Springer.
- Howarth, D., Glynos, J., & Griggs, S. (2016). Discourse, explanation and critique. *Critical Policy Studies*, 10(1), 99-104. doi:10.1080/19460171.2015.1131618
- Howarth, D., & Stavrakakis, Y. (2000). Introducing discourse theory and political analysis. In D. Howarth, A. J. Norval, & Y. Stavrakakis, *Discourse theory and political analysis: Identities, hegemonies and social change* (pp. 1-37). Manchester: Manchester University Press.
- Kjaer, A. M. (2011). Rhode's contribution to governance theory: Praise, criticism and the future governance debate. *Public Administration*, 89(1), 101-113. doi:10.1111/j.1467-9299.2011.01903.x
- Klering, L. R., & Porsse, M. C. S. (2014). Em direção a uma administração pública brasileira contemporânea com enfoque sistêmico. *Desenvolvimento em Questão*, 12(25), 41-80. doi:10.21527/2237-6453.2014.25.41-80
- Kruse, F. (2011). *Intervenções em centros urbanos: O caso da antiga área portuária de Porto Alegre*. (Dissertação de Mestrado), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.
- Laclau, E. (1993). *Nuevas reflexiones sobre la revolución de nuestro tiempo*. Buenos Aires: Nueva Visión.

- Laclau, E. (2000). *La guerre des identités: Grammaire de l'émancipation*. Paris: La Découverte.
- Laclau, E. (2011). *Emancipação e diferença*. Rio de Janeiro, RJ: EdUERJ.
- Laclau, E., & Mouffe, C. (1985). *Hegemony and socialist strategy*. London: Verso.
- Laclau, E., & Mouffe, C. (2015). *Hegemonia e estratégia socialista: Por uma política democrática radical*. São Paulo, SP: Intermeios.
- Lage, M. C. (2011). Utilização do software NVivo em pesquisa qualitativa: Uma experiência em EaD. *ETD*, 12, 198-226. doi:10.20396/etd.v12i0.1210
- Lefebvre, H. (1974). *The production of space*. Oxford: Blackwell.
- Lefebvre, H. (1999). *A revolução urbana*. Belo Horizonte, MG: Ed. UFMG.
- Lefebvre, H. (2008). *O direito à cidade*. São Paulo, SP: Centauro Editora.
- Martine, G., Camarano, A. A., Neuperi, R., & Beltrão, K. (1988). A urbanização no Brasil: Retrospectiva, componentes e perspectivas. *Anais do Encontro Nacional de Estudos Populacionais*, 6(2), 19-64.
- Mendes, L. (2011). Cidade pós-moderna, gentrificação e a produção social do espaço fragmentado. *Cadernos Metrópole*, 13(26), 473-495.
- Mendonça, D. (2007). A teoria da hegemonia de Ernesto Laclau e a análise política brasileira. *Ciências Sociais Unisinos*, 43(3), 249-258.
- Mendonça, D. (2009). Como olhar “o político” a partir da teoria do discurso. *Revista Brasileira de Ciência Política*, (1), 153-169.
- Mendonça, D. (2010). Teorizando o agonismo: Crítica a um modelo incompleto. *Revista Sociedade e Estado*, 25(3), 479-497. doi:10.1590/S0102-69922010000300004
- Mouffe, C. (2005). *On the political*. London: Routledge.
- Peters, M. (2000). *Pós-estruturalismo e filosofia da diferença: Uma introdução*. Belo Horizonte, MG: Autêntica.
- Poupart, J. (2008). A entrevista do tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. In J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer, & A. P. Pires, *A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos* (4ª ed., pp. 215-253). Petrópolis, RJ: Vozes.



- Rimolo, A. (2013, 30 de agosto). *Arquiteto catalão apresenta estudos de restauro do Cais Mauá*. Porto Alegre, RS: Conselho Municipal de Cultura. Recuperado de <https://bit.ly/2CD2fa2>
- Santos, J. M. L., & Mello, S. C. B. (2014). Os significados de Belo Monte no discurso das mídias sociais. *Comunicação, Mídia e Consumo*, 11(30), 13-36.
- Santos, M. (1996). *Metamorfose do espaço habitado*. São Paulo, SP: Hucitec.
- Sarup, M. (1993). *An introductory guide to post-structuralism and postmodernism* (2a ed.). London: Harvester Wheatsheaf.
- Thiry-Cherques, H. R. (2008). *Métodos estruturalistas: Pesquisa em ciências de gestão*. São Paulo, SP: Atlas.
- Torfig, J. (2005). Discourse theory: Achievements, arguments, and challenges. In D. Howarth & J. Torfig (Eds.), *Discourse Theory in European Politics: Identity, policy and governance* (pp. 1-32). Hampshire & New York: Palgrave.
- Vieira, O. A. (2012). A revitalização do Cais Mauá: Por uma outra possibilidade. *Revista Rosa dos Ventos*, 4(1), 25-39.
- Williams, J. (2012). *Pós-estruturalismo*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre, RS: Penso.

## Sobre os Autores

### **Carlos César de Oliveira Lacerda**

Mestre em administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Professor substituto da Universidade Estadual do Ceará. Doutorando pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará. E-mail: cesarlacerda.adm@hotmail.com. ORCID: 0000-0001-7871-1222

### **Sérgio Carvalho Benício de Mello**

Doutor em *business studies* pela University of London, Reino Unido. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Bolsista de produtividade em pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. E-mail: sergio.benicio@gmail.com. ORCID: 0000-0003-3740-9160



## Programa Município VerdeAzul: uma análise integrada da gestão ambiental no estado de São Paulo

Município VerdeAzul Program: an integrated environmental management analysis in the state of São Paulo

Marina Kolland Dantas<sup>a</sup>  
Cláudia Souza Passador<sup>a</sup>

Recebido: 23/01/2018  
Aprovado: 13/09/2019

<sup>a</sup> Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil

### Resumo

Este estudo objetivou analisar a gestão ambiental nos municípios paulistas a partir dos resultados do Programa Município VerdeAzul (PMVA), relacionando-os com o porte populacional, os gastos públicos ambientais e as condições de saúde da população. Os dados, correspondentes ao período entre 2008 e 2013, foram coletados em bases públicas e analisados mediante técnicas de estatística descritiva, análise multinível e correlação, além da construção de mapas para representar a distribuição geográfica das análises descritivas dos indicadores. O artigo evidencia a descontinuidade na adesão ao PMVA e as diferenças intrarregionais e inter-regionais no desempenho ambiental, com concentração dos piores resultados na região sul do estado, sendo que essa variabilidade não é explicada pelo porte populacional. Os dez municípios identificados com os melhores desempenhos ambientais foram Novo Horizonte, Santa Rosa de Viterbo, Santa Fé do Sul, Itu, Gabriel Monteiro, Sorocaba, Franca, Piacatu, Dirce Reis e Lins. Ademais, as análises evidenciaram a inexistência de um padrão de investimento ambiental no estado. Observou-se, ainda, que o montante de gastos ambientais está ligeira e positivamente correlacionado com o desempenho no PMVA e com menores taxas de internação por doenças diarreicas em crianças. Esta pesquisa auxilia a tomada de decisão pública, possibilitando uma visão integrada e holística da gestão ambiental paulista.

**Palavras-chave:** Gestão Ambiental; Gestão Pública; Avaliação de Política Pública; Saúde Ambiental; Gastos Públicos.

## Abstract

This study analyzed the environmental management in the municipalities in the state of São Paulo based on the results of the program “Município VerdeAzul” (PMVA) [GreenBlue municipalities program], relating them to population size, public environmental expenditures and health conditions of the population. Data from 2008 to 2013 were collected from public databases and analyzed using descriptive statistics techniques, multilevel analysis, correlation and the construction of maps to represent the geographic distribution of the indicators. The paper evidences discontinuity in the adherence to PMVA, as well as intraregional and interregional differences in the environmental performance with concentration of the worst results in the southern region of the state, which is not explained by population size. The ten cities identified with the best environmental performance were: Novo Horizonte, Santa Rosa de Viterbo, Santa Fé do Sul, Itu, Gabriel Monteiro, Sorocaba, Franca, Piacatu, Dirce Reis and Lins. In addition, analysis showed the inexistence of a pattern of environmental investment in the state. It was also observed that the amount of environmental expenditure is slightly and positively correlated with PMVA performance and with lower hospitalization rates for diarrheal diseases in children. This study helps public decision-making, enabling an integrated and holistic view of environmental management in São Paulo.

**Keywords:** Environmental Management; Public Management; Public Policy Evaluation; Environmental Health; Public Expenditures.

## Introdução

Atualmente, o desafio de conciliar desenvolvimento com sustentabilidade ambiental emerge como pauta política central, do âmbito global ao local (Bursztyn & Bursztyn, 2012; Pacheco, Dantas, Passador, & Liboni-Amui, 2017). Isso porque a lógica das sociedades industriais de multiplicar o excedente produzido tornou-se sinônimo de insegurança, visto que esses padrões de produção e consumo rompem com o equilíbrio ecossistêmico, gerando danos que ameaçam os limites de regeneração planetários e promovem impactos negativos que, para além do meio biofísico, afetam também diversos aspectos socioeconômicos (Dora et al., 2015; Lu et al., 2017; Marques, 2018).

Frente a essa sociedade produtora de riscos, verifica-se a demanda por estratégias de adaptação sociopolítica segundo novos paradigmas (Tosun & Leininger, 2017), conforme evidenciado pela *Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável* da Organização das Nações Unidas (ONU), composta por 17 objetivos de desenvolvimento

sustentável (ODS) (ONU, 2015). Nesse cenário, é fundamental o papel desempenhado pela esfera pública como propulsora de políticas que harmonizem crescimento econômico, justiça social e proteção ambiental (Broietti, Flach, Rover, & Souza, 2018; Bursztyn & Bursztyn, 2012; Fiorino, 2010).

Entretanto, apesar dos esforços, o equilíbrio entre as dimensões do desenvolvimento sustentável mostra-se complexo, prevalecendo a hegemonia do capital pela supervalorização da esfera econômica enquanto a dimensão ambiental tende a ser subjugada (Fiorino, 2010). Ademais, a problemática ambiental é complexa e exige soluções integradas, elevada cooperação, um maior nível de compromisso com a governança global e visão de longo prazo (Donadelli, 2017; Marques, 2018; Neves, 2012; Runhaar, Driessen, & Uittenbroek, 2014; Tosun & Leininger, 2017; Viola & Franchini, 2012).

A gestão ambiental surge, nesse contexto, com a finalidade de inserir no processo decisório variáveis historicamente pouco consideradas, modificando a forma de se administrar a inter-relação entre os espaços naturais e antrópicos para preservar as características essenciais do meio segundo padrões de qualidade (Philippi, Malheiros, & Aguiar, 2005). Abrange, assim, as ações desempenhadas pelo poder público, a iniciativa privada e a sociedade civil, sendo que este artigo teve como foco a dimensão pública.

No Brasil, emergem propostas nos níveis subnacionais com o objetivo de incentivar a gestão ambiental e, ao mesmo tempo, mensurar os resultados das ações implementadas. No estado de São Paulo, surge em 2007, na Secretaria do Meio Ambiente (SMA), o Programa Município VerdeAzul (PMVA), objeto desta pesquisa, que estimula uma agenda ambiental mínima a ser adotada voluntariamente pelos 645 municípios paulistas em dez áreas temáticas, denominadas Diretivas Ambientais, a saber: (1) esgoto tratado (ET); (2) resíduos sólidos (RS); (3) biodiversidade (Bio); (4) arborização urbana (AU); (5) educação ambiental (EA); (6) cidade sustentável (CS); (7) gestão das águas (GA); (8) qualidade do ar (QA); (9) estrutura ambiental (EM); e (10) conselho ambiental (CA) (SMA, 2013).

Essa política pública também avalia anualmente o desempenho dos municípios a partir dos resultados mensurados pelo Índice de Avaliação Ambiental (IAA), instrumento especificamente desenvolvido pelo PMVA no estado de São Paulo, que agrega um conjunto de indicadores quanto ao atendimento das ações propostas na agenda ambiental. Os municípios com as melhores notas, os quais alcançam determinado patamar de eficácia da gestão ambiental, são certificados e recebem o selo “VerdeAzul” (SMA, 2013).

Dessa forma, o PMVA coordena os esforços entre as esferas estadual e municipal, fortalecendo a descentralização da pauta ambiental. Esse escopo é indispensável porque os municípios são essenciais na construção de ambientes equilibrados, gerenciando impactos negativos nos espaços cotidianos (Bursztyn & Bursztyn, 2012; Fernandes, Malheiros, Philippi, & Sampaio, 2012; Neves, 2012). Porém, no Brasil, a implementação e efetividade da gestão ambiental nos municípios é desafiadora (Fernandes et al., 2012; Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE], 2015; Pacheco, Figueiredo Neto, & Aydos, 2016), sendo necessário um conjunto de ações para superar estas barreiras, incluindo o fomento da informação ambiental com indicadores e análises periódicas (Rezende, Dalmácio, & Sant'Anna, 2019).

Este estudo parte dessa demanda por uma agenda de pesquisa no campo das políticas públicas ambientais a nível local, abordando uma área relevante quanto ao tipo de desenvolvimento almejado para o país e a qualidade de vida de seu povo. O banco de dados gerado pelo PMVA permite monitorar o desempenho ambiental no estado de São Paulo ao longo dos anos. Diante da importância, o programa foi abordado por pesquisas anteriores, embora sejam poucas publicações a respeito deste tema (Paiva, 2016), com lacuna por estudos com uma visão holística que englobe discussões relacionando os resultados do programa em todas as dimensões da sustentabilidade: ambiental, econômica e social.

Nesse contexto, o artigo foi orientado pelo seguinte problema de pesquisa: qual é o panorama da gestão ambiental nos municípios do estado de São Paulo a partir do fomento da política pública do PMVA, considerando a relação de seus resultados com o porte populacional, os gastos públicos e as condições de saúde da população destes municípios? Também foram definidos os seguintes objetivos específicos: (1) descrever a evolução quanto ao desempenho ambiental e a participação dos municípios paulistas no PMVA entre 2008 e 2013; (2) identificar os municípios com os melhores desempenhos ambientais; (3) desenvolver um conjunto de análises sobre os gastos públicos ambientais nos municípios paulistas; e (4) analisar a distribuição geográfica no território dos resultados de desempenho ambiental e aplicação de recursos na pauta estudada.

Entre as contribuições, registra-se que o estudo realizou a junção entre diferentes bases de dados, subsidiando a gestão pública para a melhoria dos resultados ambientais no estado de São Paulo a partir de uma análise integrada.

O artigo contempla cinco seções, incluindo a introdução. O referencial teórico, na segunda seção, revisa a temática das políticas públicas ambientais e dos estudos desenvolvidos sobre o PMVA, amparando as análises empíricas conforme metodologia proposta na terceira seção. Na quarta seção são apresentados os resultados e as

discussões do estudo, enquanto a última parte é destinada à exposição das principais conclusões obtidas, incluindo as limitações e as sugestões de pesquisas futuras.

## Referencial teórico

### Políticas públicas e gestão ambiental no contexto brasileiro

A gestão ambiental decorre de um processo que envolve um conjunto de etapas: o reconhecimento dos problemas, bem como de seus impactos e riscos; a demanda da sociedade e o comprometimento político com soluções frente a este cenário; a formulação de políticas ambientais; a implementação das ações planejadas; e o monitoramento e avaliação para aperfeiçoamento contínuo destas iniciativas (Swanson & Lundethors, 2003).

No Brasil, foi a partir da década de 1980 que houve maior protagonismo da pauta ambiental, com destaque para a Política Nacional de Meio Ambiente (PNMA) e o Sistema Nacional do Meio Ambiente (Sisnama), em 1981; um capítulo específico sobre o tema na Constituição Federal de 1988; entre outros arcabouços legais (Leme, 2010; Viola & Franchini, 2012). Diante da criação desta estrutura político-institucional, as responsabilidades ambientais foram incorporadas nos três níveis de governo: federal, estadual e municipal (Broietti et al., 2018), com tendência ao processo de descentralização mediante o papel imprescindível dos municípios (Bursztyn & Bursztyn, 2012; Neves, 2012; Rezende et al., 2019).

Entretanto, a esfera municipal constitui o elo mais frágil do sistema em decorrência de falhas na cooperação intergovernamental, fragmentação das políticas, posição marginal da área ambiental na estrutura, déficits de capacidade institucional e manutenção do patrimonialismo na gestão (Ferraro, 2016; Leme, 2010; Lodi, 2016; Neves, 2012; Pacheco et al., 2016). Logo, a expressiva dependência fiscal, a insuficiência das estruturas administrativas e a vulnerabilidade política ocasionam distorções na agenda ambiental e políticas de baixa efetividade, descontínuas no tempo e no espaço (Bursztyn & Bursztyn, 2012; Fernandes et al., 2012; Ferraro, 2016). Destaca-se ainda que esse sistema descentralizado, a dimensão continental do país e sua heterogeneidade socioeconômica influenciam nos níveis de desempenho ambiental, definindo grande variabilidade entre as regiões (OCDE, 2015).

Aspecto relevante vinculado a esse contexto é a análise da prioridade da pauta no orçamento público, sendo que o Brasil não estabelece um percentual mínimo obrigatório de investimentos ambientais, impactando em oscilações no montante destinado (Broietti et al., 2018). Apesar da importância, Pacheco et al. (2017) ressaltam



que os estudos na área são recentes e citam a demanda por análises dos gastos públicos ambientais a nível local.

Os recursos são indispensáveis, pois despesas públicas inadequadas – em termos de baixo investimento, da alocação ineficaz ou do descumprimento no montante inicialmente previsto – interferem na qualidade ambiental (Bueno, Oliana, & Borinelli, 2013; Tridapalli, Borinelli, Campos, & Castro, 2012; Young & Roncisvalle, 2002). Complementarmente, faz-se necessário contabilizar as externalidades negativas desencadeadas pela degradação ambiental em outras áreas, como na saúde pública (Dora et al., 2015; Prüss-Üstün, Wolf, Corvalán, Bos, & Neira, 2016; Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente [PNUMA], 2016), visto que essa relação tem sido debatida como fator-chave para restringir o crescimento econômico dos países, conforme Lu et al. (2017) em análise sobre a China.

Essa visão holística é importante dado que a efetividade da política ambiental depende da cooperação e coerência pela incorporação de suas pautas junto às agendas de outros setores, com base no princípio de integração da política ambiental, crescentemente estudado (Donadelli, 2017; Jordan & Lenschow, 2010; Runhaar et al., 2014) e identificado como condição para o sucesso da agenda contemporânea dos 17 ODS (Tosun & Leninger, 2017).

Além de todos os fatores anteriormente elencados, a gestão ambiental municipal requer melhoria nos sistemas de informação, monitoramento e avaliação (Fernandes et al., 2012; Ferraro, 2016; Rezende et al., 2019). Essa demanda é recorrente em diversos países, de maneira que a ONU, pela iniciativa EvalPartners, lançou a agenda 2016-2020 sobre o tema avaliação, indicando ações para que os sistemas avaliativos no mundo possam avançar (ONU, 2016).

Por fim, a superação dessas fragilidades dos municípios exige estratégias para incentivar a estruturação da gestão ambiental, prover recursos adequados, oferecer suporte mediante cooperação técnica, promover a formação de gestores e quadros técnicos, desenvolver os mecanismos de controle e alavancar os sistemas de informações ambientais (Ferraro, 2016; Lodi, 2016). Nesse sentido, emergem iniciativas com duplo objetivo: fomentar a gestão ambiental cooperativa e gerar dados que mensurem os resultados das ações executadas, como o PMVA, objeto de análise deste artigo.

### Programa Município VerdeAzul

O PMVA é uma política pública criada em 2007 no estado de São Paulo que promove a coordenação de esforços entre o governo estadual e os municípios com o objetivo de estimular o desenvolvimento de uma agenda ambiental mínima baseada

em áreas temáticas estratégicas, identificadas como dez diretivas ambientais: ET, RS, BIO, AU, EA, CS, GA, QA, EM e CA (SMA, 2013). Apesar do caráter voluntário, a participação dos municípios é um dos critérios para definir a preferência na liberação de recursos financeiros, como o Fundo Estadual de Prevenção e Controle da Poluição (Fecop) (SMA, 2013).

Além de definir as ações que os municípios devem executar em cada Diretiva, o PMVA mensura a eficiência da gestão ambiental segundo modelo de avaliação sintetizado pelo IAA (SMA, 2013). Ao término de cada ciclo anual as equipes disponibilizam um Relatório de Gestão Ambiental Municipal, descrevendo estratégias, metodologias e resultados obtidos no período, com o envio de documentos comprobatórios ao estado. Com base nesses materiais, o desempenho é avaliado, com resultado variando de zero a cem pontos. Posteriormente, também são contabilizados os passivos ambientais do Poder Público, situações de irregularidade que podem descontar até trinta pontos (SMA, 2013).

Por conseguinte, o IAA assume valores entre -30 e cem, sendo o selo “Município VerdeAzul” entregue para aqueles que obtêm nota igual ou superior a 80 pontos, desde que atendam a alguns pré-requisitos definidos em cada ciclo, como: não receber zero em qualquer uma das diretivas; ter instituído, por lei, a estrutura ambiental na administração pública e o conselho ambiental; obter notas mínimas estabelecidas no Índice de Qualidade de Resíduos (IQR) e na diretiva ET (SMA, 2013). O IAA de todos os municípios é publicado em formato do Ranking Ambiental Paulista que pode ser utilizado como instrumento de controle social e de direcionamento para a melhoria da gestão ambiental.

Frente ao caráter inovador, constatam-se estudos sobre o PMVA, sendo que alguns apresentam escopo reduzido a determinadas diretivas ambientais ou localidades, como: a análise da arborização urbana (Konrad, Costa, & Castilho, 2013; Konrad, Costa, Sabbag, & Castilho, 2016) e a educação ambiental em Brotas (Andrade, 2013). Enquanto outros abordam uma perspectiva macro do programa, como: Girão (2012), que atestou a capacidade do IAA em sintetizar a gestão ambiental local; Machado (2014), o qual também evidenciou que as diretivas revelam adequadamente o desempenho dos municípios na implementação de ações ambientais e que houve avanços no sistema de gestão ambiental a partir desta política; e Eziquiel (2016), que analisou a evolução entre 2008 e 2014 das diretivas e dos critérios, apontando as dificuldades para a definição da composição e metodologia do IAA.

Ainda sobre o formato do Programa, Sarubbi e Moraes (2016) compararam três metodologias de indicadores: o PMVA, o Programa Cidades Sustentáveis (PCS) e o European Green Capital Award. Segundo os autores, embora todos os modelos façam alguma referência ao desenvolvimento sustentável, apenas o PCS apresenta abordagem

temática abrangente, incluindo as dimensões ambiental, social e econômica. Já o PMVA possui uma visão restrita ao enfoque ambiental e institucional da sustentabilidade.

Sob a perspectiva de implementação, Mancini (2016) observou que o tema ambiental chegou às agendas com o PMVA e que a maioria da rotina das prefeituras foi modificada, mas concluiu que não se pode afirmar se as mudanças são profundas e perenes, caso a política seja interrompida. Com lócus na bacia do rio Pardo, Barbosa (2016) avaliou e identificou os condicionantes de eficácia na implementação do programa, a saber: (1) o envolvimento e a atuação dos atores locais; (2) a concepção e a gestão pela SMA; (3) condições institucionais de estrutura ambiental, recursos humanos e recursos financeiros; e (4) o caráter secundário da pauta ambiental.

Rezende et al. (2019) concluíram que municípios governados pelos partidos de centro e direita têm alcançado melhores índices ambientais. Essa pesquisa também identificou que os gastos dos municípios são mais relevantes para explicar os melhores desempenhos do que as receitas. Nessa linha, Paiva (2016) apontou a influência dos prefeitos tanto no sistema de gestão ambiental quanto nas notas e posicionamento no *ranking*. Lodi (2016) também analisou fatores que influenciam a participação voluntária dos municípios e ressaltou algumas demandas para a melhoria do PMVA, como maior transparência no repasse de recursos e a participação dos municípios na definição dos critérios de avaliação.

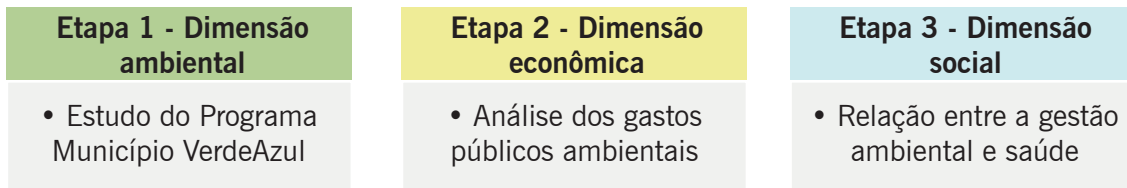
A partir desses estudos, verifica-se que o PMVA é uma iniciativa pública importante para mensurar a qualidade da gestão ambiental local. Constata-se a demanda por análises quanto a evolução espaço-temporal dos resultados em todo o estado, partindo de uma visão holística que englobe discussões nas dimensões ambiental, econômica e social.

## Aspectos metodológicos

Este estudo apresenta natureza quantitativa, abordagem exploratória e descritiva, com caráter longitudinal. O universo de pesquisa são os 645 municípios paulistas, pois o escopo envolve uma política exclusiva do estado de São Paulo. Para cada localidade foram selecionadas as variáveis: ano, número de habitantes, gastos públicos ambientais, desempenho ambiental e condições de saúde. A coleta dos dados abrangeu 2008 a 2013, com início no primeiro ano com resultados mensuráveis do PMVA e término no último ano com informações consolidadas para todas as variáveis na fase de desenvolvimento da pesquisa.

Para Niles e Lubell (2012), as avaliações no campo ambiental exigem pesquisas interdisciplinares, compostas por análises em diferentes partes da cadeia causal

e setores. Mickwitz (2006) aponta que não há um caminho único, já que nenhum método é capaz de contemplar todas as variáveis envolvidas no contexto ambiental. Desse modo, pode-se empregar mais de uma opção seguindo um modelo avaliativo. Assim, a proposta das análises foi estruturada para abranger uma visão holística, considerando as dimensões essenciais do desenvolvimento sustentável baseadas no tripé ambiental, econômico e social (Elkington, 1994), conforme ilustrado pela Figura 1.



**Figura 1** – Dimensões abordadas pelo modelo da pesquisa

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

A primeira etapa consistiu na caracterização da participação e do desempenho em gestão ambiental dos municípios a partir dos resultados do PMVA, de modo que a variável “desempenho ambiental” foi operacionalizada com o uso do IAA. A fonte de coleta desses dados foi o sítio da SMA, especificamente nos *rankings* anuais divulgados com as pontuações de cada um dos municípios participantes, visto que a adesão é voluntária.

Para ampliar a compreensão sobre o PMVA, foi conduzida uma entrevista em profundidade com a coordenação da política na época de realização do estudo, em 2015. A entrevista ocorreu na SMA em São Paulo, com duração de aproximadamente duas horas a partir de um roteiro com perguntas abertas em três eixos: (1) questionamentos sobre o panorama atual do PMVA; (2) questionamentos sobre os resultados ao longo dos anos de existência; e (3) questionamentos sobre os principais desafios e perspectivas futuras dessa política pública.

Em seguida, a dimensão econômica foi incorporada ao modelo, partindo da demanda por estudos sobre o gasto público ambiental municipal, conforme Pacheco et al. (2017). Para operacionalizar a variável “gastos públicos ambientais” foram coletados os dados dos dispêndios com as funções “saneamento” e “gestão ambiental” segundo a Portaria nº 42/1999 do Ministério do Orçamento e Gestão. Essa portaria instituiu a atual classificação funcional-programática, na qual um rol de 28 funções promove a agregação dos gastos segundo as áreas de ação e objetivos do governo, sendo comum e obrigatória no âmbito dos municípios, dos estados, do Distrito Federal e da União. As funções englobam: (1) legislativa; (2) judiciária; (3) essencial à justiça; (4) administração; (5) defesa nacional; (6) segurança pública; (7) relações exteriores; (8) assistência social; (9) previdência social; (10) saúde; (11) trabalho; (12) educação; (13) cultura; (14) direitos da cidadania; (15) urbanismo;

(16) habitação; (17) saneamento; (18) gestão ambiental; (19) ciência e tecnologia; (20) agricultura; (21) organização agrária; (22) indústria; (23) comércio e serviços; (24) comunicações; (25) energia; (26) transporte; (27) desporto e lazer; (28) encargos especiais.

Embora a pauta ambiental seja essencialmente intersetorial, a escolha restrita dos gastos em “saneamento” e “gestão ambiental” justifica-se pelo fato de que essas duas funções são diretamente relacionadas, ou seja, todos os dispêndios incorporados nessas classes financiam a continuidade e as melhorias na gestão ambiental. Esses dados foram coletados no Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro (Siconfi) da Secretaria do Tesouro Nacional (STN), nos relatórios anuais Finanças do Brasil (Finbra). As análises comparativas foram executadas a partir de valores relativos, utilizando percentual dos gastos públicos ambientais em relação ao total dos dispêndios no orçamento; e gastos públicos ambientais per capita. Para uma comparação adequada, os valores foram deflacionados segundo o Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC) elaborado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), sendo a correção feita com deflatores a preços de 2013, o último considerado.

A última etapa agregou a dimensão social, representada pela saúde pública. A variável “condições de saúde” representa as circunstâncias na saúde das pessoas que demandam respostas sociais adequadas dos sistemas de atenção à saúde (Mendes, 2012), caracterizadas em termos de morbidade, mortalidade, limitação de atividade física e qualidade de vida associada, sendo avaliadas a partir de um conjunto de indicadores que retratam cada uma dessas dimensões (Viacava, Ugá, Porto, Laguardia, & Moreira, 2012).

Assim, foram selecionados indicadores de “mortalidade” e a “morbidade” seguindo as orientações de Cardoso (2005) para o campo da saúde ambiental. A dimensão mortalidade foi operacionalizada com base no indicador “taxa de mortalidade infantil”. Destaca-se que as taxas de mortalidade infantil expressam, de modo geral, o desenvolvimento e a infraestrutura ambiental de uma localidade (Carvalho, Carvalho, Curi, Curi, & Cândido, 2014; Sobral & Freitas, 2010).

Na dimensão morbidade foram empregados dois indicadores: taxa de internação em menores de cinco anos por doença diarreica aguda (DDA) e taxa de internação em menores de cinco anos por infecção respiratória aguda (IRA). A escolha dessas doenças baseou-se na forte relação que possuem com os determinantes ambientais, conforme estudo da Organização Mundial de Saúde (OMS), o qual concluiu que 101 doenças apresentaram relação significativa com o meio ambiente, com destaque para 57% de todas as doenças diarreicas serem atribuídas a fatores ambientais (Prüss-Üstün et al., 2016). Justifica-se também que os determinantes ambientais

não afetam igualmente toda a sociedade, sendo as crianças com menos de cinco anos o grupo mais afetado, representando 26% de todas as mortes anuais atribuídas a determinantes de ordem ambiental (Prüss-Üstün et al., 2016).

Os dados de mortalidade partem do Sistema de Informações sobre Mortalidade (SIM), sendo que o indicador taxa de mortalidade infantil foi diretamente coletado no portal do TABNET da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo (SES/SP). Já os dados de morbidade têm como base o Sistema de Informações Hospitalares do Sistema Único de Saúde (SIH/SUS) e foram calculados utilizando nos numeradores o total de autorizações de internação hospitalar (AIH), por local de residência, para os menores de cinco anos nas respectivas doenças avaliadas, em determinado ano, e como denominador as estimativas populacionais do IBGE para a faixa etária (menores de cinco anos) avaliada no respectivo município e período temporal.

Por fim, cabe destacar que houve uma análise também da influência do porte populacional no desempenho ambiental dos municípios. O questionamento sobre as divergências na dinâmica populacional e o possível impacto deste aspecto na gestão ambiental levou a própria SMA a divulgar, em 2011, um ranking do IAA por faixas populacionais, o que justificou o interesse em analisar, de maneira aprofundada, este aspecto. Os dados populacionais são do IBGE, sendo que foram empregadas as estimativas populacionais, com exceção do censo em 2010. Os municípios foram agrupados segundo divisão do IBGE: grupo 1 (até 5.000 habitantes); grupo 2 (de 5.001 a 10.000); grupo 3 (de 10.001 a 20.000); grupo 4 (de 20.001 a 50.000); grupo 5 (de 50.001 a 100.000); grupo 6 (de 100.001 a 500.000); e grupo 7 (acima de 500.000).

Após a coleta, as análises foram conduzidas com o uso do Microsoft Excel, versão 2010, do pacote estatístico IBM SPSS Statistics, em sua versão 17.0, e com o software ArcGIS, versão 10.1, para o tratamento de informações geográficas. Para contemplar a análise dos dados, atendendo a essas propostas, foram utilizadas técnicas de estatística descritiva, construção de mapas, análise multinível e análise de correlação.

A estatística descritiva foi empregada para destacar aspectos marcantes do comportamento das diferentes variáveis. A representação cartográfica também possui um caráter descritivo ao revelar padrões espaciais. Assim, foram elaborados mapas coropléticos para: (1) evidenciar as discussões sobre o desempenho ambiental segundo a distribuição das notas do IAA; e (2) representar as análises sobre os recursos financeiros ambientais.

Esses resultados foram discutidos com o intuito de relatar as diferenças entre as regiões que compõem o estado de São Paulo, adotando a base de divisão das 22 Unidades de Gerenciamento de Recursos Hídricos (UGRHI), conforme a Figura 2.



Optou-se por utilizar as UGRHI por representarem uma segmentação relevante no âmbito da gestão ambiental, considerada na organização das atividades do PMVA, incluindo um modelo específico de divulgação dos *rankings* anuais das notas do IAA por UGRHI (SMA, 2013).



**Figura 2** – UGRHI do Estado de São Paulo e suas vocações econômicas

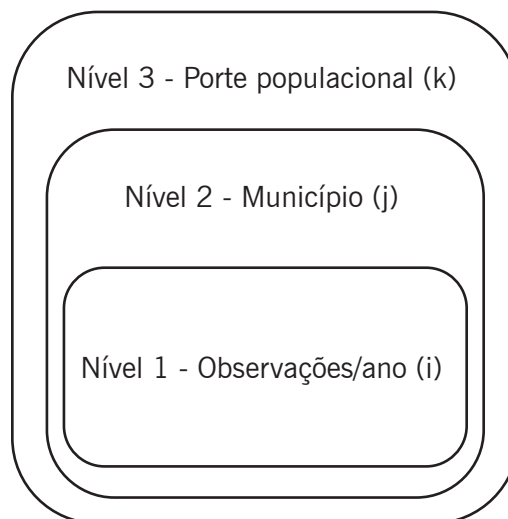
Fonte: SMA (2014).

Para identificar se o porte populacional dos municípios influencia no desempenho em gestão ambiental – ou seja, se a dimensão demográfica está relacionada com a maior ou menor capacidade de o município desenvolver com eficácia a agenda ambiental proposta pelo PMVA –, optou-se por utilizar uma análise estatística multinível. Esse método permite compreender um fenômeno reconhecendo a existência de elementos explicativos, sendo adequado a estudos longitudinais caracterizados por mensurações repetidas de um mesmo conjunto de observações (Puente-Palacios & Laros, 2009).

A análise multinível consiste em um tipo de análise de regressão, mas que contempla simultaneamente múltiplos níveis de agregação, corrigindo os erros-padrão, os intervalos de confiança e os testes de hipóteses. Isso porque um dos pressupostos da técnica de regressão múltipla, a independência das observações, normalmente é violado nos estudos com dados nas áreas sociais que, frequentemente, abordam

conglomerados (ex.: indivíduos em sociedades) com provável compartilhamento de atributos similares em decorrência do contexto que lhes é comum (Puentes-Palacios & Laros, 2009). Portanto, a análise multinível considera essa estrutura de interligação entre a unidade mais baixa da hierarquia até a mais elevada. Essa situação se aplica a este estudo, no qual há provável compartilhamento de atributos em decorrência do contexto comum municípios do (estado de São Paulo).

A análise permite apurar o efeito do grupo populacional a que o município pertence, além do efeito do próprio município no desempenho ambiental. Assim, a análise da variável dependente “desempenho ambiental”, operacionalizada com base no IAA, foi conduzida por estimação de um modelo de três níveis, com grupo por porte populacional representado pela letra  $k$  no nível 3, município ( $j$ ) no nível 2 e ano ( $i$ ) no nível 1, conforme a Figura 3. Complementarmente, os resíduos (desvios das observações em relação à média) foram utilizados para identificar os municípios com os melhores desempenhos ambientais.



**Figura 3** – Modelo hierárquico da pesquisa

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

### Nível 1:

$$DESEMPENHO_{ijk} = \beta_{0jk} + e_{ijk} \quad e_{ijk} \sim N(0, \sigma_e^2)$$

Onde,

$\beta_{0jk}$  é o desempenho médio ao longo dos anos do município  $j$ , do porte  $k$

$e_{ijk}$  é o resíduo do desempenho do município  $j$ , do porte  $k$ , no ano  $i$

**Nível 2:**

$$\beta_{0jk} = a_{0k} + u_{jk} \quad u_{jk} \sim N(0, \sigma_u^2)$$

Onde,

$a_{0k}$  é o desempenho médio dos municípios do porte  $k$

$u_{jk}$  é o resíduo do desempenho do município  $j$  no porte  $k$

**Nível 3:**

$$a_{0jk} = \beta_0 + v_k \quad v_k \sim N(0, \sigma_v^2)$$

Onde,

$\beta_0$  é o desempenho médio dos sete grupos de porte populacional

$v_k$  é o resíduo do desempenho do porte  $k$

Em notação compacta, temos:

$$DESEMPENHO_{ijk} = \beta_0 + v_k + u_{jk} + e_{ijk}$$

Para finalizar as análises da pesquisa, foram conduzidas correlações para identificar o padrão de associação entre diferentes variáveis, como: “gastos públicos ambientais” e o “desempenho ambiental”; “desempenho ambiental” e as “condições de saúde”; e “gastos públicos ambientais” e “condições de saúde”. Os coeficientes revelam a magnitude e a direção das relações entre as variáveis (Cooper & Schindler, 2011).

**Apresentação e análise dos resultados**

Neste tópico serão discutidos os resultados das análises, sendo que a primeira parte define um panorama sobre a dimensão ambiental, a segunda demonstra a relação entre a esfera ambiental e o quantitativo populacional, a terceira incorpora à dimensão econômica e a quarta divisão promove a interface com a dimensão social.

## Análise da participação no PMVA e desempenho ambiental

No contexto da análise dos dados, optou-se por descrever inicialmente o perfil do desempenho ambiental no Estado de São Paulo, segundo a Tabela 1. Primeiramente, constatou-se a variabilidade no padrão de atendimento das ações na agenda ambiental, conforme observado pela elevada amplitude entre as notas, além do desvio-padrão que se manteve no campo dos vinte pontos ao longo de todo o período avaliado. Verifica-se também que a participação no PMVA é inconstante.

**Tabela 1** – Estatística descritiva do IAA

Ano	Municípios participantes <sup>a</sup>	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio padrão
2008	332	12,15	94,96	51,59	47,96	20,06
2009	570	3,22	94,40	63,12	66,07	21,19
2010	645	3,86	94,31	54,55	56,99	24,45
2011	645	-6,73	96,98	48,76	49,14	29,27
2012	378	5,36	97,27	63,51	69,23	24,13
2013	587	-2,80	96,50	46,62	47	26,41

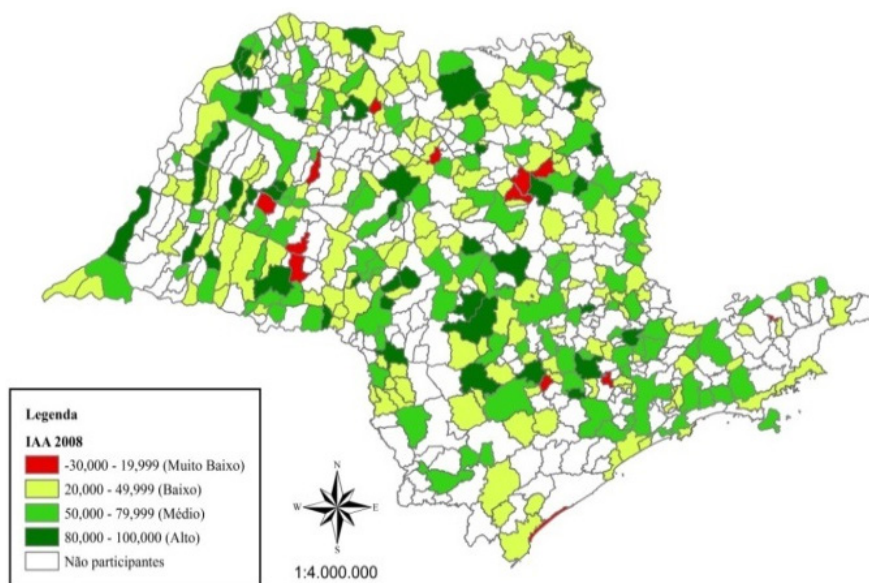
<sup>a</sup> Foram considerados como municípios participantes aqueles que possuíam dados do IAA calculado e disponibilizado na página da SMA, ou seja, aqueles que foram avaliados no período.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

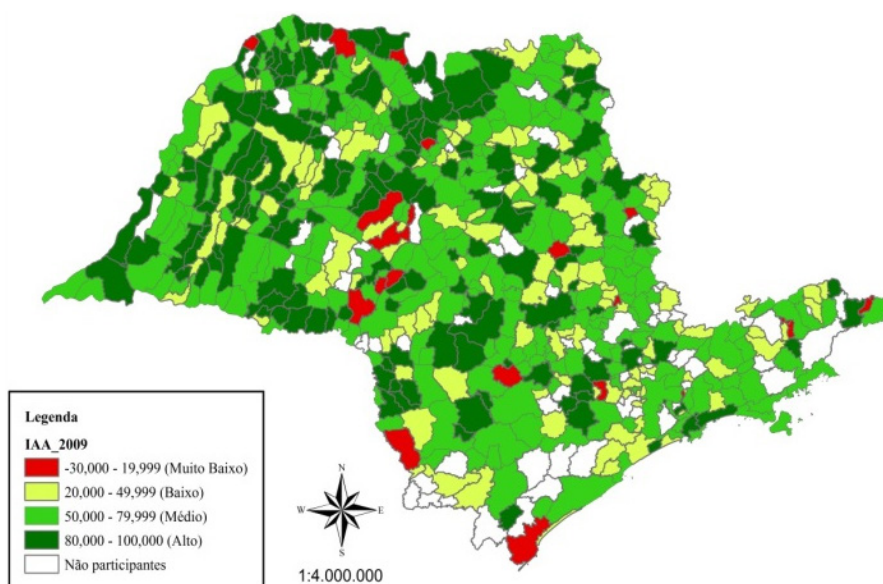
Quanto ao desempenho da gestão, nota-se que o maior valor do índice foi de 97,27, obtido por Botucatu em 2012. Em termos médios, esse foi o ano de melhor desempenho, porém, o período foi marcado por uma redução no contexto dos municípios avaliados. Em contraposição, 2013 caracterizou-se por uma retomada na participação, com 209 elementos a mais que o período anterior; entretanto, no desempenho, constatam-se as piores média (46,62) e mediana (47) em relação aos outros anos.

Para complementar as análises, foram construídos mapas com o desempenho mensurado pelo IAA. Cabe ressaltar que as notas variam entre -30 e 100: as áreas em vermelho sinalizam os piores resultados, em contraposição, quanto mais escura a coloração do verde, melhor o desempenho do município.

Observa-se que, em 2008, a abrangência do programa restringiu-se a praticamente metade do estado. Os resultados sinalizam, no geral, as iniciativas que já estavam estruturadas antes do PMVA, sendo que este constitui uma etapa de transição para uma nova forma de comprovação das ações ambientais. Assim, os municípios participantes em 2008 são pioneiros porque aderiram mais prontamente às ações sugeridas pela nova política.



Mapa 1A – 2008



Mapa 1B – 2009

**Figura 4** – Desempenho em gestão ambiental no Estado de São Paulo (2008 e 2009)**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

Nota-se que as áreas “brancas”, representando a ausência de participação, estavam presentes por todo o território. Além disso, em 2008 prevaleceram as notas medianas no IAA, ou seja, reduzidas ocorrências de desempenho “muito baixo”, faixa que agregou treze municípios, mas também escassas e dispersas as pontuações no limite superior, 44 com “alto” desempenho. Unindo essa característica de notas intermediárias com a baixa adesão, evidencia-se um programa em fase de estruturação

e problemas de gestão ambiental relacionados tanto a uma cultura restrita quanto à disseminação de informações nessa área.

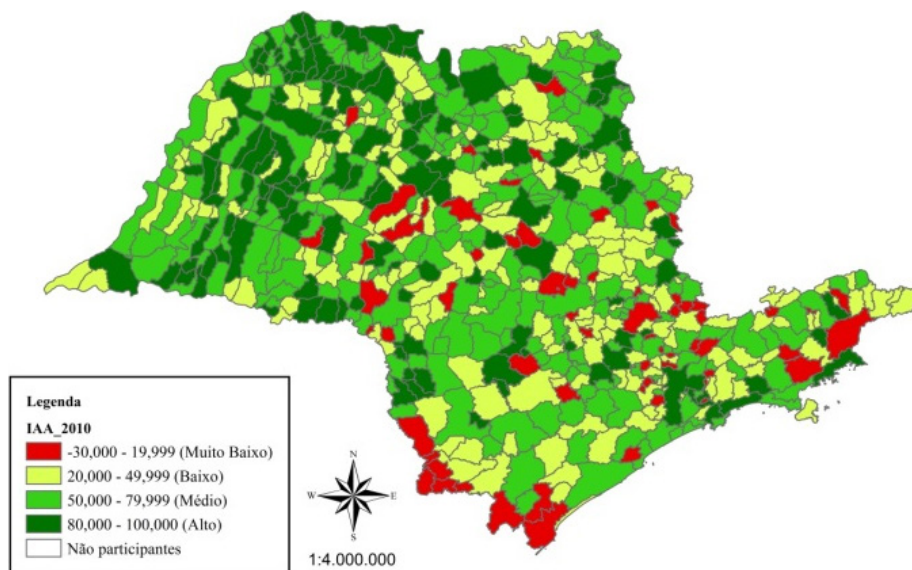
Com base no Mapa 1B (Figura 4), verifica-se que em 2009 houve um fortalecimento do processo avaliativo do PMVA com a ampliação no número de municípios participantes, sendo que as reduzidas “áreas brancas” permaneceram dispersas, com uma concentração na região do extremo sul. No geral, esse ano caracterizou-se por notas mais altas decorrentes, primordialmente, do desempenho positivo dos novos participantes do PMVA. Esse impulso pode ser constatado, por exemplo, com a análise da entrada de municípios do noroeste paulista, nas UGRHI: Turvo/Grande, São José dos Dourados, Aguapeí e Peixe.

A Figura 5 apresenta os anos de 2010 e 2011, períodos com a avaliação mais completa. Nota-se que em 2010 houve uma queda nas pontuações (Mapa 2A). O desempenho inferior pode ter relação com o fato de que todos os municípios foram avaliados, pois grande parte das notas baixas foi atribuída a localidades que não participaram nos anos anteriores, como por exemplo municípios na UGRHI do Paraíba do Sul e no Vale do Ribeira, incluindo Barra do Chapéu (IAA: 6,74), Itaoca (IAA: 8,1) e Ribeira (IAA: 9,09).

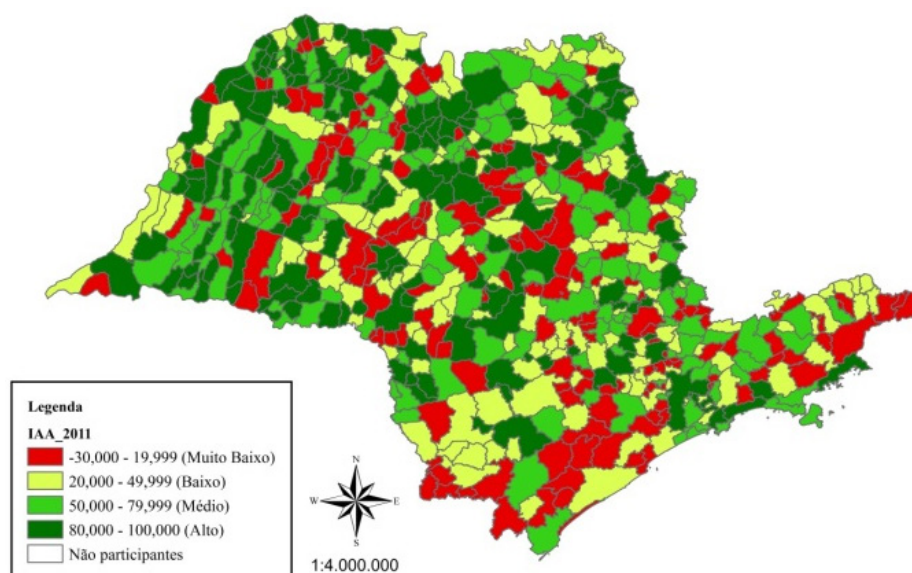
Também houve intensificação das disparidades no padrão de atendimento da agenda ambiental. Esse cenário é marcante, principalmente em 2011, quando extensas “áreas vermelhas” e “verde escuras” segregam o território em um grupo com estruturas ambientais estabelecidas, em contraposição a outro com dificuldades. Essas diferenças ocorrem dentro de uma mesma região, por exemplo: na UGRHI Tietê/Jacaré, composta por 34 municípios, dos quais oito obtiveram acima de oitenta pontos, enquanto treze apresentaram desempenho “muito baixo” – Araraquara (93,08) e Brotas (90,33) receberam as maiores notas desta UGRHI, porém parte de seus municípios limítrofes apresentaram notas baixas, como Dourado (4,58), Ribeirão Bonito (6,83), São Carlos (9,8), Ibaté (17,6) e Itirapina (18,85).

Essa constatação corrobora com a discussão sobre a variabilidade no desempenho ambiental no país, segundo a OCDE (2015), e reforça a importância de ações nas diretrizes focadas em modelos consorciados para a articulação intermunicipal, reduzindo as disparidades que marcam o território, conforme defendido por Bursztyn e Bursztyn (2012).





Mapa 2A – 2010

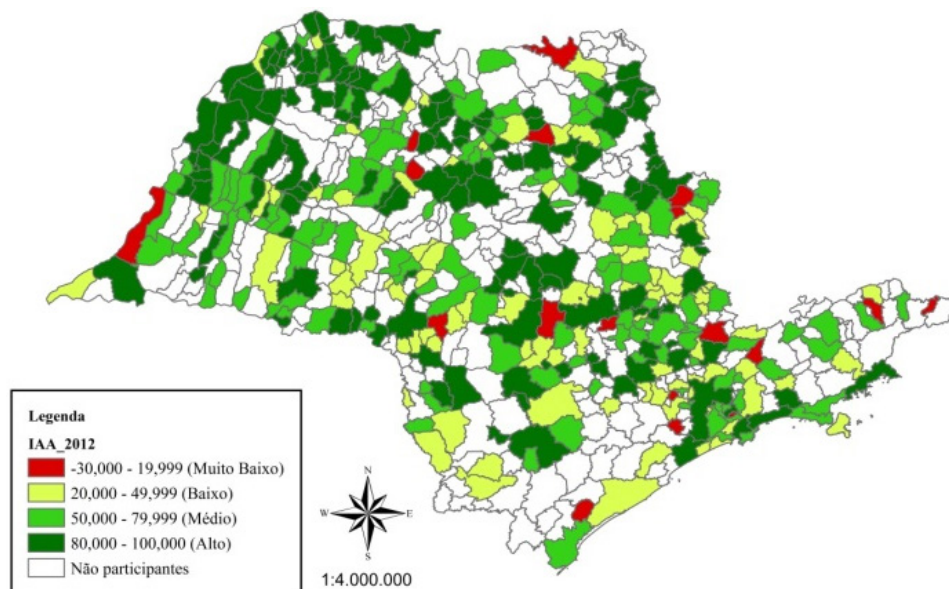


Mapa 2B – 2011

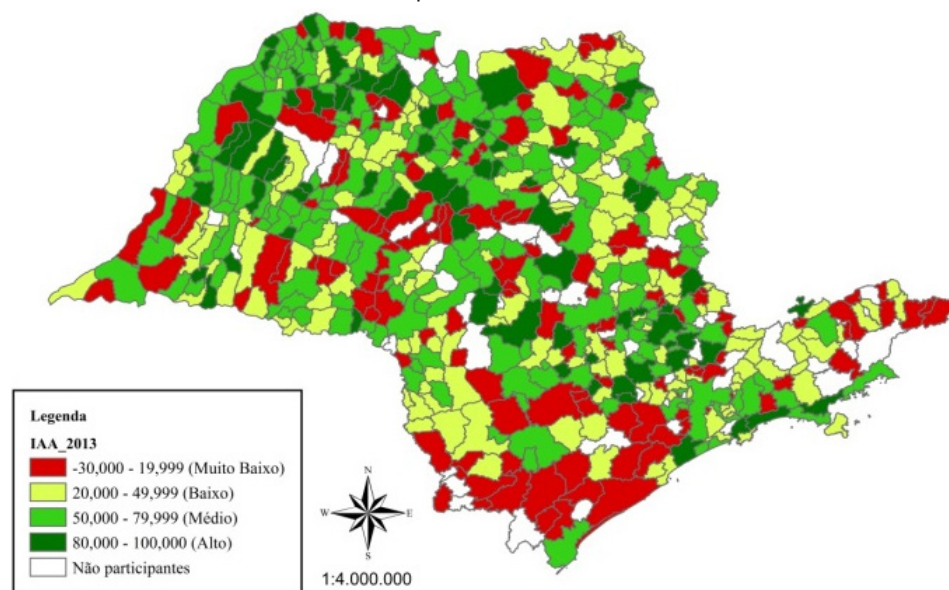
**Figura 5** – Desempenho em gestão ambiental no Estado de São Paulo (2010 e 2011)

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

A Figura 6 apresenta os dois últimos períodos considerados no artigo. Diante da retomada das “áreas brancas” no Mapa 3A, é possível ilustrar que 2012 inverteu uma tendência de consolidação do processo avaliativo.



Mapa 3A – 2012



Mapa 3B – 2013

**Figura 6** – Desempenho em gestão ambiental no Estado de São Paulo (2012 e 2013)

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

A análise do Mapa 3A permite observar que 2012 não foi marcado pelo maior comprometimento com a gestão ambiental, como parece sintetizado pelas medidas de tendência central da Tabela 1. Essas medidas foram impulsionadas para os limites superiores devido à permanência no programa dos municípios que possuíam um desempenho ambiental elevado, com destaque para os certificados, ao mesmo tempo em que houve expressiva saída da avaliação dos municípios com dificuldades

no cumprimento das ações. Bursztyn e Bursztyn (2012) relatam uma vulnerabilidade maior dos municípios aos processos políticos, o que pode gerar a descontinuidade de determinados projetos. Assim, levanta-se uma possível relação entre a campanha eleitoral de 2012 e a queda na participação ao PMVA, pois a dinâmica político-partidária pode ter impulsionado a descontinuidade de alguns municípios, fundamentalmente aqueles nos quais as notas baixas poderiam refletir uma imagem negativa.

Nesse cenário de influência da esfera política, Rezende et al. (2019) identificaram que os municípios governados por partidos de centro e direita alcançaram melhores desempenhos ambientais. Ademais, Paiva (2016) concluiu que há relação entre o comprometimento e a vontade política dos prefeitos nos resultados dos municípios no PMVA.

O Mapa 3B ilustra um novo aumento na adesão. Apesar desse fator positivo, 2013 foi o ano com o pior resultado ambiental médio, com um visível crescimento das manchas avermelhadas por todo o território. Essa conjuntura pode ter sofrido a influência da maior rigidez nas diretivas ambientais nesse ano e, ao mesmo tempo, com base em informações obtidas com a coordenação do PMVA, ocorreram mudanças na apuração dos resultados pela equipe estadual, o que mostra também as possíveis interferências metodológicas nas notas.

Em síntese, frente ao caráter voluntário do PMVA, houve uma instabilidade na dinâmica de participação. Há, portanto, um quadro de descontinuidade na condução das pautas ambientais, indo ao encontro dos argumentos de Ferraro (2016), Leme (2010), Lodi (2016) e Neves (2012) sobre os desafios na institucionalização das políticas ambientais municipais e em convergência com as afirmações de Marques (2018) sobre a protelação de ações ambientais na tomada de decisão. Conforme identificado por Mancini (2016), o PMVA gerou uma nova dinâmica no estado de São Paulo, porém é necessário avaliar frequentemente se essa agenda será incorporada de forma duradoura e contínua nas estruturas do sistema municipal de meio ambiente.

Outro aspecto marcante consiste na variabilidade quanto ao atendimento da agenda ambiental, sem que haja um padrão mínimo nos resultados. Quanto às áreas de destaque, observa-se um eixo com preponderância de melhores desempenhos na região noroeste, incluindo as UGRHI Turvo/Grande, São José dos Dourados, Baixo Tietê, Aguapeí e Peixe. Algumas áreas centrais do território também concentram desempenho elevado, como as UGRHI do Tietê/Jacaré e Tietê/Batalha, além da região nordeste, na UGRHI do Pardo.

Enquanto essas áreas marcadas por notas elevadas no IAA encontram-se dispersas, há uma homogeneidade quanto à distribuição dos resultados ambientais

inferiores, com uma concentração de municípios no Vale do Paraíba, além da região sul, essencialmente nas UGRHI do Ribeira de Iguape/Litoral Sul e Alto Paranapanema.

### Porte populacional e desempenho ambiental

A análise multinível foi aplicada para avaliar o efeito do porte populacional dos municípios na variável dependente desempenho ambiental. A Tabela 2 apresenta o coeficiente médio da variável dependente e o *log-likelihood*, que é o logaritmo de verossimilhança utilizado para demonstrar o ajuste do modelo.

**Tabela 2** –Valores de coeficiente de regressão e ajuste do modelo

	IAA
Desempenho médio ( $\beta_0$ )	52,42
<i>Log-likelihood</i>	-761,69

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

A Tabela 3 retrata os resultados do modelo aplicado quanto à composição da variância, indicando a importância relativa de cada um dos “efeitos” analisados (porte populacional, características do município e tempo) para o desempenho ambiental.

**Tabela 3** – Composição da variância do desempenho ambiental estimado pelo modelo hierárquico com porte no terceiro nível

	IAA	
	% Var	p-valor
Porte	0,99%	0,31
Município	94,51%	< 0,01
Var. não explicada (Tempo)	4,50%	-

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

Observa-se que o porte populacional não exerce efeito no desempenho ambiental; logo, os resultados nos ciclos do PMVA não são explicados segundo as diferenças quanto ao número de habitantes destas localidades. Já o nível “município” exerce efeito significativo ( $p < 0,01$ ) e acentuado, explicando 94,51% da variabilidade do IAA, ou seja, são outras características – que demandam novos estudos (por exemplo, de área, índice de desenvolvimento humano municipal – IDHM, e arrecadação) – inerentes ao próprio município que explicam o comprometimento e resultados com a gestão ambiental, independente do porte.

Adicionalmente, segundo a análise dos resíduos foi possível obter os municípios com os melhores e os piores desempenhos no IAA, considerando todo o período, a partir da observação de seu distanciamento quanto ao valor esperado pelo modelo. Os quinze municípios com as melhores posições foram: Novo Horizonte, Santa Rosa de Viterbo, Santa Fé do Sul, Itu, Gabriel Monteiro, Sorocaba, Franca, Piacatu, Dirce Reis, Lins, Araraquara, Ibirarema, Pirangi, Pereira Barreto e Brotas. Essa análise é importante porque identifica os municípios que podem ser utilizados como casos de sucesso na gestão ambiental do PMVA, servindo como banco de práticas para fomentar a melhoria por todo o território paulista.

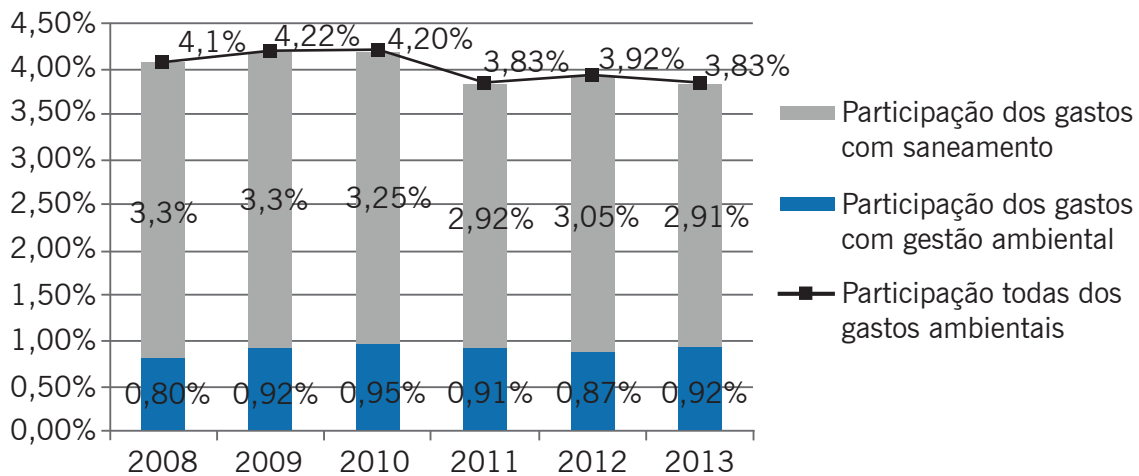
### Gastos públicos ambientais

A análise dos recursos ambientais relativos (Gráfico 1) é importante porque permite identificar o percentual de gastos direcionados à pauta ambiental em relação ao orçamento público como um todo (Broietti et al., 2018).

Nesse sentido, constatou-se que a participação dos dispêndios ambientais em relação ao total gasto se manteve relativamente estável nos seis anos avaliados. A maior participação dos gastos ambientais ocorreu em 2009 e 2010, quando representaram aproximadamente 4,2% do total, enquanto o menor valor foi de 3,8% em 2011 e 2013. Considerando a média do período, 4% dos gastos totais dos municípios paulistas foram destinados às funções ambientais, sendo que as maiores parcelas estiveram vinculadas à função “saneamento” (3,1%). Broietti et al. (2018) analisaram os gastos ambientais dos municípios brasileiros apenas com a função “gestão ambiental”, entre 2012 e 2016, sendo que São Paulo ficou na oitava posição entre os 26 estados (média de 0,94%), demonstrando proximidade ao resultado desta pesquisa e relatando uma continuidade nos montantes médios destinados a pauta.

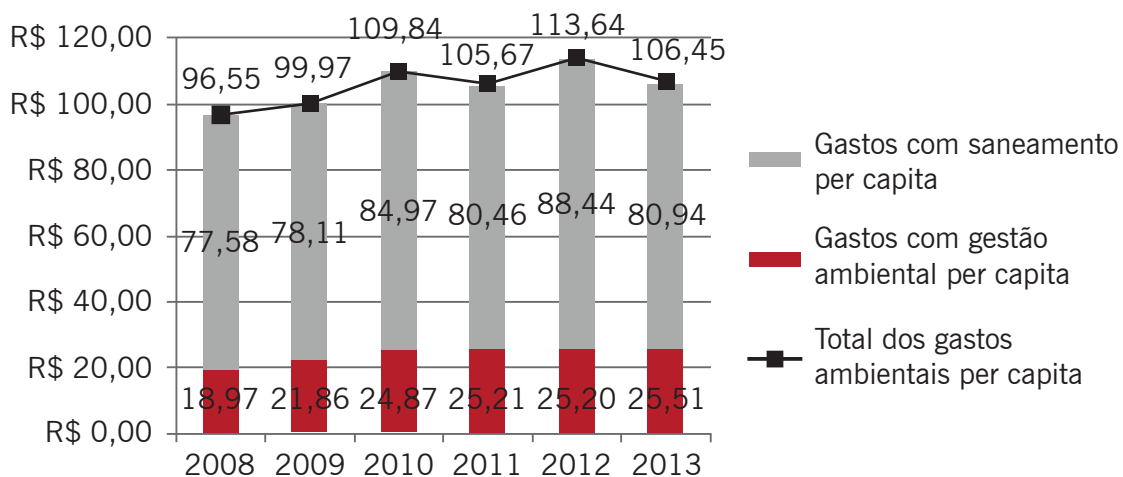
Quanto aos gastos ambientais per capita (Gráfico 2), o investimento médio da esfera municipal no período foi de aproximadamente R\$ 105,00 por habitante. A média mais elevada ocorreu em 2012, atingindo R\$ 113,60, enquanto o menor valor foi de R\$ 96,55, em 2008.





**Gráfico 1** – Evolução da relação percentual entre gastos ambientais e gastos totais por função nos municípios do Estado de São Paulo (em %)

Fonte: Elaborado pelas autoras.

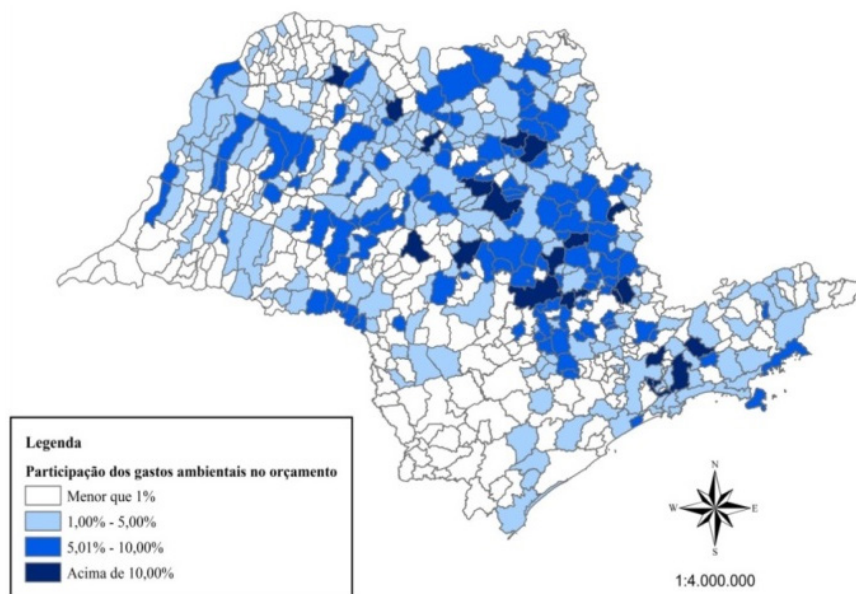


**Gráfico 2** – Evolução dos gastos ambientais per capita nos municípios do Estado de São Paulo (em R\$)

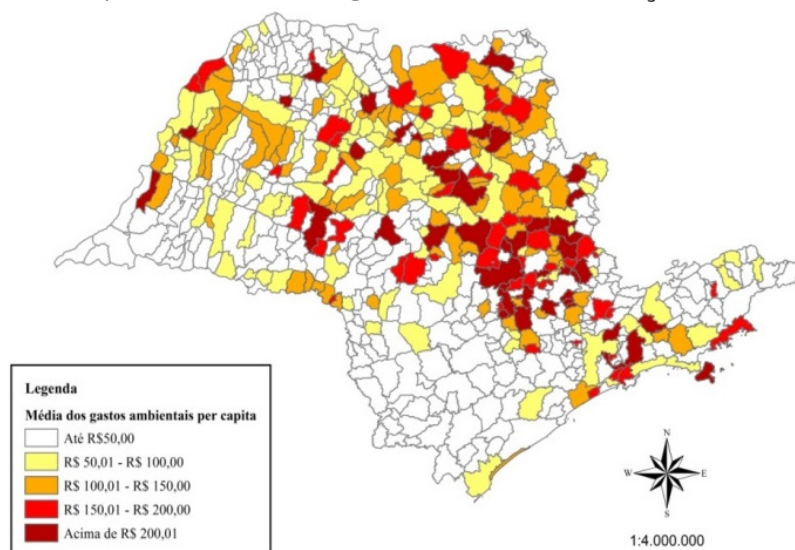
Fonte: Elaborado pelas autoras.

Como o objetivo do artigo é analisar o contexto local, optou-se por detalhar as análises orçamentárias em termos da distribuição espacial, conforme a Figura 7.





Mapa 4A – Média dos gastos ambientais no orçamento



Mapa 4B – Média dos gastos ambientais per capita

**Figura 7** – Distribuição das análises dos gastos públicos ambientais municipais, período 2008-2013

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

Podemos observar no Mapa4A que os valores oscilaram entre 0,00% e 18,41%, demonstrando que não há um padrão de equidade nos investimentos de ordem ambiental. Ademais, evidencia-se que a maior parte dos municípios disponibilizou menos de 1% dos recursos ao meio ambiente (ao todo, foram 304 localidades nessa categoria) e 206 municípios na categoria de 1% a 5% dos dispêndios nas funções ambientais. Somando as duas classes inferiores, cerca de 80% dos municípios disponibilizaram até 5% dos recursos em gestão ambiental e saneamento.

Essa análise corrobora com os argumentos de Tridapalli et al. (2012), assim como os de Bueno et al. (2013), os quais consideram que a incerteza e a complexidade dos problemas ambientais fazem com que os gastos nessa dimensão sejam menos perceptíveis que os demais. Assim, diante da escassez de recursos os gestores priorizam a alocação em outras áreas com resultados mais concretos e de curto prazo.

Em contrapartida, 135 municípios investiram um percentual acima de 5,01% dos gastos em meio ambiente. No geral, apesar de algumas áreas dispersas no estado englobarem municípios nesse enquadramento superior, verifica-se uma concentração deles na região centro-leste paulista, primordialmente em municípios das UGRHI Mogi-Guaçu, Piracicaba/Capivari/Jundiaí e Tietê/Jacaré.

No Mapa 4B observamos que o montante per capita variou entre R\$0,00 e R\$590,73, com o maior valor sendo de São Caetano do Sul. A maior parte dos municípios, 351 (aproximadamente 55% do estado), disponibilizou até R\$ 50,00 por habitante, e na segunda faixa classificatória, entre R\$ 50,01 e R\$ 100,000, foram enquadrados 110 municípios. Unindo esses dois grupos, conclui-se que 461 municípios (mais de 70% do estado) investiram em meio ambiente, no máximo, R\$ 100,00 por habitante. No que concerne às demais categorias, foram 91 municípios enquadrados na faixa de investimento de até R\$150,00 per capita.

No contexto dos gastos ambientais mais elevados, considerando as duas classes superiores, 93 municípios (menos de 15% do estado) disponibilizaram mais de R\$ 150,00 por habitante: 48 municípios aplicaram até R\$ 200,00 e 45 localidades foram enquadradas nos maiores investimentos, ou seja, destinaram mais de R\$ 200,00 na área. Portanto, esses níveis representam a exceção dentro da dinâmica municipal como um todo.

Cumpramos destacar também a elevada quantidade de municípios que não declararam ou declararam gastos ambientais zerados. Foram 95 municípios com dados inexistentes ou zerados durante todos os anos avaliados. Este resultado vai ao encontro das afirmações de Tridapalli et al. (2012) sobre disparidades acentuadas nos dados informados, as quais podem estar vinculadas com falhas no entendimento das definições e abrangência das funções e subfunções ambientais na prestação de contas à STN.

A partir das análises, conclui-se que não há uma relação entre os dispêndios nessa pauta e a dinâmica orçamentária, pois não existe um valor mínimo obrigatório a ser aplicado em meio ambiente, conforme argumentado por Broietti et al. (2018). Os valores ambientais podem sofrer consideráveis mudanças ao longo do tempo devido a fatores estruturais, sociais e políticos, de forma que os autores identificaram

relação significativa com receitas, área, tamanho da população, IDHM e densidade dos municípios.

Os gastos no Brasil tendem a ser insuficientes e instáveis (Borinelli, Tridapalli, Campos, & Castro, 2011), sendo que o percentual nacional de recursos ambientais em relação ao orçamento é menor que outros países, como a China (Broietti et al., 2018). Essa flutuação, aliada aos resultados anteriores sobre a descontinuidade nas ações, é compatível com o argumento de Marques (2018) de que a crise ambiental possui a fórmula perfeita para a inação, porque, embora os custos futuros da degradação planetária sejam reconhecidamente superiores, reverter esse cenário exige investimentos concretos no presente. Logo, as crises econômicas induzem os eleitorados a não priorizarem as políticas ambientais.

Além disso, para Tridapalli et al. (2012), toda a transversalidade e fragmentação das ações que impactam o meio ambiente tornam complexo estabelecer um montante satisfatório. Os autores também relatam a dificuldade quanto à verificação do desempenho diante dos recursos aplicados. Logo, Borinelli et al. (2011) e Pacheco et al. (2017) enfatizam a importância das análises sobre o comportamento dos gastos ambientais, sendo que estas poderão avançar a partir da correlação entre estes investimentos com indicadores socioeconômicos e ambientais.

Na Tabela 4 verificam-se coeficientes de correlação estatisticamente significativos e positivos entre as variáveis dos gastos públicos ambientais e o desempenho ambiental, demonstrando associação entre o montante investido pelos municípios e as notas do PMVA. Porém, essa associação é de baixa intensidade (coeficientes  $< 0,2$ ). As correlações estatisticamente significantes estão destacadas com sinal de asterisco, sendo o sinal duplo (\*\*) correspondente ao nível de 0,01 e o sinal simples (\*) correspondente ao nível de 0,05. As correlações acima da diagonal representam os coeficientes calculados com os dados de 2013, enquanto que abaixo da diagonal estão as correlações mensuradas pela média do período.

**Tabela 4** – Coeficientes de correlação entre o IAA e variáveis orçamentárias do estudo

	Correlações			
	1	2	3	4
1 – IAA		0,128**	0,125**	0,109**
2 - Total de gastos ambientais	0,124**		0,324**	0,325**
3 - Gastos ambientais per capita	0,110**	0,361**		0,899**
4 - Percentual dos gastos ambientais em relação ao total de gastos	0,092*	0,359**	0,926**	

\* Correlações estatisticamente significantes ao nível de 0,05.

\*\* Correlações estatisticamente significantes ao nível de 0,01.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

Cabe ressaltar que a análise de correlação não distingue as variáveis dependente e independente, mensurando apenas o grau de associação entre elas (Cooper & Schindler, 2011). Os resultados podem sugerir que a gestão ambiental, no caso o desempenho dos municípios no PMVA, seja influenciada pelo montante do orçamento destinado a essa agenda, corroborando com os estudos sobre investimentos públicos no Brasil e qualidade ambiental (Borinelli et al., 2011; Broietti et al., 2018; Pacheco et al., 2017; Tridapalli et al., 2012; Young & Roncisvalle, 2002).

### Integração meio ambiente e saúde

Para finalizar as análises, com foco específico na associação meio ambiente-saúde, essa etapa teve como propósito obter a correlação entre os indicadores de saúde com a gestão ambiental a partir dos gastos públicos destinados para as funções orçamentárias ambientais.

A Tabela 5 apresenta as correlações processadas para os anos de 2008, 2010 e 2013, selecionados para evidenciar as associações em três períodos temporais distintos do horizonte considerado nesta pesquisa e de funcionamento do PMVA: no primeiro ano no qual o IAA gerou resultados; no meio, ano em que todos os municípios foram avaliados e obtiveram notas no IAA; e no período mais atual analisado.

Primeiramente, nota-se que nenhum dos coeficientes calculados entre os gastos públicos ambientais com a taxa de mortalidade infantil foram significativos. Logo, independentemente da forma de operacionalização da variável de recursos financeiros, seja mediante o “total absoluto de gastos” ou pelo valor relativo dos “gastos per capita”, não é possível definir uma associação com a mortalidade infantil. Essa mesma situação, de ausência de correlação significativa, foi observada nos coeficientes calculados entre os investimentos ambientais e o indicador de morbidade por doenças respiratórias.

Quanto às internações por doenças diarreicas, verificam-se correlações negativas significativas entre o total de gastos ambientais e a taxa de internação por doenças diarreicas, assim como entre os gastos ambientais per capita e esse indicador de morbidade. Cabe destacar que os coeficientes são de baixa intensidade. A relação inversa sinaliza que os maiores gastos com as funções a “saneamento” e “gestão ambiental” podem se associar com menores taxas de doenças diarreicas em crianças menores de cinco anos, logo, esses investimentos podem impactar em melhores condições de saúde.

**Tabela 5** – Coeficientes de correlação entre gastos ambientais e as condições de saúde

<b>Correlações – 2008</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1 – Mortalidade infantil	1	0,055	-0,020	-0,028	-0,071
2 – Morbidade por DDA em <5 anos		1	0,500**	-0,091*	-0,108*
3 – Morbidade por IRA em <5 anos			1	-0,059	-0,073
4 – Total de gastos ambientais				1	0,310**
5 – Gastos ambientais per capita					1
<b>Correlações – 2010</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1 – Mortalidade infantil	1	-0,035	-0,023	-0,015	-0,029
2 – Morbidade por DDA em <5 anos		1	0,525**	-0,099*	-0,094*
3 – Morbidade por IRA em <5 anos			1	-0,035	-0,076
4 – Total de gastos ambientais				1	0,376**
5 – Gastos ambientais per capita					1
<b>Correlações – 2013</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1 – Mortalidade infantil	1	0,002	-0,044	-0,015	-0,057
2 – Morbidade por DDA em <5 anos		1	0,513**	-0,126**	-0,151**
3 – Morbidade por IRA em <5 anos			1	-0,047	-0,065
4 – Total de gastos ambientais				1	0,324**
5 – Gastos ambientais per capita					1

\* Correlações estatisticamente significantes ao nível de 0,05.

\*\* Correlações estatisticamente significantes ao nível de 0,01.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

Esse resultado corrobora com a referência do PNUMA (2016) quanto às afirmações dos retornos obtidos em saúde frente aos recursos direcionados para ações de saneamento e água potável, tendo em vista a influência dessas condições ambientais no acometimento por doenças, primordialmente as infecciosas intestinais.

## Considerações finais

Diante do crítico cenário ambiental contemporâneo, exige-se o comprometimento da comunidade científica, sociedade civil, mercado e poder público em garantir a tutela de bens coletivos, com foco no atendimento da *Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. Logo, tornam-se necessários estudos que discutam ações para a sustentabilidade a partir de diversos esforços, como nas políticas a nível local. Nesse sentido, este artigo construiu um panorama sobre a gestão ambiental

no Estado de São Paulo segundo a evolução no desempenho e na participação dos municípios no PMVA, relacionando esses dados com o porte populacional, os gastos públicos ambientais e a saúde da população.

Conclui-se que, apesar do caráter inovador do PMVA em descentralizar e promover o compartilhamento de uma agenda ambiental mínima, o nível de adesão a essa política e as notas no IAA sinalizaram a existência de entraves no planejamento de longo prazo dos sistemas municipais de meio ambiente. Os resultados caracterizaram a diversidade entre as regiões do estado quanto à continuidade na participação ao PMVA e o desempenho ambiental, assim como no montante de gastos públicos ambientais, sem que haja um padrão mínimo estabelecido para essa pauta dentro da dinâmica orçamentária. Tal variabilidade pode ser discutida sob o âmbito das tradicionais disparidades no Estado Federativo brasileiro, coexistindo realidades sociais, culturais, econômicas e demográficas díspares que podem influenciar no desenvolvimento e nas estruturas de gestão municipais.

Dentre os resultados, verificou-se que o porte populacional não influencia no desempenho ambiental dos municípios no PMVA, ou seja, as elevadas diferenças nas notas obtidas pelo IAA não são explicadas por esta variável demográfica. Ademais, foi identificada uma associação positiva, de baixa intensidade, entre os montantes de recursos investidos nas funções ambientais e o desempenho ambiental mensurado pelo PMVA. Em termos da dimensão social, foram observadas associações inversas, de baixa intensidade, entre os gastos públicos ambientais e as internações infantis por doenças diarreicas agudas, sinalizando que o aumento de investimentos financeiros em meio ambiente poderiam ser relacionados com a melhoria dessa condição de saúde entre as crianças.

Destaca-se que o artigo abordou estas relações de maneira exploratória, demandando novas pesquisas para consolidar as discussões. Essa é uma de suas limitações, pois as políticas ambientais geram benefícios no longo prazo, logo, os investimentos dos municípios poderão refletir em outras áreas (como a saúde) em período posterior ao analisado, sem que a correlação possa ter captado uma dinâmica tão complexa. Adicionalmente, torna-se importante salientar a limitação do estudo pela não inclusão de variáveis de controle no modelo das relações analisadas.

As limitações da pesquisa também são oriundas do uso exclusivo de dados secundários que restringem a capacidade de entendimento da temática ambiental e do período temporal abordado, pois o término em 2013 pode significar uma desatualização quanto ao cenário atual, uma vez que o PMVA é marcado por mudanças estruturais. As próprias limitações do IAA devem ser citadas, visto que este apresenta mudanças metodológicas em seu cálculo ao longo dos anos. Além disso, parte das informações para a construção desse índice é proveniente dos interessados



nas notas (os municípios), podendo gerar conflitos na confiabilidade dos dados. Esse panorama serve para evidenciar aos gestores do PMVA alguns aspectos que podem ser melhorados na política.

Nas análises referentes aos gastos, cabe destacar que a observação dos valores zerados não significa necessariamente que o município não investiu nada em meio ambiente, pois esses recursos podem ter sido declarados em outras funções e bases de prestação de contas. Os resultados apontam para possíveis deficiências no modelo das informações disponibilizadas por alguns municípios, porém há uma demanda por investigações futuras para compreender especificamente esses dados. Além disso, por se tratar de um estudo exploratório, uma das limitações são as análises dos gastos públicos com o uso da média aplicada pelos municípios, portanto, estudos futuros devem ser realizados para aprofundar estas discussões ano a ano.

Sugere-se ainda a condução de estudos com metodologias qualitativas, aprofundando o entendimento sobre a gestão ambiental desenvolvida no âmbito do PMVA, inclusive avaliando os fatores críticos de sucesso nos municípios identificados com melhores desempenhos. Complementarmente, indica-se uma agenda de pesquisas que compare o resultado dos municípios nessa política com outros indicadores e ações ambientais em vigor. Também podem ser conduzidas análises comparativas entre as políticas públicas ambientais para o nível local implementadas nos demais estados brasileiros e em outros países.

Este trabalho apresenta contribuições acadêmicas e gerenciais. As discussões conduzidas geraram maior conhecimento sobre a iniciativa do PMVA e produziram análises no campo da gestão e políticas públicas ambientais locais, de modo a subsidiar futuros estudos sobre a temática abordada. Em termos gerenciais, espera-se que os resultados auxiliem a tomada decisória, produzindo melhorias nas ações ambientais desempenhadas pelo estado. Nesse sentido, o conjunto de análises pode ser utilizado para orientar os gestores na definição de áreas passíveis de receberem tratamento especial, como a região do Vale do Ribeira, que precisa avançar na evidenciação da agenda ambiental. Já os municípios com destaque positivo podem ser considerados como cases de sucesso a serem replicados.

Por fim, a pesquisa discute sobre a necessidade de se pensar a quantidade e a qualidade dos investimentos para que as políticas públicas ambientais gerem resultados perceptíveis e efetivos aos munícipes, inclusive em termos de melhores condições de saúde. Portanto, o trabalho enfatiza a importância da integração e da visão holística, sendo fundamental que haja cada vez mais diálogo, coerência e coesão entre as diferentes pautas de atuação pública.

## Referências

- Andrade, T. Y. (2013). *A educação ambiental em Brotas (SP): Análise de concepções e ações no contexto do Programa Município VerdeAzul*. (Dissertação de Mestrado), Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru, SP.
- Barbosa, C. R. (2016). *Programa município VerdeAzul na bacia do rio Pardo: Avaliação de fatores condicionantes de eficácia na fase de implementação*. (Dissertação de Mestrado), Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, SP.
- Borinelli, B., Tridapalli, J. P., Campos, M. F. S. S., & Castro, C. (2011). Gastos públicos em meio ambiente no Estado do Paraná: Uma análise exploratória para o período de 2002 a 2009. *Revista de Políticas Públicas*, 15(1), 99-108.
- Broietti, C., Flach, L., Rover, S., & Souza, J. A. S. (2018). Public expenditure and the environmental management of Brazilian municipalities: a panel data model. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 25(7), 630-641.
- Bueno, W., Oliana, F., & Borinelli, B. (2013). O estudo do gasto público em meio ambiente. *Economia & Região*, 1(1), 118-133.
- Bursztyn, M. A., & Bursztyn, M. (2012). *Fundamentos de política e gestão ambiental: Caminhos para a sustentabilidade*. Rio de Janeiro, RJ: Garamond.
- Cardoso, M. R. A. (2005). Epidemiologia ambiental. In A. Philippi Jr (Coord.), *Saneamento, saúde e ambiente: Fundamentos para um desenvolvimento sustentável* (pp. 87-113). Barueri, SP: Manole.
- Carvalho, J. R. M. D., Carvalho, E. K. M. D. A., Curi, W. F., Curi, R. C., & Cândido, G. A. (2014). Metodologia para avaliar a saúde ambiental: uma aplicação em municípios empregando a análise multicriterial. *Saúde e Sociedade*, 23, 204-216.
- Cooper, D. R.; Schindler, P. S. (2011). *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Donadelli, F. (2017). Environmental policy integration in Brazil: an analysis of climate and biodiversity policies. *Revista de Administração Pública*, 51(5), 734-766.
- Dora, C., Haines, A., Balbus, J., Fletcher, E., Adair-Rohani, H., Alabaster, G., . . . & Neira, M. (2015). Indicators linking health and sustainability in the post-2015 development agenda. *The Lancet*, 385(9965), 380-391.

- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review*, 36(2), 90-100.
- Eziquiel, N. F. (2016). *Políticas públicas municipais na era global: O Programa Estadual Município VerdeAzul em questão*. (Dissertação de Mestrado), Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Araraquara, SP.
- Fernandes, V., Malheiros, T. F., Philippi, A., Jr, & Sampaio, C. A. C. (2012). Metodologia de avaliação estratégica de processo de gestão ambiental municipal. *Saúde e Sociedade*, 21, 128-143.
- Ferraro, L. A., Jr. (2016). Busca de eficácia da agenda ambiental: Para além do reducionismo político. *Sustainability in Debate/Sustentabilidade em Debate*, 7(3), 127-140.
- Fiorino, D. J. (2010). Sustainability as a conceptual focus for public administration. *Public Administration Review*, 70, s78-s88.
- Girão, R. J. (2012). *O programa Município VerdeAzul e sua influência na gestão ambiental municipal no estado de São Paulo*. (Dissertação de Mestrado), Universidade de São Paulo, Piracicaba, SP.
- Jordan, A., & Lenschow, A. (2010). Environmental policy integration: A state of the art review. *Environmental Policy and Governance*, 20(3), 147-158.
- Konrad, E. C. G., Costa, S. M. D. A. L., & Castilho, R. M. M. (2013). The Green Blue Municipality Program and urban afforestation for the state of Sao Paulo, Brazil. *REVSBAU*, 8(4), 56-67.
- Konrad, E. C. G., Costa, S. M. D. A. L., Sabbag, O. J., & Castilho, R. M. (2016). Gestão da arborização urbana em municípios do estado de São Paulo. *Revista Espacios*, 37(22), 9.
- Leme, T. N. (2010). Os municípios e a Política Nacional de Meio Ambiente. *Planejamento e Políticas Públicas*, 2(35), 25-52.
- Lodi, D. C. R. (2016). *Ação ambiental voluntária nos municípios: Um estudo sobre os fatores que influenciam a participação voluntária dos municípios do estado de São Paulo no Programa Município VerdeAzul*. (Dissertação de Mestrado), Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.
- Lu, Z. N., Chen, H., Hao, Y., Wang, J., Song, X., & Mok, T. M. (2017). The dynamic relationship between environmental pollution, economic development and public health: Evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 166, 134-147.

- Machado, L. F. (2014). *Contribuições para a análise da efetividade do Programa Município VerdeAzul no âmbito da gestão ambiental paulista*. (Dissertação de Mestrado), Universidade de São Paulo, São Carlos, SP.
- Mancini, R. M. O. M. (2016). *Política ambiental local: A influência do Programa Município VerdeAzul*. (Dissertação de Mestrado), Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.
- Marques, L. (2018). *Capitalismo e colapso ambiental*. Campinas, SP: Editora Unicamp.
- Mendes, E. V. (2012). *O cuidado das condições crônicas na atenção primária à saúde: O imperativo da consolidação da estratégia da saúde da família*. Brasília, DF: Opas.
- Mickwitz, P. (2006). *Environmental policy evaluation: Concepts and practice*. Vaajakoski: Finnish Society of Sciences and Letters.
- Neves, E. M. S. C. (2012). Política ambiental, municípios e cooperação intergovernamental no Brasil. *Estudos Avançados*, 26(74), 137-150.
- Niles, M. T., & Lubell, M. (2012). Integrative frontiers in environmental policy theory and research. *Policy Studies Journal*, 40, 41-64.
- Organização das Nações Unidas. (2015). *Transformando nosso mundo: A agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. Recuperado de <https://bit.ly/32CuC2C>
- Organização das Nações Unidas. (2016). *Global evaluation agenda: Eval2016-2020*. Renfrew: Eval Partners.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2015). *OECD environmental performance reviews: Brazil*. Paris: Autor. doi:10.1787/9789264240094-en
- Pacheco, A. P. C., Figueiredo Neto, L. F., & Aydo, L. R. (2016). Gestão ambiental municipal no Brasil: Um panorama entre os anos 2002 a 2013. *Revista Espacios*, 37(10), 4-13.
- Pacheco, L., Dantas, M. K., Passador, C. S., & Liboni-Amui, L. B. (2017). Environmental public expenses: an integrative literature review and future research agenda. *Ambiente & Sociedade*, 20(4), 209-228.
- Paiva, P. R. (2016). *Estudo exploratório sobre gestão ambiental municipal e a influência dos prefeitos no desempenho dos municípios no Programa Município VerdeAzul, observados sob a ótica dos interlocutores e da teoria do agenciamento*. (Tese de Doutorado), Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP.

- Philippi, A., Jr, Malheiros, T. F., & Aguiar, A. D. O. (2005). Indicadores de desenvolvimento sustentável. In A. Philippi (Coord.), *Saneamento, saúde e ambiente: Fundamentos para um desenvolvimento sustentável* (pp. 761-808). Barueri, SP: Manole.
- Portaria nº 42, de 14 de abril de 1999. (1999). Recuperado de <https://bit.ly/2CQ8CX7>
- Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente. (2016). *Exposição à poluição ambiental mata quase 7 milhões de pessoas por ano, alerta PNUMA*. Recuperado de <https://bit.ly/32Guxec>
- Prüss-Üstün, A., Wolf, J., Corvalán, C., Bos, R., & Neira, M. (2016). *Preventing disease through healthy environments: A global assessment of the burden of disease from environmental risks*. Geneva: World Health Organization.
- Puente-Palacios, K. E., & Laros, J. A. (2009). Análise multinível: Contribuições para estudos sobre efeito do contexto social no comportamento individual. *Estudos de Psicologia*, 26(3), 349-361.
- Rezende, A. J., Dalmácio, F. Z., & Sant'Anna, F. P. (2019). Características determinantes no desempenho ambiental dos municípios paulistas. *Revista de Administração Pública*, 53(2), 392-414.
- Runhaar, H., Driessen, P., & Uittenbroek, C. (2014). Towards a systematic framework for the analysis of environmental policy integration. *Environmental Policy and Governance*, 24(4), 233-246.
- Sarubbi, M. P., & Moraes, C. S. B. (2016). Avaliação comparativa de metodologias de indicadores para a sustentabilidade urbana. *SemEAR*, 4(1), 40-49.
- Secretaria do Meio Ambiente. (2013). *PMVA 2013: Manual de orientações*. Recuperado de <https://bit.ly/2OMukOw>
- Secretaria do Meio Ambiente. (2014). *Relatório de qualidade ambiental 2014*. São Paulo, SP: Autor.
- Sobral, A., & Freitas, C. M. D. (2010). Modelo de organização de indicadores para operacionalização dos determinantes socioambientais da saúde. *Saúde e Sociedade*, 19(1), 35-47.
- Swanson, A., & Lundethors, L. (2003). *Public environmental expenditure reviews (PEERs)* (Environment Strategy Papers, N. 7). Washington, DC: International Bank for Reconstruction and Development. Recuperado de <https://bit.ly/30MpqXp>
- Tridapalli, J. P., Borinelli, B. B. B., Campos, M. F. S. D. S., & Castro, C. (2012). Análise dos gastos ambientais no setor público brasileiro: características e propostas alternativas. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 5(2), 79-95.

- Tosun, J., & Leininger, J. (2017). Governing the interlinkages between the sustainable development goals: Approaches to attain policy integration. *Global Challenges*, 1(9), 170003.
- Viacava, F., Ugá, M. A. D., Porto, S., Laguardia, J., & Moreira, R. D. S. (2012). Avaliação de desempenho de sistemas de saúde: Um modelo de análise. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(4), 921-934.
- Viola, E., & Franchini, M. (2012). Os limiares planetários, a Rio+ 20 e o papel do Brasil. *Cadernos Ebape.BR*, 10(3), 470-491.
- Young, C. E., & Roncisvalle, C. A. (2002). *Expenditures, investment and financing for sustainable development in Brazil*. Recuperado de <https://bit.ly/2CyHvzW>

## Agradecimentos

Apoio financeiro/agência de fomento: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Contribuidor conteúdo: Prof. Dr. José Eduardo Ferreira Lopes, Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Gestão e Negócios.

## Sobre os Autores

### Marina Kolland Dantas

Doutoranda e mestre em administração de organizações na Universidade de São Paulo (USP). Pesquisadora do Centro de Estudos em Gestão e Políticas Públicas Contemporâneas da USP. E-mail: [marikolland@gmail.com](mailto:marikolland@gmail.com). ORCID: 0000-0002-3672-2553

### Cláudia Souza Passador

Livre-docente em administração pública e doutora em educação pela Universidade de São Paulo (USP). Professora associada do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da USP. Coordenadora do Centro de Estudos em Gestão e Políticas Públicas Contemporâneas da USP. Pesquisadora do Núcleo de Apoio à Pesquisa Centro de Biologia Sistêmica Integrada e do Instituto de Estudos Avançados da USP. E-mail: [cspassador@usp.br](mailto:cspassador@usp.br). ORCID: 0000-0002-9333-563X





## Inovação em gestão universitária no campo decolonial: estudo do suporte normativo de uma universidade de integração internacional

University innovation and management in the decolonial field: study of  
the normative support of an international integration university

Recebido: 05/07/2018

Aprovado: 07/02/2019

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria<sup>a</sup>

Mônica Mota Tassigny<sup>b</sup>

Flávia Lorene Sampaio Barbosa<sup>c</sup>

Jacqueline Cunha da Serra Freire<sup>d</sup>

<sup>a</sup> Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção,  
CE, Brasil

<sup>b</sup> Universidade de Fortaleza, Fortaleza, CE, Brasil

<sup>c</sup> Universidade Federal do Piauí, Teresina, PI, Brasil

<sup>d</sup> Universidade Federal do Pará, Belém, PA, Brasil

## Resumo

A pesquisa objetivou refletir sobre modelos de gestão universitária, na perspectiva de caracterizar a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab) como um projeto inovador de educação superior e compreender a “novidade” atrelada ao discurso normativo no âmbito da sua missão institucional. Além disso, objetivou-se sugerir insights para a edificação de um modelo de gestão universitária que comporte as contradições entre as lógicas de mercado *versus* pertinência social. Para tanto, a pesquisa documental percorreu o discurso normativo com suporte em análise léxica e de conteúdo, com auxílio dos softwares Iramuteq e Atlas Ti. Com base na análise dos *clusters* concepção de formação, missão institucional e organização institucional derivou-se que a “novidade” atrelada ao discurso normativo do projeto está no sentido de sua perspectiva epistemológica, que considera a “decolonialidade” epistêmica na constituição de possibilidades acadêmico-formativas integradoras da diversidade cultural em respeito à pluralidade de saberes. Com isso, surgiram insights no sentido de uma concepção de gestão universitária a partir de uma leitura epistemológica alternativa e que compreenda a multidimensionalidade do ser humano e dos sistemas sociais (como crítica à instrumentalidade econômica), assim como a multidimensionalidade do fenômeno educativo.

**Palavras-chave:** Epistemologias do Sul; Decolonialidade; Diversidade Cultural; Multidimensionalidade do Fenômeno Educativo.

## Abstract

This paper analyzes university management models to characterize the University of International Integration of Lusophone-Afro-Brazilian (Unilab) as an innovative project of higher education and to understand the “novelty” linked to normative discourse within the scope of its institutional mission. In addition, it suggests insights for the construction of a university management model that includes the contradictions between market logic and social relevance. For such, our documentary research included normative discourse based on lexical and content analysis using Iramuteq and Atlas Ti. Based on the analysis of conceptual clusterings, institutional mission and institutional organization, we derived that the “novelty” associated with the normative discourse of the project was caused by its epistemological perspective that considers epistemic “decoloniality” in the constitution of academic-formative possibilities integrating cultural diversity with respect to the plurality of knowledge. This brings insights towards a conception of university management from an alternative epistemological interpretation that encompasses the multidimensionality of human beings and social systems (as a critique of economic instrumentality) as well as the multidimensionality of the educational phenomenon.

**Keywords:** Epistemologies of the South; Decoloniality; Cultural Diversity; Multidimensionality of Education.

## Introdução

Na defesa de que a gestão universitária representa um campo específico de estudo e intervenção da teoria organizacional (Sander, 2007a), argumenta-se sobre o fato de que as universidades possuem características típicas que as diferenciam de outras organizações sociais (Solino, 1996). Tal argumento se contrapõe à ideia de que o conceito de organização assume fórmulas generalizadas, disponíveis a qualquer configuração institucional (Garcia & Carlotto, 2013).

Em virtude de tal especificidade, Garcia e Carlotto (2013) defendem a gestão universitária como área de estudo no âmbito das Ciências Sociais, amparada por uma investigação interdisciplinar e que ocupa posição entre o terreno da Administração e o da Educação. Nesse caso, tanto assume concepções administrativo-organizacionais – apropriando-se de conhecimentos práticos sobre a organização, seu funcionamento

e sua gestão – como adota a leitura da área educacional, que compreende a academia relacionada à sua implicação com a sociedade, por ser uma instituição social (Colossi, 2015).

Em referência a Baldrige, Curtis, Ecker e Riley (1978), Solino (1996) divisa características capazes de distinguir a organização universitária de outras instituições sociais, no caso: ambiguidade de objetivos; clientela diferenciada e diversa, que reivindica participação no processo decisório por meio de órgãos colegiados representativos; tecnologia complexa, em virtude da utilização de métodos, técnicas e instrumentos diferentes para atender a uma clientela difusa; em função do profissionalismo de seus membros para a realização das atividades, gera autonomia e dupla lealdade (à instituição e à associação profissional ao qual pertencem); e vulnerabilidade às pressões, haja vista que suas ações são influenciadas por mudanças externas e internas, o que reflete em sua gestão.

Solino (1996), ao considerar a existência de uma estrutura decisória fragmentada e descentralizada, diluída em órgãos colegiados, entende a gestão universitária como fazendo uso de critérios políticos para realizar suas atividades, o que influi na dificuldade de estabelecer parâmetros avaliativos. Com isso, a instituição fica vulnerável a sustentar-se em padrões de desempenho do âmbito competitivo-mercado, o que a faz aproximar-se do modelo empresarial, amparado pela óptica do lucro (Amarante, Crubellate, & Meyer, 2017) e distanciar-se de sua pertinência social voltada à lógica solidária (Spatti, Serafim, & Dias, 2016).

Do mais, alinhada à perspectiva da produção do sistema capitalista, tem-se uma gestão produzida em função de ranques internacionais, quando a excelência é obtida pela produtividade e atendimento de interesses econômicos (Meneghel & Amaral, 2016), associados à ideia de “serviços”, que acentua a mercantilização da educação superior (Sguissardi, 2015; Pérez & Solanas, 2015). Nesse caso, a capacidade de ensinar é secundária, haja vista a importância que a produtividade acadêmica assumiu nesse sistema (Rasmussem, 2015).

Assim, uma ideia de organização universitária distinta de outros modelos organizacionais impõe tensões, a exemplo do que Garcia e Carlotto (2013) identificaram na implantação da USP-Leste, um novo campus da Universidade de São Paulo (USP), demonstrando a complexidade de decisões sobre a estrutura e a dimensão pedagógica a serem adotadas na feitura da “organização” universitária. Ante a superação desse tensionamento, Garcia e Carlotto (2013) asseveram a necessidade de seu enfrentamento, por meio da consideração de estruturas e práticas acadêmicas que sejam, ao mesmo tempo, atentas às características particulares de suas atividades e sensíveis à identidade histórica da instituição.

Para tanto, aborda-se como objeto de investigação a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab), por apresentar um projeto institucional com características inovadoras e ousadas, no sentido de uma proposta intercultural que vise à solidariedade baseada em diálogo de saberes (Bocchini, 2017; Carvalho Filho, Ipiranga, & Faria, 2017), sendo vocacionada ao estabelecimento de vínculos estreitos com a realidade local por meio do ensino, da pesquisa, da extensão e da internacionalização (Gomes & Vieira, 2013).

Considerando o crescente interesse das ciências humanas e sociais em relação aos países de língua portuguesa, Lanza, Rodrigues e Curto (2016) reforçam que a Unilab é reconhecida como um instrumento para fortalecer parcerias no âmbito da educação, bem como estreitar relações culturais e técnicas entre Brasil e África. Além disso, das 63 universidades públicas federais que constam no Cadastro e-MEC<sup>1</sup> de instituições e cursos de educação superior (conforme consulta realizada no dia 27 de junho de 2017), apenas a Unilab e a Universidade de Integração Internacional Latino-Americana (Unila) possuem como objetivos institucionais a integração internacional.

Tem-se, portanto, um modelo institucional alternativo ao modelo tradicional (Bocchini, 2017; Carvalho Filho et al., 2017), reflexo de um contexto social de considerável reivindicação por mudanças, incluindo a superação do racismo (Heleno, 2014), que se alinha ao campo internacional numa perspectiva de contracorrente, haja vista direcionar-se oposta à tendência mundial (cooperação acadêmica com continentes e países do Sul) (Meneghel & Amaral, 2016), sendo esta sustentada por padronizações para o desempenho com base em indicadores desenvolvidos por agências internacionais de origem europeia e norte-americana (Norte) (Meneghel & Amaral, 2016). Assim, no horizonte de modelos de desenvolvimento, o equilíbrio entre a solidariedade e a pertinência social, em um contexto universitário que reflete o desenvolvimento econômico-social de base capitalista, é, talvez, o principal desafio dessa instituição (Meneghel, Nogueira, & Vieira, 2017).

Com base nesse contexto, há necessidade de superar vínculos tradicionalmente instituídos entre a academia e a sociedade (Meneghel et al., 2017) e, assim, permitir que o ensino superior em geral, e a Unilab em particular, assumam valores democráticos superadores da lógica corporativa (Garcia & Carlotto, 2013). Especificamente, a pesquisa objetiva caracterizar a Unilab como um projeto inovador de educação superior, compreender a “novidade” atrelada ao discurso normativo no âmbito da sua missão institucional e sugerir insights para edificação de um modelo de gestão universitária que comporte as contradições entre a lógica mercado *versus* pertinência social.

---

1 Sistema de tramitação eletrônica que reúne informações sobre regulação, credenciamento e reconhecimento de instituições de ensino superior brasileiras. Recuperado de: <http://emec.mec.gov.br/>

## A historicidade, mudança e inovação da universidade: alguns apontamentos

Historicamente, a gestão universitária é reflexo de alguns modelos consolidados na Europa, quando surgiram as primeiras instituições na Itália e na França, no século XI, que difundiram a educação superior escolástica, próxima à igreja, cuja atuação se pautava na formação de uma elite pensante (Almeida Filho, 2007; Souza, Santos, Lobo, Melo, & Soares, 2013).

A universidade das artes-cultura, de cunho enciclopédico, surgiu por pressão da formação literária e artística da elite burguesa, inspirada pela onda iluminista. O modelo científico-tecnológico aflorou em razão do desenvolvimento tecnológico, quando a demanda se voltou para a formação de conhecimentos atentos ao regime produtivo que se propagou com a Revolução Industrial. Esse último aparecimento foi “fortemente apoiado e controlado por programas estratégicos governamentais, por meio de agências financiadoras estabelecidas durante a Segunda Grande Guerra” (Almeida Filho, 2007, p. 188). Esse modelo, adotado por Oxford e Cambridge e difundido para colônias nos Estados Unidos da América, assumiu a perspectiva liberal, baseado em um ideal de caráter e de personalidade a ser afirmado do processo educativo (Caraça, Conceição, & Heitor, 1996; Souza et al., 2013).

Os séculos XIX e XX marcam a trajetória do contexto político e econômico da Europa Central, no âmbito da edificação dos Estados em torno das ruínas dos antigos impérios (Laus, 2012). Além disso, em consequência da criação de institutos na Europa destinados a pesquisas na área, difundiu-se a exportação de modelos para países periféricos. São exemplos o Institute of International Education (IIE), nos Estados Unidos; a Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD), na Alemanha; o British Council, na Inglaterra; e o International Committee on Intellectual Co-Operation, pela Liga das Nações (Duarte, Castro, Cruz, & Miura, 2012).

No âmbito brasileiro, assim como nos demais países considerados periféricos, os modelos difundidos nas realidades europeia e ianque adentraram a constituição das universidades (Duarte et al., 2012), perpetuando a lógica de migração dos países do Norte às nações do Sul (Ghilherme & Santamaria, 2015). Essa exportação difunde concepções específicas desses modelos no modo de pensar o ensino superior nos países periféricos, o que se revela nas políticas adotadas (Sander, 2007a, 2007b).

Além disso, reflete em contradições naturais à adesão a modelos importados, distantes da realidade contextual dos países receptores, o que também aprofunda um tipo de dependência: a acadêmica (Beigel, 2014a, 2014b, 2016). Alinhado a esse discurso, Santos (1989, 2010) debate sobre crises de legitimidade, institucionalidade e hegemonia, contextualizadas em virtude da lógica competitiva que sustenta os modelos corporativos, mercantis. A essas crises somam-se contestações sociais e

políticas, refletindo na discussão da necessidade de novos modelos da gestão, alinhados à resistência, à superação da ideia liberal (Sander, 2007a).

Com a noção de crise-mudança, que “não se caracteriza pela relação causa-efeito, nessa ordem, pois assim como crises provocam mudanças; o inverso também é real, isto é, mudanças ou a necessidade delas desencadeiam crises” (Colossi, 2015, p. 73), situa-se o exame da gestão universitária sob a óptica de um modelo superador da lógica competitiva em atenção à pertinência social. Com isso, impõe-se desencadear processos de re-institucionalização, “referenciado[s] ao público e ao social, em vez de organização mercantil voltada ao interesse de lucro sem fim” (Dias Sobrinho, 2010, p. 1244). Sendo assim, a gestão universitária se exprime como “parte integrante de um processo mais amplo de crescimento e desenvolvimento organizacional, cuja direção busca encontrar ou reencontrar, continuamente, o seu ponto de estabilidade” (Colossi, 2015, p. 81). Portanto, depreende-se que discutir a lógica corporativa no âmbito da gestão universitária é o principal dilema a ser enfrentado pelo sistema universitário no século XXI (Almeida Filho, 2007).

Do lado da mudança, a gestão universitária, em adesão à sua pertinência social, tem como horizonte a ideia de renovação, expressada por Almeida Filho (2007) quando exprime que a academia precisa avançar além do desenvolvimento moral, cultural e econômico, para alcançar verdadeiro desenvolvimento social sustentável “por meio de propostas realistas e ações concretas firmemente comprometida com a paz, a equidade e a justiça social” (p. 192).

No escopo de novas propostas para o desenvolvimento de um modelo de universidade que se pode apoiar em concepções alternativas de epistemologia e de sociedade, reflete-se sobre quais perspectivas dessas propostas podem caracterizar inovações. Para tanto, Messina (2001) ilustra que esse conceito é, por vezes, conferido na conformação de novas roupagens a estruturas conservadoras, legitimando políticas e práticas sob um novo discurso (estratégias de ajustes de regulação social), o discurso do enfrentamento de problemas complexos que envolvem a seara educacional (demandas dos atores). Tal abordagem, para a autora, decorre do caráter aberto da concepção, podendo receber variadas significações, em geral, pela óptica da administração, sob a vertente de Schumpeter (1998), que situa concepção sobre inovação no escopo do desenvolvimento econômico, abrigando a ideia da mudança espontânea e descontínua, emergindo de dentro do sistema capitalista, por forças internas na busca de realização de novas combinações (novo bem, novo método de produção, novo mercado, nova fonte de oferta, nova organização).

Sob a concepção da ciência moderna e pela sua vertente instrumental do que tange à racionalidade que opera do sentido da organização social (Ramos, 1989), a leitura da inovação no campo educacional “segue a lógica entre o custo e o benefício



... como seu correlato de descuido e destruição” (Messina, 2001, p. 227). É com essa concepção de ciência que a Administração difunde a ideia de inovação como subjacente à lógica desse desenvolvimento (Barney & Hesterly, 2004; Zawislak, 2004), na perspectiva de constituição teórica que dê suporte à compressão do desenvolvimento econômico, concedendo esteio às organizações na busca de vantagem competitiva e apreensão de lucro.

Com isso, Messina (2001) contrasta qual a ideia que se pode ter com inovação, à medida em que esta pode “tornar possível que os sujeitos e as instituições sejam mais donos de si, mas plenos e autônomos em sua maneira de ser, fazer, pensar ou, ao contrário, os submete a uma lógica única, aceita como natural” (p. 277). Parte dessa contraposição está na defesa de que o campo educacional não deve ser regulado pela lógica de mercado e que a gestão desse sistema deve se inspirar em outras leituras administrativas.

Partindo em defesa de uma inovação problematizada sob o ângulo de para quem é pensada, Messina (2001) avança em sua discussão quando interroga como se pode pensar “o novo em sistemas de relações que se distanciem da divisão centro e periferia” (p. 228). Nesse sentido, mesmo que a inovação se dê em sua conceituação no âmbito de uma racionalidade instrumental, há que se relativizar sua condução quando incorpora outra lógica de racionalidade, particularmente a que se debruça por pensar e agir no âmbito da ética e da diversidade cultural.

Com isso, a relação entre mudança que caracterize inovação pode-se ver florescida no âmbito da configuração de “espaços que promovem a possibilidade do pensar e do fazer reflexivos, em que as inovações teriam a oportunidade de apresentar-se, contradizer e transformar” (Messina, 2001, p. 232). É no contexto de espaços habilitadores de uma democracia do conhecimento que se pretende fazer convergir propostas inovadoras ante a manifestação de uma racionalidade atenta à constituição multidimensional e plural do homem, assentadas em interações humanas simbólicas e dialógicas. Nesse sentido, pode-se incorporar a ideia de inovação social como sendo aquela que emerge de “uma ‘ação coletiva’, na qual vários agentes públicos e privados participam, e enfatizam o papel dos atores da sociedade civil como protagonistas” (Andion, Ronconi, Moraes, Gonçalves, & Serafin, 2017, p. 371) e, assim, “criam novos repertórios de argumentos e de práticas, e também de novos públicos” (p. 383).

Em contexto contra-hegemônico, a inovação social da universidade reclama que tal ação coletiva seja empreendida em consonância “à inclusão de novos públicos, territórios e saberes, outrora marginalizados da educação superior” (Tavares, 2017, p. 100), uma “universidade de raízes populares, voltada para a sociedade, com forte marca territorial” (Tavares & Romão, 2015, p. 203) e, ainda, fundamentada na “interlocução e integração continuada, efetiva e orgânica da universidade,

não só com os movimentos sociais populares, mas com as dimensões de sociodiversidade, etnodiversidade e epistemodiversidade” (Almeida Filho, Benincá, & Coutinho, 2017, p. 54), na edificação de uma educação superior capacitada a “construir sujeitos críticos, ativos e transformadores; de promover a emancipação, a solidariedade, a equidade e o desenvolvimento humano, econômico, tecnológico e social” (p. 54). Com essa ideia, a inovação, como um produto social que articula a ação coletiva, emerge em um contexto público “ inscrita em trajetórias longas de configuração dos problemas públicos” (Andion et al., 2017, p. 380) e “em ‘campos de experiências’ sobre situações problemáticas” (p. 381).

## Método

A importância da visão holística sobre a realidade, apreendendo a intensidade do fenômeno sob investigação (a Unilab) como forma de compreender a real proposta impulsora do seu projeto inovador institucional, define a abordagem qualitativa compreensiva da pesquisa (Minayo, 2004, 2014, 2017). Para a composição do *corpus* da pesquisa, os seguintes documentos institucionais foram selecionados: as diretrizes gerais da Unilab (2010), seu estatuto (versão aprovada pelo conselho superior, Resolução nº 4/2013), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (Unilab, 2015) e o regimento geral (versão aprovada pelo conselho superior, Resolução nº 8/2017). Além desses, tomaram-se algumas entrevistas realizadas em jornais comerciais de grande circulação para ilustrar alguns argumentos tecidos na análise desses documentos.

A análise dos dados documentais, ou documentação (Bardin, 2011) seguiu dois procedimentos. No primeiro, os documentos foram explorados com apoio do software Iramuteq 0.7 alpha 2, que produz distintas classes de palavras por meio da identificação de padrões repetidos estatisticamente nas falas (Kronberger & Wagner, 2004). No segundo, recorreu-se à recomendação de Kronberger e Wagner (2004), no que diz respeito a dar “conteúdo semântico à informação puramente estrutural . . . apoiando-se em outros métodos de análise” (p. 435). Nesse caso, recorreu-se à análise de conteúdo (AC) para, assumindo as classes geradas pelo Iramuteq como categorias, para posteriormente identificar subcategorias e hierarquias com base numa leitura contextual dos segmentos de texto relacionados a cada classe e, assim, “integrar os diferentes resultados em uma interpretação compreensiva” (p. 439). Assim, o software Atlas/TI, versão 7.5.10, facilitou a formação das categorias para o exame, haja vista que os relatórios produzidos pelos softwares favorecem a análise circular dos dados, ensejando insights durante toda a pesquisa (Bandeira-de-Melo, 2006).

## **Locus da pesquisa: a Unilab**

Anteriormente à criação da Unilab, em 20 de julho de 2010, pela lei nº 12.289, o planejamento de suas diretrizes se deu por uma comissão de implantação, constituída em outubro de 2008 pelo Ministério da Educação (MEC), dando seguimento aos esforços de reestruturação e expansão das universidades federais brasileiras (ReUni) pelo decreto nº 6.096/2007 (Unilab, 2010). Nesse caso, a instituição é reflexo de uma política pública federal que, de 2003 a 2015, criou dezoito instituições federais de ensino superior no Brasil (Unilab, 2015).

Anexa ao projeto de lei aprovado em 13 de abril de 2010 na Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania, a exposição de motivos (EM) interministerial nº 00165/2008/MP/MEC, de 22 de julho de 2008, em atenção ao Plano Nacional de Educação (PNE) (lei nº 10.172/2001), ressalta que a cooperação a ser realizada pela Unilab deve “ser pautada por **princípios éticos-políticos** que respeitem mutuamente a associação de **parceiros iguais** nas relações entre as regiões e os países envolvidos” (Projeto de lei 3.891/2008, p. 6, grifo nosso), com base na missão de “desenvolver uma **integração solidária** através do conhecimento, fundada no **reconhecimento mútuo e na equidade**” (p. 6, grifo nosso).

Sob a óptica da EM, a integração solidária se realiza nos planos acadêmico, ético e político. A dimensão cultural é ressaltada ante respeito mútuo, valorização e memória, particularmente dos Estados da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP).

O presidente da comissão e primeiro reitor da Unilab, professor Paulo Speller (2010-2013), em entrevista concedida à Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (Angrad, 2009), define que a Unilab parte de uma “concepção inovadora de **cooperação internacional**”, estabelecendo parceria com países da CPLP e, ao mesmo tempo, “representa um estratégia de desenvolvimento sustentado no Nordeste brasileiro”, na perspectiva de promover “potencial socioeconômico numa perspectiva sustentada e levando em conta o contexto cultural”. Ademais, exprime que a universidade “**rompe radicalmente com experiências neo-coloniais** de formação unilateral de jovens oriundos dos países de independência mais recente”, considerando a realidade da diáspora africana, bem como a necessária ênfase a ser dada à “realidade de seus países, para onde deveriam retornar e contribuir para a constituição de países”.

Pela entrevista, nota-se ênfase a dois aspectos que perpassam a proposta da Unilab, em interação com a solidariedade, o desenvolvimento sustentável e a interculturalidade – no caso, a interiorização e a internacionalidade. A primeira reflete a política brasileira no que é pertinente à expansão e democratização do ensino superior, reiteradas pelo PNE 2014-2024, (Unilab, 2015). Já a segunda, por sua vez,

é contextualizada como experiência superadora de um histórico neocolonial, com base numa orientação da cooperação Sul-Sul, discussão que se expressa no horizonte das teorizações de Santos (2016).

Nas diretrizes gerais da Unilab, constituídas em documento no ano de 2010, é escrito que a atuação da instituição se pauta pela **cooperação do tipo solidária**, ao passo que “ela valorizará e apoiará o potencial de colaboração e aprendizagem entre países” (Unilab, 2010, p. 6), “em um ambiente de **respeito às distintas identidades, ao pluriculturalismo e à cooperação solidária**” (p. 10, grifo nosso). Nesse horizonte, exprime a ideia de “formação de cidadãos com sólido conhecimento técnico, científico e cultural e comprometidos com a necessidade de **superação das desigualdades sociais e a preservação do meio ambiente**” (p. 12, grifo nosso), “com uma perspectiva **intercultural, interdisciplinar e crítica**” (Diretrizes, 2010, p. 13, grifo nosso), por meio de “uma visão epistemológica coerente com a **complexidade dos saberes** (formais e informais, científicos e tradicionais)” (p. 13, grifo nosso), adotando “princípios de gestão que assegurem organização e estrutura acadêmica democráticas e integradoras das diversas áreas do conhecimento” (p. 13).

Nas diretrizes, ainda, podem ser registradas passagens importantes, como a ideia de que a Unilab, por meio de cooperação internacional solidária, é “capaz de buscar e compartilhar soluções inovadoras para processos históricos similares” (Unilab, 2010, p. 17), com atenção a recomendações internacionais no que concerne à responsabilidade dos demais países para com a África, a exemplo do que se observa na Conferência Mundial de Educação (ocorrida em 1990); no Fórum Mundial de Dakar (2000); nos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, da Organização das Nações Unidas (2000); no Plano de Ação da Segunda Década de Educação em África (2006-2015); na Declaração de Abuja, adotada na Primeira Cúpula América do Sul-África (2006); na Conferência Regional de Educação Superior (2008); na Conferência Africana sobre Educação Superior (2008); e na Conferência Mundial de Educação Superior (2009).

Entretanto, o professor Tomaz Aroldo, reitor *pro tempore* da Unilab de março de 2015 a outubro de 2016, além de ressaltar a complexidade de administrá-la, refletindo sobre a beleza do projeto, enfatizou dificuldades. Na entrevista, concedida à Assessoria de Comunicação da Unilab (Assecom, 2017) e disponibilizada no *site* da universidade, o professor Tomaz compreende que a instituição possui um volume de estudantes estrangeiros significativo, o que já a diferencia de outras instituições de ensino superior do Brasil. Além disso, relata como muito expressivas a diversidade cultural e a multiplicidade de abordagens, ressaltando que o desenvolvimento da Unilab deveria se dar em sintonia com a evolução das cidades que a abrigam. Definindo que o cargo de reitor é um cargo político, afirma que sua contribuição no âmbito da institucionalização da

universidade, via documentos estruturantes, como PDI, estatuto e regimento, teve que se pautar no diálogo e na participação da comunidade.

A professora Nilma Lino Gomes, reitora *pro tempore* de 2013 a 2014, em entrevista concedida ao *O Povo* no dia 25 de maio de 2013, cita que a Unilab “nasce diferente das outras, já nasce com esse caráter de uma determinada forma de internacionalização, que está dentro da ideia da Cooperação Sul-Sul, a Cooperação Solidária Sul-Sul”, sendo, para ela, muito novo no Brasil (Ribeiro, 2013).

Assim, para melhor expressar essas peculiaridades, por meio de um tratamento exploratório dos documentos da instituição, amplia-se a compreensão de pontos argumentados nesse tópico. Distintas técnicas de apreciação desse material conferem ilustrações que facilitam a visão desta pesquisa, no que diz respeito à ideia de um projeto inovador e qual é a “novidade” atrelada ao seu discurso normativo.

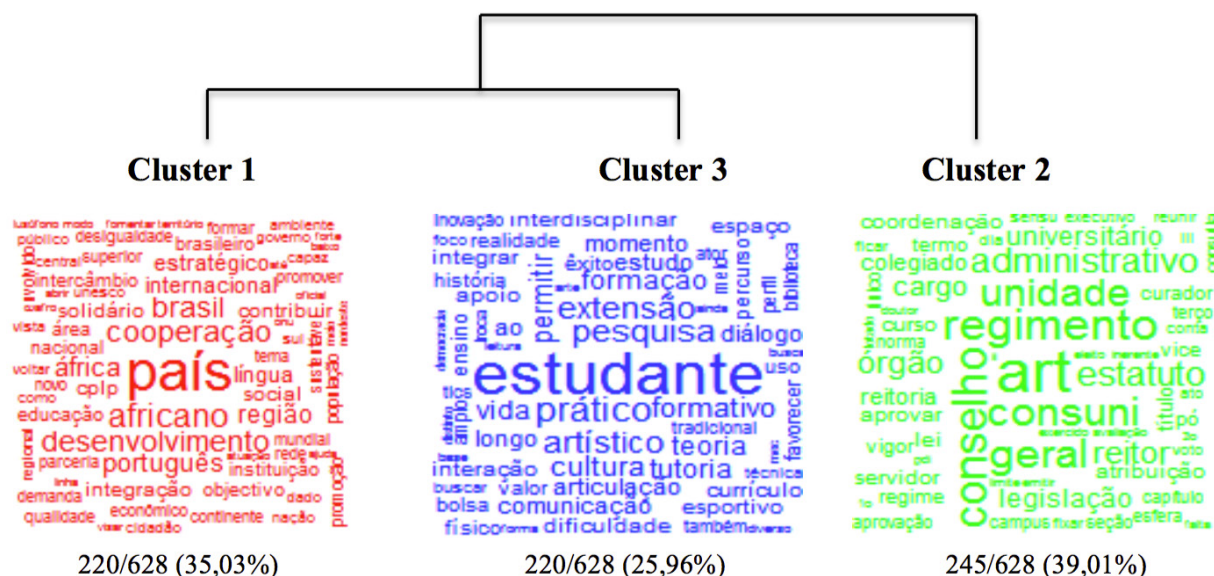
### Categorização dos documentos institucionais

Com os documentos selecionados para esta etapa da pesquisa (o *corpus* documental), processou-se análise léxica com cinco unicidades de contexto inicial (UCI), ou seja, cinco documentos. O *corpus* (as cinco UCI) foi dividido em 711 unidades de contexto elementar (UCE), que são segmentos de texto definidos em função do número de palavras e pontuação, com 25.198 ocorrências de palavras e 2.448 formas (palavras), das quais 1.909 eram ativas (adjetivo, advérbio, substantivo, verbos, formas não comuns) e 528 eram complementares.

A classificação hierárquica descendente (CHD), que realiza o cruzamento de matrizes de segmentos de textos e palavras, reteve 628 UCE, ou seja, 88,33% dos segmentos de texto (*corpus*). Além disso, identificou três classes (agrupamento constituído pela reunião de UCE que possuem homogeneidade), denominadas nesta pesquisa por *clusters* (Figura 1).

Pelo dendograma (Figura 1), é possível identificar as relações interclasses e a divisão do *corpus* pela CHD. Inicialmente, a divisão do *corpus* ensejou dois *subcorpus* (primeira partição), quando separou os *clusters* 1 e 3 (Grupo 1) do *cluster* 2 (Grupo 2). Em seguida, separou os três *clusters* (segunda partição), quando o Grupo 1 gerou os *clusters* 1 e 3, e, por isso, considera-se que estes têm relações de proximidade. Ainda se observa, em função decrescente, que o *cluster* 2 explica 39,01% da variância total das UCE, o *cluster* 1 explica 35,03% e o *cluster* 3, 25,96 %.





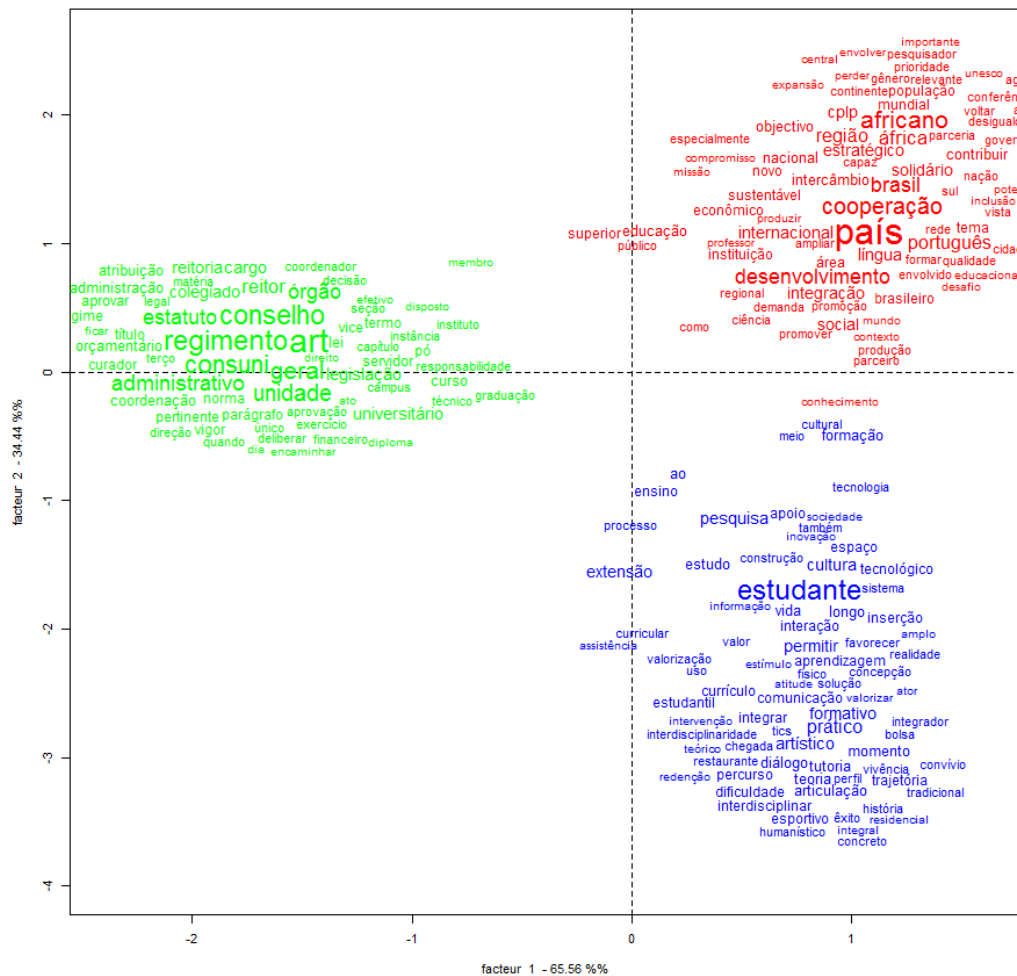
**Figura 1** – Dendrograma de classificação hierárquica descendente

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

As palavras mais significativas do *cluster 1* reúnem características da internacionalização, ou seja, a prioridade em relação aos países africanos, bem como a representatividade da língua portuguesa. Do mesmo modo, além da internacionalização, estão a ideia do intercâmbio, da integração, do desenvolvimento, da sustentabilidade e da desigualdade. Em relação ao *cluster 3*, mais próximo do *cluster 1*, são significativas palavras que aludem à formação acadêmica, relacionadas à aprendizagem, à pesquisa, à extensão e à vivência da formação, ante concepções como trajetória, percurso, diálogo e apoio. O *cluster 2*, mais distante dos primeiros, contém palavras significativas voltadas para questões institucionais, em relação a documentos (estatuto, regimento), a aspectos normativos (norma, lei, atribuição e termo) e a grupos (colegiado e conselho universitário – Consuni) específicos do contexto deliberativo.

Por meio da análise fatorial de correspondência (AFC) (Figura 2), que realiza o cruzamento da frequência de incidência das palavras com as classes, apresenta-se no plano cartesiano, em quadrantes opostos, três campos semânticos: dois no eixo vertical, formado pelos *cluster 1* (plano superior) e 3 (plano inferior), e o terceiro, que se distancia no eixo horizontal, onde o *cluster 2* está situado, numa linha divisória em relação às duas primeiras aglomerações de palavras (no plano vertical está no meio dos quadrantes), o que sugere uma relação semântica mais distante e distribuída de maneira não polarizada.





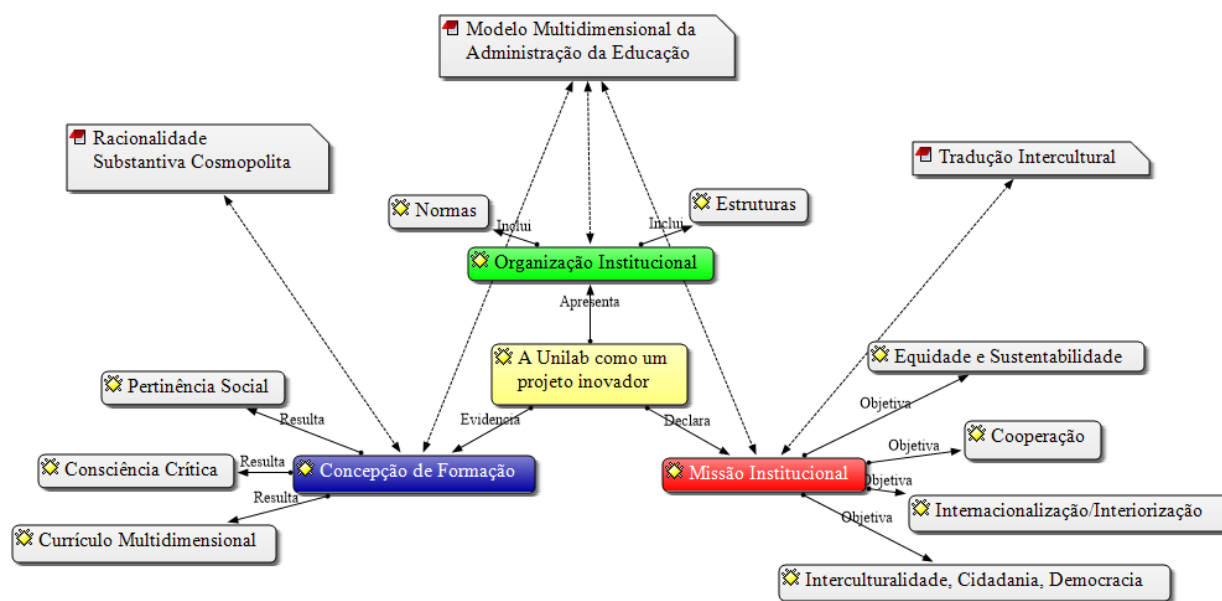
Nota: Figura gerada pelo software Iramuteq. Cluster 1 (vermelho), cluster 2 (verde), cluster 3 (azul).

## Figura 2 – Análise fatorial de correspondência

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Para melhor apreender os resultados do dendograma (Figura 1) e do plano fatorial (Figura 2), segue-se a recomendação de Nascimento e Menandro (2006), relativa a empreender a combinação da análise lexical com base em estatísticas processadas por softwares, como o Iramuteq, com AC. Assim, a configuração semântica de cada *cluster* foi associada ao processo de categorização baseado na formação de núcleos de sentido de cada agrupamento de palavras. Para esse processo, os segmentos de textos formaram o ambiente contextual das palavras, cuja leitura conduziu à elaboração de categorias, subcategorias e articulações entre estes com as demais categorias.

A combinação de CHD, AFC e AC reflete na definição dos três *clusters* em três categorias: missão institucional (*cluster* 1), organização institucional (*cluster* 2) e concepção de formação (*cluster* 3) (Figura 3).



**Figura 3** – Categorias e subcategorias (*codes*) da análise documental

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Na delimitação de subcategorias e seus relacionamentos com as categorias, alguns segmentos de texto (referidos a cada palavra significativa de cada *cluster*) ilustram as principais ideias de cada núcleo de sentido identificado no interior de cada *cluster*, como pode ser observado no Quadro 1.

Por meio da análise de conteúdo, definiu-se a categoria “missão institucional”, relativa à apreciação dos segmentos de textos do *cluster* 1. Associada à categoria, considerou-se a formação de quatro subcategorias, à medida que expressaram núcleos de sentidos distintos entre si, mas que convergem com a ideia da categoria. Por um lado, internacionalização e a interiorização traduzem dimensões geográficas essenciais à atuação da Unilab, no caso, um tipo de internacionalização (cooperação Sul-Sul), associado à interiorização do ensino superior, como recomenda o ReUni. A equidade e a sustentabilidade surgem ante a perspectiva da preservação no meio ambiente, da inclusão social, da superação das desigualdades pautadas em políticas públicas. Assim, a universidade é mencionada como referência na promoção desses valores.

A interculturalidade, a cidadania e a democracia expressam elementos alusivos a concepções abrangentes, balizadoras da atuação institucional, como a formação da consciência cidadã, o respeito às questões culturais e a atitude crítica e ética, bem como a solidariedade. A democracia, nessa subcategoria, situa o processo participativo. As parcerias reúnem exemplos de instituições prioritárias às suas formações, bem como exprimem que a ajuda mútua e o estabelecimento de vínculos as circunscrevem.

**Quadro 1 – Clusters**

<b>Cluster</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Núcleos de sentido, trechos de segmentos representativos*</b>
<i>Missão institucional</i>	Internacionalização/interiorização	CPLP; Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOPS); Cooperação Sul-Sul, Interior do Nordeste (Maciço do Baturité, CE; São Francisco do Conde, BA). Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (ReUni).
	Equidade e sustentabilidade	Equidade; justiça; política pública de superação de desigualdades; erradicação da pobreza; inclusão social; preservação do meio ambiente.
	Interculturalidade, cidadania e democracia	Consciência cidadã (sustentada pelo respeito aos direitos humanos e à diversidade); postura reflexiva e analítica sobre a dimensão social e ética; intercâmbio acadêmico solidário; respeito ao pluriculturalismo, plurilinguismo; participação democrática, transparência de gestão e inclusão social.
	Cooperação	Apoio e participação de universidades públicas; ações de ajuda mútua; redes e alianças entre governos, setor produtivo, organizações da sociedade civil, instituições de educação superior; convênios internacionais; estabelecimento de vínculos.
<i>Concepções de formação</i>	Pertinência social	Atender a demandas/objetivos sociais – comunidade, região, país. Soluções práticas, alternativas criativas e inovadoras para melhorar as condições de vida das pessoas; potencializar boas práticas.
	Consciência crítica (ou concepção teleológica)	Atitude proativa – amadurecimento e autonomia; organização e participação política; sujeito social, crítico, propositivo e indutor de transformação social; consciência de direitos e deveres; ensino como prática de liberdade.
	Currículo multidimensional	Currículo trans e interdisciplinar com transversalidade de enfoques – compreensão da multidimensionalidade e complexidade dos fenômenos; currículo flexível – mobilidade; formação crítica – integração ciência, tecnologia e sociedade; unidade teoria e prática – ensino, pesquisa e extensão integrados à realidade por meio de imersão no contexto social, econômico, político e cultural; programas culturais, artísticos, cívicos e desportivos; tutorização – condução do percurso acadêmico.
<i>Organização institucional</i>	Normas	Estatuto, regimento, plano de desenvolvimento institucional e resoluções.
	Estruturas	Conselho superior; reitoria; coordenação.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

Em relação ao *cluster* 3, denominado de concepção de formação, procedeu-se à formação de três subcategorias. Por um lado, tem-se a ideia de que a formação precisa alinhar-se a uma pertinência social, em atenção às demandas sociais, potencializando boas práticas para melhorar as condições de vida das pessoas. De outra

maneira, o desenvolvimento de consciência crítica (ou concepção teleológica) indica que a formação precisa ensejar maturidade para o exercício político e a consciência indutora de transformação social. Por fim, o currículo multidimensional expressa conteúdos educacionais específicos, isto é, currículo flexível, trans e interdisciplinar, com transversalidade de enfoques, integração com a sociedade. Nessa subcategoria observa-se a atenção em concepções pedagógicas atreladas à posição crítica em relação à sociedade.

O *cluster 2*, por sua vez, abrange concepções estruturantes e normativas, necessárias ao seu funcionamento e ao processo de institucionalização. Ocorre, assim, com os documentos que regem as normas cotidianas (estatuto, regimento, plano de desenvolvimento institucional e resoluções) e as principais estruturas deliberativas (conselho superior; reitoria).

### Discussão à luz dos documentos

Em relação aos documentos norteadores (as diretrizes, o projeto de lei e a própria lei), são diretivos relativamente à missão da Unilab, particularizada pela cooperação solidária e a interculturalidade, sendo que a questão crítica perpassa esses eixos em orientação de como estes podem ser traduzidos em novas leituras de sociedade.

Na descrição dos três *clusters*, pode-se observar a sintonia entre dois (1 e 3, pela CDH e AFC) e o distanciamento destes do *cluster 2*. Este último reúne concepções elementares ao funcionamento da Unilab, o que é para toda nova instituição federal de ensino superior brasileira, considerando que, para todas elas, é requerido um estatuto, um regimento, resoluções, a formação de conselhos deliberativos e planos de ação, a exemplo do PDI. Nesse ponto, a “novidade” está na necessidade de intenso trabalho constitutivo, tempo de dedicação à análise das outras estruturas e apoio de experiências de “universidade” de boa parte de seus membros, seja na condição de estudantes, seja no aporte de conhecimentos sobre gestão, adquiridos em outras instituições de ensino.

Essa “novidade”, embora implique importantes desafios à gestão, corresponde a um trabalho cujos horizontes são traçados por um campo conhecido (ou disponível) àqueles que vão conduzir a institucionalização. Como exemplo, pode-se mencionar o fato de que, em parte, os documentos (resoluções, portarias, ofícios, memorandos) que circundam a vida diária de uma universidade são estruturalmente semelhantes, seja na formalização do conteúdo, seja nos fluxos internos e externos, a fim de atender determinadas demandas. As concepções desse *cluster*, pois, não conferem distinção da Unilab em relação às demais instituições de ensino superior, embora a

peculiarizem em relação a desafios cotidianos implicados no processo de traduzir conhecimentos e experiências em ações concretas.

Por outro lado, os *clusters* 1 e 3, embora separados pelo tratamento léxico, possuem proximidades semânticas identificadas por CDH e AFC. A análise de conteúdo, realizada com base nos segmentos de textos, confirma o fato de que essa proximidade é extensiva a núcleos de sentido derivados do contexto de cada *cluster*.

O *cluster* 1 situa concepções mais genéricas a respeito da missão e da vocação da Unilab. Por um lado, exprime a internacionalização, a cooperação Sul-Sul, especificamente com a CPLP, e a interiorização. Assim, há nos registros documentais duas atuações prioritárias: a interiorização, em virtude de preocupações do governo brasileiro expressas em decreto, o que também é prioridade para outras novas universidades brasileiras; e a internacionalização, sendo que esta, sob determinado ângulo, volta-se especificamente para um processo de cooperação Sul-Sul, representado pela cooperação com países da CPLP. Essa prioridade é específica da Unilab e envolve uma problemática importante – a distância entre os países parceiros e o Brasil, sede da Unilab –, o que torna mais complexa a estruturação da instituição. Além de voltar sua atenção para questões normativas/institucionais, é preciso considerar a distância entre os parceiros e como essa distância é (ou deveria ser) equacionada em relação a orçamento e ações conjuntas.

No âmbito da equidade e da sustentabilidade, há duas observações: a preservação do meio ambiente e a superação das desigualdades (equidade, justiça, inclusão social). Essas concepções evidenciam o fato de que, normativamente, a Unilab foi criada perante uma discussão político-ética específica: a de tornar a sociedade mais sustentável e igualitária, o que implica sua atuação como instituição que intervém na sociedade, transformando-a em um lugar melhor para se viver. Essa intervenção sucede ideias de interculturalidade, cidadania e democracia, elementos estruturantes para outra noção de sociedade. Essas duas subcategorias são representativas para uma ideação específica de academia, a que deve “se fundamentar em” e “fundamentar uma” nova concepção de sociedade (mais sustentável, mais justa), ao passo que a realiza por meio da capacidade crítica do ser humano (potencializando-a) e na sua atitude político-cidadã-ética em relação à sociedade e à diversidade. A formação de parcerias, normativamente, descreve que a instituição precisa se articular com outras variadas organizações (empresas, governo, sociedade civil), sendo as parcerias justificadas em razão da ajuda mútua.

O *cluster* 3 (concepção de formação) traduz as ideias mais específicas do *cluster* 1 para o campo formativo, situando-a em três distintas dimensões: no campo social, no âmbito da criticidade e no que se liga ao currículo. Em relação à primeira, a formação que se define nos documentos demonstra que a Unilab deve atentar para

demandas/objetivos sociais em seus projetos pedagógicos. Nesse sentido, refletir sobre questões sociais e potencializar práticas alternativas<sup>2</sup> capazes de melhorar as condições de vida das pessoas expressa novas possibilidades de atuação profissional, mais comprometidas com uma sociedade a ser transformada por agentes sociais reflexivos e ativos, e não uma sociedade em mudança, distante de possibilidades concretas de intervenção.

Essa reflexão vai ao encontro da criticidade (uma questão teleológica), sendo a ideia de formação documentada fomentadora de atitude proativa e, pelo exercício político, indutora de transformação social. Ante a ideia de que o ensino deve ser uma prática de liberdade e, ao mesmo tempo, que os formandos precisam tomar consciência dos direitos e deveres, tem-se a ideia de a universidade, por meio da formação que desenvolve, mobiliza o desenvolvimento de pessoas comprometidas com um projeto de sociedade a ser constituída. Para tanto, compreende-se, pelos documentos, que a conformação dessa formação requer mudanças em relação aos currículos, à metodologia empregada (com imersão no contexto social, cultural, econômico, político e cultural) e à vivência universitária; portanto, com intensa integração com a sociedade.

## Considerações finais

No sentido de caracterizar a Unilab como um projeto inovador de educação superior, bem como compreender a “novidade” atrelada ao discurso normativo no âmbito da sua missão institucional, evidencia-se que documentos institucionais delinham a caracterização da Unilab como um projeto inovador no sentido de sua perspectiva epistemológica. Assim, considera-se a emergência de debates teórico-políticos que evidenciam a necessidade de se considerar a “decolonialidade” epistêmica na constituição de possibilidades acadêmico-formativas integradoras da diversidade cultural em respeito à pluralidade de saberes. Em decorrência, essa concepção epistemológica se exprime na cooperação Sul-Sul, com suporte em diálogos internacionais com países de língua oficial portuguesa, os “países parceiros”, onde se buscam interações pautadas pelas relações de reciprocidade e solidariedade.

O conjunto normativo analisado, então, reúne elementos críticos na relação da Unilab com a sociedade (Quadro 2) e, por sua vez, ressalta que há peculiaridades da Unilab que a caracterizam como um projeto inovador quando a solidariedade e a interculturalidade parecem refletir a distinção dessa instituição no que concerne às demais academias brasileiras.

---

2 Podem ser mencionadas, por exemplo, experiências de economia solidária.



**Quadro 2** – Resumo da análise documental

<b>Categorias empíricas</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Síntese das ideias</b>
Missão institucional	Internacionalização/ interiorização	Concepções mais genéricas em relação à missão da universidade, traduzidas pela centralidade da instituição no que diz respeito a desenvolver formação, conhecimento e saberes em prol da solidariedade e da interculturalidade, potencializando a justiça social e a sustentabilidade por meio de redes no âmbito de sua atuação internacional (CPLC) ou regional/local (sociedade civil, setor produtivos, governos).
	Equidade e sustentabilidade	
	Interculturalidade, cidadania e democracia	
	Parcerias	
Concepção de Formação	Pertinência social	Nesta categoria, é traduzida a missão da Unilab para o campo formativo, quando, especificamente, a instituição visa formar pessoas-agentes sociais críticas, capazes de atentar para um compromisso maior com a transformação social. Nessa perspectiva, toma-se a ideia da multidimensionalidade humana de Ramos (1989) e Sander (2007a, 2007b) como representativa para a noção de currículo, sendo este compatível com uma concepção de ser humano integral (formação humana, formação acadêmica, formação cidadã).
	Consciência crítica (questão teleológica)	
	Currículo multidimensional	
Organização Institucional	Normas	A categoria reúne a estruturação normativa da universidade em relação às suas normativas e aos seus órgãos deliberativos.
	Estruturas	

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

A cooperação solidária internacional, portanto, pacifica a ideia de que a novidade institucional está na sua dimensão epistemológica, que a faz desafiadora tanto no que diz respeito à amplitude da pluralidade de saberes envolvida, haja vista o escopo da diversidade cultural que se mostra pela integração de variados países, quanto no que tange à própria afirmação dessa epistemologia em contexto de colonialidade do saber.

É nesse horizonte que surgem insights para edificação de um modelo de gestão universitária que comporte as contradições entre a lógica mercado *versus* pertinência social. Para tanto, considera-se necessário partir para uma concepção de gestão universitária que situe concepção epistemológica alternativa e compreenda a multidimensionalidade do ser humano e dos sistemas sociais (como crítica à instrumentalidade econômica) e a multidimensionalidade do fenômeno educativo. Um modelo que busque dar respostas às seguintes indagações:

1. Que modelo de sociedade pode ser pensada sob a lógica da cooperação internacional solidária?
2. Que concepção de ciência pode resultar em diálogo intercultural?
3. Qual aporte teórico-metodológico pode instrumentalizar gestores do projeto na superação de seus desafios (rever práticas e processos internos) e mediar a realização de sua missão?

Em adição, essas questões situam reflexões sobre quem são os beneficiários dessa instituição (pessoas ou sociedade?), para qual sociedade ela projeta suas ações (o que e quem se desenvolve no processo?) e para qual modelo de desenvolvimento (competitivo ou solidário?) (Meneghel & Amaral, 2016), caminhando para uma gestão que declare o compromisso com a relevância e a pertinência social marcadas pelo viés da cooperação solidária (Meneghel et al., 2017).

Assim, sob a óptica epistemológica, por sua vez, a Unilab deverá ser capaz de assumir modelos de racionalidade e de epistemologia diversificados, derivados no reconhecimento da riqueza das culturas com objetivo de sustentar o diálogo intercultural numa perspectiva educacional ampliada, integrada e cidadã.

## Referências

- Almeida Filho, N. (2007). *Universidade nova: Textos críticos e esperançosos*. Salvador, BA: Edufba.
- Almeida Filho, N., Benincá, D., & Coutinho, D. (2017). Universidade popular e democratização de saberes: O caso da Universidade Federal do Sul da Bahia. *EccoS Revista Científica*, 42, 39-55.
- Amarante, J. M., Crubellate, J. M., & Meyer, V., Jr. (2017). Estratégias em universidades: Uma análise comparativa sob a perspectiva institucional. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 10(1), 190-212.
- Andion, C., Ronconi, L., Moraes, R. L., Gonçalves, A. K. R., & Serafin, L. B. D. (2017). Sociedade civil e inovação social na esfera pública: uma perspectiva pragmatista. *Revista de Administração Pública*, 51(3), 369-387.
- Assessoria de Comunicação Unilab. (2017). *Tomaz Santos fala de sua experiência como reitor pro tempore da Unilab*. Recuperado de <https://bit.ly/2WLAEKA>
- Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. (2009). *Conheça a UNILAB – Universidade Federal da Integração Luso-Afro-Brasileira*. Recuperado de <https://bit.ly/2WNEe6N>

- Baldrige, J. V., Curtis, D. V., Ecker, G. P., & Riley, G. L. (1978). *Policy making and effective leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Bandeira-de-Mello, R. (2006). Softwares em pesquisa qualitativa. In C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Mello, & A. B. Silva (Orgs.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos* (pp. 429-460). São Paulo, SP: Saraiva.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo, SP: Edições 70.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2004). Economia das organizações: Entendendo a relação entre organizações e a análise econômica. In S. Clegg, C. Hardy, & D. Nord (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais* (v. 3, pp. 131-179). São Paulo, SP: Atlas.
- Beigel, F. (2014a). A teoria acadêmica em seu laboratório. *Crítica e Sociedade: Revista de Cultura Política*, 2(4), 72-89.
- Beigel, F. (2014b). Introduction: Current tensions and trends in the World Scientific System. *Current Sociology*, 5(62), 617-625.
- Beigel, F. (2016). El nuevo carácter de la dependencia intelectual. *Cuestiones de Sociología*, 14, e004.
- Bocchini, D. (2017). *Inclusão do estudante africano na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab): Perspectivas para um currículo contra-hegemônico*. (Tese de Doutorado), Universidade Nove de Julho, São Paulo, SP.
- Caraça, J. M. G., Conceição, P., & Heitor, M. V. (1996). Uma perspectiva sobre a missão das universidades. *Análise Social*, 139(5), 1201-1233.
- Carvalho Filho, V., Ipiranga, A. S. R., & Faria, A. (2017). A (de)colonialidade na educação em administração: Explorando limites e possibilidades. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, 25(47), 1-34.
- Colossi, N. (2015). Crise e mudança: Significado para a gestão universitária. *Revista Professare*, 4(3), 69-84.
- Dias Sobrinho, J. (2010). Democratização, qualidade e crise da educação superior: Faces da exclusão e limites da inclusão. *Educação & Sociedade*, 13(113), 1223-1245.
- Duarte, R. G., Castro, J. M., Cruz, A. L. A., & Miura, I. K. (2012). O papel dos relacionamentos interpessoais na internacionalização de instituições de ensino superior. *Educação em Revista*, 28(1), 343-370.

- Garcia, S. G., & Carlotto, M. C. (2013). Tensões e contradições do conceito de organização aplicado à universidade: O caso da criação da USP-Leste. *Avaliação*, 18(3), 657-684.
- Ghilherme, M., & Santamaria, A. Nota introdutória: Ventos do Sul: Epistemologias interculturais na educação superior latino-americana. *Revista Lusófona de Educação*, 31, 59-64.
- Gomes, N. L., & Vieira, S. L. (2013). Construindo uma ponte Brasil-África: A Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Luso- Afro-brasileira (UNILAB). *Revista Lusófona de Educação*, 24, 81-95.
- Heleno, M. G. B. (2014). O lugar da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) na política externa do governo Lula (2003-2010). *O Público e o Privado*, 23, 109-127.
- Kronberger, N., & Wagner, W. (2004). Palavras-chave em contexto: Análise estatística de textos. In M. W. Bauer & G. Gaskel (Orgs.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático* (pp. 416-441). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Lanza, F., Rodrigues, D., & Curto, J. C. (2016). Perspectivas contemporâneas sobre o mundo lusófono. *Mediações*, 21(2), 12-25.
- Laus, S. P. (2012). *A internacionalização da educação superior: Um estudo de caso da Universidade Federal de Santa Catarina*. (Tese de Doutorado), Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA.
- Meneghel, S., & Amaral, J. (2016). Universidades internacionais na contracorrente: As propostas da Unila e da Unilab. *Universidades – UDUAL*, 67, 25-40.
- Meneghel, S., Nogueira, J. F. F., & Vieira, S. L. (2017). Unilab: Uma proposta freiriana de universidade popular? *Eccos – Revista Científica*, 42, 21-37.
- Messina, G. (2001). Mudança e inovação educacional: Nota para reflexão. *Cadernos de Pesquisa*, 114, 225-233.
- Minayo, M. C. S. (Org.). (2004). Ciência, técnica e arte: O desafio da pesquisa social. In *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade* (pp. 9-15). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Minayo, M. C. S. (2014). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde* (14a ed.). São Paulo, SP: Hucitec.
- Minayo, M. C. S. (2017). Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: Consensos e controvérsias. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 5(7), 1-12.

- Nascimento, A. R. A., & Menandro, P. R. M (2006). Análise lexical e análise de conteúdo: Uma proposta de utilização conjugada. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 6(2), 72-88.
- Pérez, P. E., & Solanas, F. (2015). Instrumentalización de la acción pública en educación superior en Argentina: Políticas sobre trabajo académico y negociación colectiva. *Íconos: Revista de Ciências Sociais*, 53, 67-84.
- Projeto de lei nº 3.891 de 2008*. (2008). Recuperado de <https://bit.ly/2WLLaGv>
- Ramos, A. G. (1989). *A nova ciência das organizações: Uma reconceitualização da riqueza das nações* (2a ed.). Rio de Janeiro, RJ: FGV.
- Rasmussen, B. (2015). From collegial organization to strategic management of resources: Changes in recruitment in a Norwegian university. *SAGE Open*, 5(3), 1-12.
- Ribeiro, R. (2013). Ela é negra do Brasil. *O Povo Online*. Recuperado de <https://bit.ly/3g4aKck>
- Sander, B. (2007a). *Administração da Educação no Brasil: Genealogia do conhecimento*. Brasília, DF: Liber Livro.
- Sander, B. (2007b). A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: Uma leitura introdutória sobre sua constituição. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 23(3), 421-447.
- Santos, B. S. (1989). Da ideia da universidade à universidade de ideias. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 27/28, 11-62.
- Santos, B. S. (2010). *A universidade no século XXI: Para uma reforma democrática e emancipatória da universidade* (3a ed.). São Paulo, SP: Cortez.
- Santos, B. S. (2016). Epistemologies of the South and the future. *From the European South: a Transdisciplinary Journal of Postcolonial Humanities*, 1, 17-29.
- Schumpeter, J. (1988). *Teoria do desenvolvimento econômico: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo, SP: Nova Cultural.
- Sguissardi, V. (2015). Educação superior no Brasil: Democratização ou massificação mercantil? *Educação & Sociedade*, 36(133), 867-889.
- Solino, A. S. (1996). *Planejamento e gestão na instituição universitária: Um enfoque multidimensional*. (Tese de Doutorado), Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP.
- Souza, J. A. J., Santos, E. C., Lobo, A. S., Melo, L. C., & Soares, A. C. (2013). Concepções de universidade no Brasil: Uma análise a partir da missão das universidades públicas federais brasileiras e dos modelos de universidade. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 6(4), 216-233.

- Spatti, A. C., Serafim, M. P., & Dias, R. B. B. (2016). Universidade e pertinência social: Alguns apontamentos para reflexão. *Avaliação*, 21(2), 341-360.
- Tavares, M. (2017). Modelos contra-hegemônicos de educação superior: Um estudo sobre a Universidade Federal da Fronteira Sul. *EccoS Revista Científica*, 42, 85-102.
- Tavares, M., & Romão, T. (2015). A emergência de modelos contra-hegemônicos de educação superior: A Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB) e sua contribuição para a redefinição da geopolítica do conhecimento. *Revista Lusófona de Educação*, 29, 201-211.
- Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira. (2010). *Diretrizes gerais*. Redenção, CE: Autor.
- Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira. (2013). *Estatuto*. Redenção, CE: Autor.
- Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira. (2015). *Plano de desenvolvimento institucional (PDI) 2016-2020*. Redenção, CE: Autor.
- Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira. (2017). *Regimento Geral*. Redenção, CE: Autor.
- Zawislak, P. (2004). Nota técnica. In S. Clegg, C. Hardy, & D. Nord (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais* (v. 3, pp. 180-185). São Paulo, SP: Atlas.

## Agradecimentos

À Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

## Sobre os Autores

### **Fabiana Pinto de Almeida Bizarria**

Doutora em administração pela Universidade de Fortaleza. Psicóloga do trabalho na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira desde 2010. Docente do curso de administração na Faculdade Luciano Feijão desde 2019. E-mail: fabiana.almneida@unilab.edu.br. ORCID: 0000-0001-8365-8593

### **Mônica Mota Tassigny**

Doutora em educação pela Universidade Federal do Ceará. Docente do Programa de Pós-Graduação em Direito Constitucional e do Programa de Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza. Membro da Câmara de Assessoramento Técnico-Científico



da Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico desde 2019. E-mail: monicatass@unifor.br. ORCID: 0000-0001-9483-0547

### **Flávia Lorene Sampaio Barbosa**

Doutora em administração pela Universidade de Fortaleza. Docente do curso de administração do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Piauí. E-mail: flsbarbosa@hotmail.com. ORCID: 0000-0002-4804-9538

### **Jacqueline Cunha da Serra Freire**

Doutora em desenvolvimento sustentável do trópico úmido pela Universidade Federal do Pará (UFPA). Docente da UFPA. Vice-presidente da Associação Internacional de Ciências Sociais e Humanas de Língua Portuguesa. E-mail: jacqueline.csfreire@gmail.com. ORCID: 0000-0003-4904-4410



*Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional*

**Revista Organizações & Sociedade, O&S**

<http://www.revistaoes.ufba.br/>

[revistaoes@ufba.br](mailto: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