

RiGS

revista interdisciplinar de gestão social

v.7n.2 maio/ago. 2018

ISSN: 2317-2428

www.rigs.ufba.br



RiGS

revista interdisciplinar de gestão social

Publicação acadêmica, quadrimestral. Publica 3 tipos de documentos: textos, fotos e vídeos. Estimula 6 tipos de contribuições: tecnológica, teórica, vivencial, indicativa, fotográfica e audiovisual. Explora a gestão social de forma ampla ao situá-la na contemporaneidade, em territórios pluridisciplinares de prática e na investigação acadêmica. Difunde estudos pautados pela interdisciplinaridade.

v.7 n.2 maio/ago. 2018 ISSN: 2317-2428

www.rigs.ufba.br



Universidade Federal da Bahia
Reitor: Prof. Dr. João Carlos Salles Pires da Silva

Escola de Administração/ UFBA
Diretor: Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho

Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social - CIAGS

Coordenadora: Prof^a. Dr^a. Tânia Fischer

Editor

Eduardo Paes Barreto Davel
(CIAGS/EA/UFBA)

Editores Associados

Fabio Bittencourt Meira
(PPGA-UFRGS)

João Martins Tude
(CIAGS/EA/UFBA)

Letícia Dias Fantinel
(UFES)

Paula Chies Schommer
(Udesc)

Gestor Executivo

Kleber Moitinho Gomes
revistarigs@ciags.org.br

**Revisão da Língua Portuguesa
e Normalização**

Kleber Moitinho Gomes

Gestão da Comunicação

Rodrigo Maurício Freire Soares
(CIAGS/EA/UFBA)

Diagramação e Design

Márdel Santos
(CIAGS/EA/UFBA)

Gestão Financeira

Cristina Araújo
(CIAGS/EA/UFBA)

Foto da Capa

Gabriela Tannús-Valadão

Revista interdisciplinar de gestão social / Universidade Federal da
Bahia, Escola de Administração, Centro Interdisciplinar de
Desenvolvimento e Gestão Social. – Vol.7, n. 2 (maio/ago. 2018)-
. - Salvador : EAUFBA, 2014 -
v.

Quadrimestral.

Descrição baseada em: Vol. 1, n.1 (jan./ abr. 2012).

ISSN 2317-2428

1. Administração local - Periódicos. 2. Desenvolvimento social -
Periódicos. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração.
CDD 352

CONSELHO EDITORIAL

Alexandre de Pádua Carrieri
Universidade Federal de Minas
Gerais, Brasil

Alexandre Faria
Fundação Getulio Vargas, EBAPE,
Rio de Janeiro

Alketa Peci
Fundação Getulio Vargas, EBAPE,
Rio de Janeiro, Brasil

Ana Silvia Rocha Ipiranga
Professora Adjunta do
Programa de Pós-graduação em
Administração da Universidade
Estadual do Ceará, Brasil

Andrea Leite Rodrigues
Universidade de São Paulo, Escola
de Artes, Ciências e Humanidades

Antonia de Lourdes Colbari
Universidade Federal do Espírito
Santo

Ariadne Scalfoni Rigo
Universidade Federal da Bahia,
Brasil

Cintia Rodrigues de O Medeiros
Universidade Federal de
Uberlândia, Brasil

Eda Castro Lucas de Souza
Universidade de Brasília, Brasil

Fabio Bittencourt Meira
Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul,
PPGA-UFRGS, Brasil

Fabio Vizeu Ferreira
Universidade Positivo, Brasil

Fernando Gomes de Paiva Júnior
Universidade Federal de
Pernambuco, Brasil

Jeová Torres Silva Júnior
Universidade Federal do Cariri,
Brasil

João Martins Tude
Universidade Federal da Bahia,
Brasil

José Antonio Gomes de Pinho
Universidade Federal da Bahia,
Brasil

Josiane Silva de Oliveira
Universidade Estadual de
Maringá, Brasil

Letícia Dias Fantinel
Universidade Federal do Espírito
Santo, Brasil

Luciano Junqueira
Pontifícia Universidade Católica
de São Paulo, Brasil

Luiz Alex Silva Saraiva
Universidade Federal de Minas
Gerais, Brasil

Marcelo de Souza Bispo
Universidade Federal da Paraíba
Departamento de administração
Programa de Pós-graduação em
administração, Brasil

Maria Amélia Jundurian Corá
Universidade Federal de Alagoas,
Brasil

Maria Ester de Freitas
Fundação Getulio Vargas - EAESP,
Brasil

Miguel Pina e Cunha
Faculdade de Economia,
Universidade Nova de Lisboa,
Portugal

Paula Chies Schommer
Universidade do Estado de Santa
Catarina, Brasil

Silvia Gherardi
Facoltà di Sociologia, Università
degli Studi di Trento, Italia

Tânia Maria Diederichs Fischer
Universidade Federal da Bahia,
Brasil

sumário

11 Editorial

13 Foto da Capa

Contribuição fotográfica
Gabriela Tannús-Valadão

15 O Chão e a Pedra - O que nos Diz o Sertão a Partir de Baixo?

Contribuição fotográfica
Wellington Amâncio da Silva
<http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v7i2.26192>

31 Desenvolvimento de Práticas de Monitoramento Analítico: O Caso da Política Socioeducativa em Minas Gerais

Contribuição Teórica
Vitor Sousa Gonçalves
<http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v7i2.25532>

55 Participação Juvenil e Formação em Gestão Social: Práticas e Aprendizagens no Comitê de Juventude do Território Mato Grande (Rio Grande do Norte)

Contribuição Teórica
Denys Daniel Silva, Bruno Luan Dantas Cardoso, Washington José de Souza e Juarez de Paiva Azevedo
<http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v7i2.24684>

75 Percepções Temporais e Controle: Um Estudo com Trabalhadores de Call Center

Contribuição Teórica
David Silva Franco, Kely Cesar Martins de Paiva e Michelle Regina Santana Dutra
<http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v7i2.25301>

99 Aprendizagem Organizacional: Um Enfoque acerca da Abordagem Social da Aprendizagem e o Elemento “Emoção”

Contribuição Teórica
Luana Furtado Vilas Boas e Marcio Pascoal Cassandre
<http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v7i2.25507>

119 Tudo Muda para quem? O Discurso da Revista Exame sobre Diversidade na Reportagem de Capa “Chefe, Eu Sou Gay”

Contribuição Teórica
Maurício Donovan Rodrigues Paniza e Marcio Pascoal Cassandre
<http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v7i2.25340>

143 Uma Análise Bibliométrica da Relação entre Ética e Espiritualidade/Religiosidade nas Organizações

Contribuição Teórica

Lucas Carregari Carneiro, Maurício Custódio Serafim e Rafael Tezza

<http://dx.doi.org/10.9771/123172428rigs.v7i2.25321>

169 Empreendedorismo e Negócios Sociais como Estratégias para o Desenvolvimento Comunitário: O Caso do Escritório de Projetos da Universidade Estadual de Santa Cruz em Ilhéus/BA

Contribuição Vivencial

Clara Campos e Campos, João Carlos de Pádua Andrade, Jaiete de Jesus dos Santos, Renato de Oliveira Rosa e Katianny Gomes Santana Estival

<http://dx.doi.org/10.9771/123172428rigs.v7i2.25466>



Foto: Gabriela Tannús-Valadão



Foto: Gabriela Tannús-Valadão

editorial

Este número da RIGS chega-nos com pássaros, movimento e iluminação, de acordo com a foto de Gabriela T. Valadão e a interpretação de Valdir M. Valadão Jr. Iluminação significa movimento de liberdade? Clarear e aprofundar nosso conhecimento sobre algo pode nos ajudar em nosso movimento de libertação, mas também pode desempenhar um movimento surpreendentemente inverso*. Esperamos que os artigos deste número da RIGS possam promover essa liberdade, pois iluminam temas diferentes a partir de perspectivas diferentes. São artigos que tratam de temas como as representações do sertão a partir de narrativas fotográficas, gnosiológicas e ficcionais; o monitoramento analítico na gestão de políticas públicas; a aprendizagem juvenil da gestão social; as temporalidades e formas de controle de trabalhadores; o valor da emoção na aprendizagem organizacional; a inclusão dos grupos LGBT nas organizações brasileiras; o empreendedorismo social a partir da valorização das vocações regionais e empoderamento de jovens e mulheres; espiritualidade, religiosidade e ética nas organizações. São pesquisas que trazem experiências empíricas variadas: a política de atendimento ao adolescente em Minas Gerais, o Comitê de Juventude do Território do Mato Grosso (Estado do Rio Grande do Norte), o trabalho nos Call Centers, uma Revista Brasileira de Negócios, o Escritório de Projetos da Universidade Estadual de Santa Cruz na Bahia.

Que esse conjunto inesperado de expressões diversas de conhecimento possam contribuir para seu movimento de libertação intelectual!

EDUARDO PAES BARRETO DAVEL
Editor

*HORKHEIMER, M.; ADORNO, T. *The dialectics of enlightenment*. Londres: Verso, 1947.



Foto: Gabriela Tannús-Valadão

FOTO DA CAPA

Gabriela Tannús-Valadão

2018

Que bela lamparina...quem ilumina? Onde é a sua localização? Paris? Buenos Aires? Porto Alegre? Rio de Janeiro? São Paulo? São diversos lugares, muitas possibilidades, exemplos de isomorfismo arquitetônico. A Paris da Belle Époque foi exemplo para muitos urbanistas ávidos por “civilizar” o novo mundo, iluminar os obscurecidos. Assim, lamparina e iluminação complementam-se, imbricam-se. E o homem? Quem é? Onde mora? Quais são seus planos? Fazer um gol? Objetos e objetivos...quando se encontram? Onde se distanciam, não sei. Só sei que é preciso fazer o gol, encontrar o objetivo e voar como o pássaro para longe, bem longe, onde o perto não chega e o longe se aproxima. Precisamos aprender com os pássaros...liberdade, liberdade...de asas abertas, mas sem rumo, sem gol e qualquer iluminação.

Valdir Machado Valadão Jr.



Foto: Gabriela Tannús-Valadão

O Chão e a Pedra - O que nos Diz o Sertão a Partir de Baixo?¹

Wellington Amâncio da Silva

Resumo

As meditações deste ensaio fotográfico são compostas no cerne de sete narrativas gnosiológicas e ficcionais ao redor de imagens do chão e da pedra, e se fundamentam por meio do imbricamento lúdico-linguístico entre imagem e texto. Pensamos os devaneios da forma e do pictórico a partir da epistemologia metafórica de Feliciano de Mira (2013). As fotos foram executadas durante os anos de 2014 a 2017, utilizando-se de uma Canon 6D, com lente Canon 24-105mm F/4l Is Usm, da série L.

Palavras-chave

Fotografia. Chão. Pedra. Representações do Sertão. Existencialidade Nordeste.

Abstract

The meditations of this photographic essay are composed at the core of seven gnosiological and fictional narratives around images of the ground floor and the stone, and are based by means of ludic-linguistic in interlacing between image and text. We think of form and pictorial reveries from the metaphorical epistemology of Feliciano de Mira. (2013). The photos were executed during the years 2014 to 2017, using a Canon 6D, with lens Canon 24-105mm F / 4l Is Usm, L series.

Keywords

Photography. Ground. Stone. Representations of the *Sertão*. Existentiality of the *Nordeste*.

INTRODUÇÃO

Para Carlos Augusto Decupero e a Mayk Oliveira

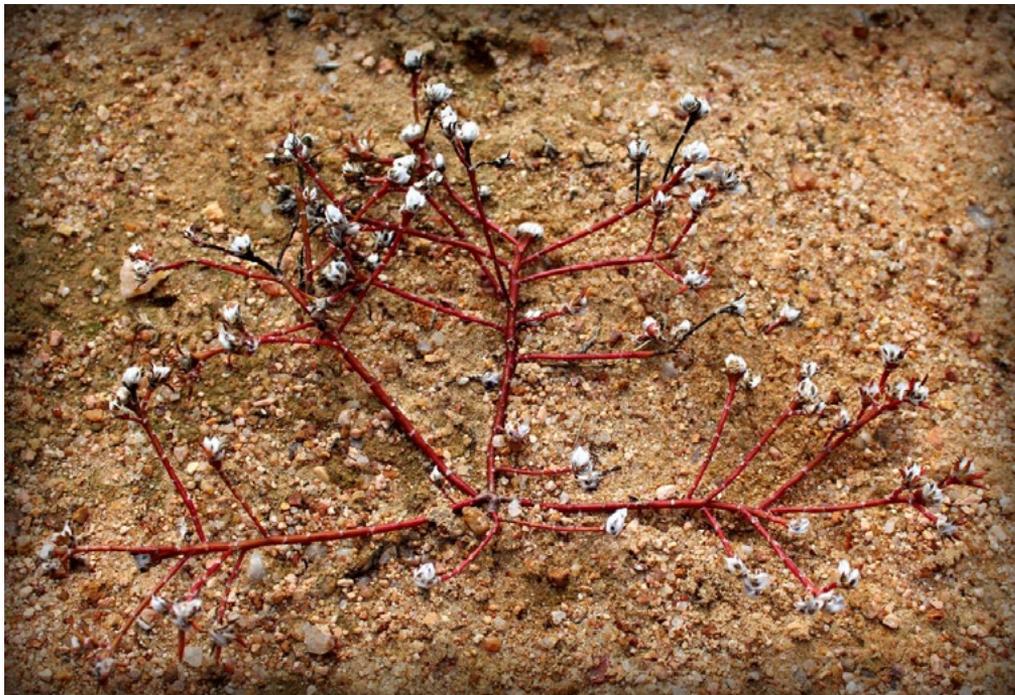
*É santa aquela árvore antiga
seu caule denso e enrugado
galhos de misteriosos meandros
em ramos negros que espalham-se
nos espaços verdes da copa
Sua estranha geometria
em vivíssima frondosidade
galhos crescidos no desalinho
da busca de cada exata curva
onde pontuam-se as folhagens
E não é em vão a complexa forma
esta singularidade sem tamanho
que já não sabemos traduzir*

[José Amancio, "O Ocaso Florido"]

A translúcida vinheta da Fotografia 1 acentua a composição em matizes de vermelho, branco e cinza. O chão de areia molhado – aparentemente pacífico – deixa comportar esta planta de pecíolos avermelhados em flores brancas. A partir do seu centro, tangencia para os quatro cantos, no percurso dos seus ramos, um desejo de seguimentos para o alto e que desabrocha em flores. Que desejo de flora reside neste gesto? Alçar ao céu ou acomodar-se no chão de proventos?

Não há dicotomias no chão. Este nos traz uma perspectiva geográfica preliminar. É a plataforma do *onde* a existência pode urdir seus sentidos, sem prescindir do imbricamento entre o ser, os entes e o chão. Neste sentido de ser sertanejo, o que nos diz o seu chão e as suas pedras a partir de suas inscrições incógnitas?

Fotografia 1



Fonte: Acervo do autor.

Fotografia 2



Fonte: Acervo do autor.

Fotografia 3



Fonte: Acervo do autor.

Os troncos de paus acinzentados pelo Sol intenso, sobre o chão molhado, trazem, em contrastes, o legado do tempo de sequidão. O cinza persistente é indômito; traz da secura pretérita os seus presságios e, mesmo assim, harmoniza-se com as cores do renovo. Nesse

amálgama, entre a lembrança seca em paus rachados e a presença aquosa do mundo, é tecido um sertão em cores, em movimentos e em formas.

Fotografia 4



Fonte: Acervo do autor.

A unidade não cassa de todo a sequeidão dos paus, cujo cinza é a expressão maior de uma peleja. As quatro raminhas verdes acentuam este contraste, sobre a perspectiva preliminar, geográfica e telúrica do chão pedroso.

O olhar sensível percebe no ente solitário uma vontade de presença em destaque. No entanto, acompanhado de uma miríade de elementos outros, filhos do mesmo carbono, tais como pedras, cacos e galhos, fazem uma litania a Sofia, pedindo-nos gestos pacíficos quando nos aproximamos. É preciso pisar ao largo, é preciso o cuidado de não submeter estes entes à sola indolente dos nossos pés.

A pedra é um desejo telúrico sem nome e sem palavras. É presença! Ainda não é sentido, porque ainda não veio até a nossa consciência e, mesmo que digamos “pedra” – e ainda não dizendo nada –, a pedra chama-se por si mesma em designação outra que não contém palavras.

Fotografia 5



Fonte: Acervo do autor.

Chamamos pedra, porque outro nome nós não saberíamos. É elemento de pura presença!

Antes, o que é uma pedra senão uma coisa, até que a tiremos do seu lugar e a coloquemos sobre uma base epistêmica, trazendo ao rol dos objetos? E o que se diz das coisas e do objeto, se diz de muitos modos e por muitas formas de narrar: poesia, ensaio, conto, metáfora, devaneios e silêncio.

Na paragem sertaneja, onde descansa um lajeiro, grande sorte de catengas esquivam-se ali, nos entremeios, fugindo das corujas e carcarás. E são os entremeios os meios-terminos da sobrevivência caatingueira, da grande ou da fauna miúda.

“Tirei mandioca de chãs/ que o vento vive a esfolar/ e de outras escalavras/ pela seca faça solar”². Mas só tire se não chover, porque, do vermelho das chãs, não haveria mais poupas debaixo das suas tréguas de areia, lá onde *a natura no contristatur*.

Fotografia 6



Fonte: Acervo do autor.

A caatinga é um tipo de *amor fati* quando dentro dela perambulamos e nos reconhecemos, dela não escapamos. *Amor* ao destino que contemplamos seguir sem a passividade do niilista negativo. Dependuramo-nos em esteios: esses destinos que transitam pela caatinga, ora com feição de capão de mato ora com feição de ave de arribação; ora com feição livro e biblioteca, ruas, paralelepípedos...ora com feição de urbanidade tangente.

Fotografia 7



Fonte: Acervo do autor.

Um velho viajante, chamado Gutenberg, antes se perde na paisagem quando carrega o olhar de pedras, chãos e montes. Lá longe, no firmamento, o som é frouxo, ecoa e comove – só pode ser uma acauã! Lamparina o encontra no meio do caminho, e ali mesmo tecem uma ontologia caatingueira.

- De cima para baixo – disse Gutenberg - o Sol abade e bate contra o chão e contra as cãs. E a quentura quem atura? Em Sol, assola a sola do meu sapado. Mas a montaria equina, a minha, cujo casco sofre em sois, se renova a cada dia, pequenina.

- Eu assim não bem penso – porque haverá sempre um íterim de alvares, neste solzão quando pairam as extensas nuvens, que mais acolá fenecem. – afirmou Lamparina.

- Isso eu concordo de todo. Quando não há um silvo amigo, há uma nuvem santa que no céu amansa essa quentura, dela falamos, porém, não reclamamos. O céu, sendo o mesmo, todos os dias, é justo para nós todos, em tudo aquilo que do alto acampa em nossas vidas.

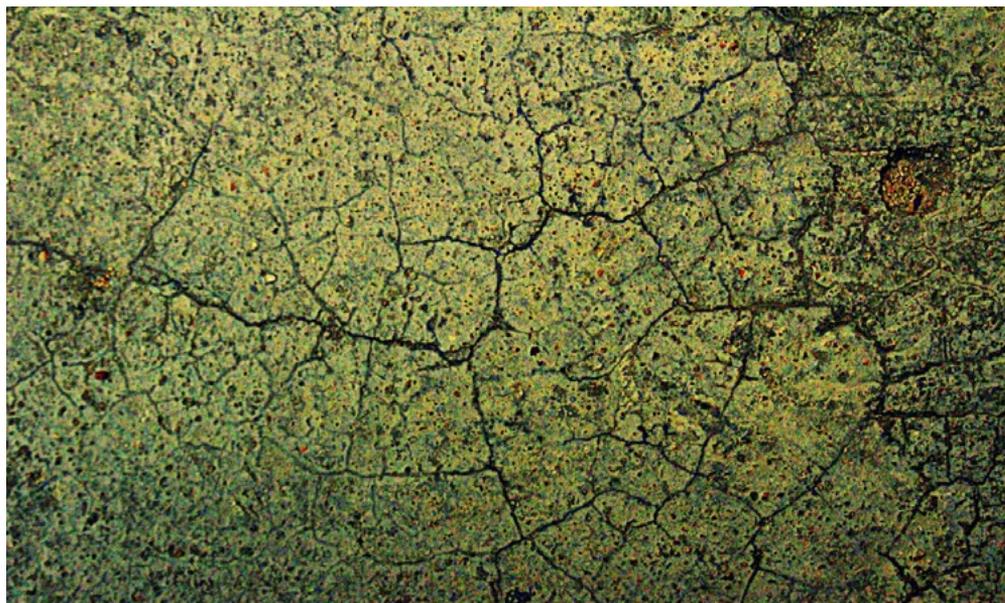
- Verdade! Seguimos. Porém, o que é o homem aqui, senão aquele que pressente que este lugar é mesmo ele? E mesmo ele, e todinho, o lugar na condição de corpo e de pensamento e de alma, de alma *lançada no mundo*, ou *jogada fora do Éden* feérico da arribação. E o meu coração bate em onomatopoeise-outra, soando: “*Dasein, Dasein, Dasein, Dasein, Dasein, Dasein, Dasein, Dasein!*”

Eis o microcosmo. Semblante de todo cosmos se assim for reconhecido para o ensejo de uma ordem nova. A ordem da forma e do colorido pelos acasos.

- Mas que ordem é essa, Lamparina? – perguntou Gutenberg.

- As ordenanças do mato em flor, da fauna em flauta, nas copas altas, das frondosidades vicejantes que sobre a luz argentada dá-nos rica sombra.

Fotografia 8



Fonte: Acervo do autor.

O chão da minha casa era um antigo encimentado e abaixo morava um bicho roaz – o tempo. É verde e frinchado aquele chão, onde suas microfissuras teciam caminhos para onde o olhar curioso se embebedava, e o tempo passava, pequenino.

Fotografia 9



Fonte: Acervo do autor.

Fotografia 10



Fonte: Acervo do autor.

O chão da minha varanda tinha um detalhe intrigante: no meio, havia uma frincha bonita e ramificada que avançava com seus ramos negros; acima, um detalhe amarelo. No canto esquerdo, um detalhe em verde, que me lembrava de duas pontas de uma estrela, e, no canto direito, uma bola azul circundada de amarelo, com uma “luazinha laranja” orbitando-a perpendicularmente. No canto, acima da bola azul, a cabeça branca de um tipo de Capra aegrus hircus com dois chifres em espirais.

Alguém neste orbe saberia explicar a teleologia dos seguimentos de uma fissura? Para onde vão, por que vão e para quê? Sob quais forças são desenhadas as fissuras deste chão? Seria apenas para ostentar uma beleza mui subjetiva a partir das regras perdidas do telúrico? “Ora, a humanidade paleolítica compreendia o chão e pedra como presença” – pensou Lamparina – Não era o chão oscilante de um Van Gogh, mas um chão, *sine qua non* esta vida não seria dadivosa.

- Agora mesmo – disse Gutenberg – o Sísifo, o cansado, deixou correr para baixo a pedra daquele monte maior, o tempo. E a pedra, num côncavo de chão, estancou-se e toscanejou em trégua para os homens.

- Ora, deixai Anteu guardando o nono círculo do Inferno em sua forma eneágona. O inferno é para os “sem chão” – não aqueles que viajam descalços por sobre a utopia, mas aqueles que ciscam na atopia, tangenciando para todos os lados.

- Como Anteu levantado do chão tornara-se fraco? Mas, posto no chão – eu sei – este luta com braços em flor e cabelo arboroso. Os olhos são tais como duas uvas rochas colhidas das mãos de Dionísio. Mas que luta ele luta ao luar?

- Nenhuma, contra homens – disse Lamparina – se luta é de letra, a boa, do tipo que corre em tipos móveis. Anteu modernizou-se após ler Spinoza.

- O que fora pedra agora é chão e, um dia, em meio ao fogo, tornar-se-á pedra (e das grandes, certamente um monte, um pico, uma serra, uma cordilheira, dessas que barra vento, do litoral ao sertão).

- Mas o mestre Lêdo Ivo não tinha dito que “a boca do homem é como uma rua”?

- Sim, mas não a pedra e sim o chão, cabe na boca do homem, porque a pedra no meio do caminho é continuamente uma pedra drummondiana. É a pedra que ao largo corre, se pequena ou se grande, é pedra parnasiana.

- Coitado de Sísifo...

Fotografia 11



Fonte: Acervo do autor.

[...] E ao lado, o Miranda assustava-se, inquieto com aquela exuberância brutal de vida, aterrado defronte daquela floresta implacável que lhe crescia junto da casa, por debaixo das janelas, e cujas raízes, piores e mais grossas do que serpentes, minavam por toda a parte, ameaçando rebentar o chão em torno dela, rachando o solo e abalando tudo [...]³.

“Ah. Figuração minha, de pior pra trás, as certas lembranças. Mal haja-me! Sofro pena de contar não... Melhor, se arrepere: pois, num chão, e com igual formato de ramos e folhas, não dá a mandioca mansa, que se come comum, e a mandioca-brava, que mata?”⁴

E “o filósofo, com o interior e o exterior, pensa o ser e o não-ser”⁵, mas é preciso um chão a partir do qual, tal marco, ele tece a episteme do pensar e o modelo do falar.

DEVANEIO DA FORMA E DO PICTÓRICO

Do chão à pedra, a forma não é apenas e tradicionalmente *morfia* geométrica. É algo mais, em conjunto, que se pressente para além da linguagem falada, ou escrita, ou da matemática. A Incógnita, envolvendo com seu manto o chão e a pedra, é o arcabouço, denso como um manto que incide sobre a nossa ontologia, na qualidade de reconvite antigo, do tempo em que nos perdemos da *physis*. “Nas profundezas juntaram-se as fontes/ das tuas alturas e das tuas alegrias, oh, Natureza/ Vieram descansar no meu peito”, - dissera Empédocles.

Quase chão, os líquens que se formam tecendo pequenas rachaduras sobre os sulcos meândricos de uma árvore mimetizam a forma e o pictórico do chão e da pedra como desejo de pertença, de aparência e de essência, no que diz respeito a sua dureza e beleza, e a sua clareza.

Fotografia 12



Fonte: Acervo do autor.

Fotografia 13



Fonte: Acervo do autor.

MARÇO (HAICAIS)⁶

Gotas chilreiam
Chuva na caatinga
Aves se calam

Novo enredo
a vida no tablado
tempo nublado

Chuva de março
verde é cor perfeita
do meu cadarço

Garoa mansa
em pelo eriçado
amor alcança

No imbuzeiro
uma sombra mui rica
quem é herdeiro?

Antes da visada, são as mãos que reconhecem o chão e a pedra, dois instrumentos a favor da vida quando o humano pacifica-se entre lajeiros, pedras e chãos, desfazendo-se de sua pó-ética.

NOTAS

- 1 Submetido à RIGS e aceito para publicação em: abr. 2018.
- 2 NETO, Cabral de Melo. **Morte e Vida Severina e outros poemas para vozes**. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.
- 3 AZEVEDO, Aluísio. **O cortiço** (1890). São Paulo: Editora Moderna, 1991.
- 4 ROSA, João Guimarães. **Grande Sertão: Veredas**. 21. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2015.
- 5 BACHELARD, Gaston. **A Poética do Espaço**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.
- 6 HÖLDERLIN, F. **A morte de Empédocles**. Lisboa: Relógio D'água Editores, 2001.

REFERÊNCIAS

ALIGHIERI, Dante. **A Divina Comédia: Inferno, Purgatório e Paraíso**. São Paulo: Editora 34, 1998.

AMANCIO, José. **O Ocaso Florido** (versos). Maceió-AL: Edições Parresia, 2018.

DA SILVA, Wellington Amancio. Hans Ulrich Gumbrecht leitor de Martin Heidegger - Concepção de produção de presença. **Revista Brasileira de Estudos da Presença**, v. 7, n. 3, p. 515, 2017.

_____. A transição da coisa ao objeto denominado. **Saberes: Revista Interdisciplinar de Filosofia**, Natal-RN, v. 1, n. 17, p. 84-98, dez. 2017.

IVO, Lêdo. **Poesia Completa – 1940-2004**. Rio de Janeiro: Topbook, 2004.

MIRA, Feliciano de. **Ao Correr do Olhar** - Contributos para uma epistemologia metafórica. Arraiolos-Portugal: Edições Subjectivas, Oficina do Espírito, 2013.

**Wellington
Amâncio da
Silva**

Professor Auxiliar da Universidade Federal de Alagoas – UFAL- Campus Sertão. Mestre em Ecologia Humana pela Universidade Estadual da Bahia – UNEB/Campus VIII. wellington.silva@cedu.ufal.br



Foto: Gabriela Tannús-Valadão

Desenvolvimento de Práticas de Monitoramento Analítico: O Caso da Política Socioeducativa em Minas Gerais¹

Vitor Sousa Gonçalves²

Resumo

O artigo visa difundir a concepção de monitoramento analítico como tecnologia de gestão social de potencial inovador para as burocracias estatais. Diante disso, propõe-se a transformação da cultura das organizações, no sentido de configurar práticas de monitoramento analítico na gestão de políticas públicas. Serão apresentados os principais desfechos das reformas gerenciais do setor público, as quais colocaram em pauta os temas de gestão para resultados e Monitoramento & Avaliação (M&A). A partir disso, serão exibidos os entraves e as sugestões para a transformação da cultura organizacional, o que envolve o aperfeiçoamento dos sistemas de M&A, de modo a prover indicadores e gerar informações apropriadas ao exercício analítico. Por fim, será apresentado o *case* da Subsecretaria de Atendimento às Medidas Socioeducativas (SUASE) em Minas Gerais, mostrando uma análise empírica sobre os usos e as práticas do monitoramento na política de atendimento ao adolescente em conflito com a Lei, além de recomendações para a promoção de uma cultura avaliativa na Instituição.

Palavras-chave

Monitoramento e Avaliação. Gestão por Resultados. Política Socioeducativa. Monitoramento Analítico. Gestão Social.

Abstract

The article aims to disseminate the concept of analytical monitoring as a social management technology of innovative potential for state bureaucracies. Therefore, the transformation of the organizational culture was proposed, in order to configure practices of analytical monitoring regarding the management of public policies. The main outcomes of the public sector management reforms will be presented, which have addressed the issues of management for results and Monitoring and Evaluation (M&E). Based on that, the obstacles and suggestions for a transformation of this culture will be shown, involving the improvement of the M&E systems, in order

to provide indicators and generate appropriate information to the analytic exercise. Finally, the case of the *Subsecretaria de Atendimento às Medidas Socioeducativas* in Minas Gerais will be presented, showing an empirical analysis on the uses and practices of monitoring in the policy of assistance to adolescents in conflict with the Law, besides recommendations for the promotion of an evaluative culture in the Institution.

Keywords Monitoring and Evaluation. Management for Results. Socio-educational Policy. Analytical Monitoring. Social Management.

INTRODUÇÃO

O monitoramento analítico é uma tecnologia de gestão social com potencial inovador para as burocracias estatais, não obstante, é uma ferramenta pouco explorada e difundida por agentes governamentais, consultorias e pesquisadores de políticas públicas (JANNUZZI, 2011; TARSILLA, 2015).

O termo *monitoramento analítico* foi introduzido por Jannuzzi (2011) e diz respeito ao enfoque analítico nos processos de Monitoramento e Avaliação (M&A). Essa perspectiva analítica sobre os processos de M&A incorpora os fundamentos de um novo modo de fazer gestão pública. A gestão social emerge nos anos 1990, sobretudo na América Latina, e tem se mostrado uma alternativa para configurar maior dinamismo e efetividade à ação governamental. Essa vertente é pautada pelos princípios da dialogicidade, participação e *accountability*, sendo, portanto, um dispositivo que contribui para a efetivação da democracia (BROTTO; KLEIN; ARAÚJO, 2016; ARRETCHE, 2009). Por essa lógica, Araújo (2014, p. 88) entende a gestão social como “um campo de saberes e práticas referentes aos modos de gerir interorganizações, territórios e relações sociais, sendo orientado por uma ideologia social e do interesse público, orquestrando diferentes escalas e tipos de poder”.

Os processos de M&A são elementos fundamentais para propiciar maior eficiência, eficácia e efetividade à ação governamental. Embora o monitoramento e a avaliação sejam defendidos por todos, poucos reivindicam a utilização dessas ferramentas para si. Ademais, enquanto muito se advoga em favor do pluralismo metodológico, pouco se tem produzido de conhecimento útil sobre esses métodos (BOULLOSA; RODRIGUES, 2004).

De acordo com Porter e Goldman (2013), no entanto, para que esses instrumentos sejam, de fato, efetivos, é necessário que os governos sejam dotados de maior capacidade para orientar suas ações a partir de um monitoramento voltado para resultados e para se fazer perguntas mais profundas de por que e como, por meio de avaliações de políticas e programas.

O aprimoramento das capacidades governamentais envolve certamente a construção de uma cultura gerencial aberta e flexível com capacidade de inovar e redefinir caminhos

(CARNEIRO, 2004). Este artigo abordará, então, os desafios para a estruturação de uma cultura de monitoramento analítico em políticas sociais, no sentido de demonstrar a importância de promover um enfoque avaliativo nos vários níveis hierárquicos das instituições que conduzem empreendimentos sociais.

A construção de uma cultura avaliativa nas políticas sociais envolve, também, a constituição dos sistemas de M&A. Assim, serão exibidos os atributos para um bom sistema de monitoramento e os aspectos desejáveis aos painéis de indicadores que compõem esses sistemas.

Ao final, será apresentada, no formato de um *case*, a pesquisa empírica realizada na Subsecretaria de Atendimento às Medidas Socioeducativas (SUASE) em Minas Gerais a respeito dos usos e práticas do monitoramento na política de atendimento ao adolescente em conflito com a Lei.

O artigo baseia-se numa pesquisa empírica não tradicional, uma vez que, para além da discussão teórica desenvolvida, também existe uma preocupação propositiva a partir da busca de contribuições práticas para a SUASE. Por essa razão, ao final da pesquisa, o diagnóstico e as recomendações foram apresentados aos gestores e técnicos do órgão governamental, visando aprimorar os processos de M&A a partir de um enfoque analítico.

O objetivo maior do artigo, contudo, é contribuir para a difusão de práticas de monitoramento analítico entre gestores e acadêmicos do campo de políticas públicas. A pesquisa empírica é utilizada para demonstrar a relevância dessa ferramenta e os desafios para a transformação da cultura das organizações, além de oferecer exemplos práticos que possam tornar a discussão teórica palpável aos leitores.

GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS E MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Recentemente os instrumentos de M&A e a noção de gestão orientada para resultados têm assumido papel central no setor público, especialmente com o advento das recentes reformas gerenciais. Em resposta à crise do *Welfare State*, novas reformas administrativas com enfoque gerencial e plano de fundo notadamente neoliberal emergem no início dos anos 80, buscando a redução dos custos dos serviços públicos e o aumento da produtividade (BRESSER PEREIRA, 2006).

Depois de duas décadas de hegemonia, esse movimento, denominado *New Public Management* ou Nova Gestão Pública, passou a ser questionado. Essas reformas promoveram transformações que acabaram resultando no esvaziamento do Estado e na sua capacidade de governar (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011). Em contraposição às reformas gerenciais, as quais tiveram excessivo foco nos métodos de gestão do setor privado, Moore (2002) propõe uma abordagem estratégica para a gestão governamental, na qual, diferentemente de uma empresa que tem como objetivo final o lucro, se almeja criar valor público.

Apesar da diversidade de iniciativas e resultados, a trajetória recente da modernização administrativa sinaliza para uma continuidade das diretrizes que predominaram nos últimos anos, e um dos pontos mais substantivos dessa nova orientação é a gestão para resultados orientados ao desenvolvimento (CLAD, 2010).

Torna-se imperativa, nessa conjuntura, a transformação da cultura das organizações, o que perpassa a substituição de um paradigma de gestão meramente procedimental para a construção de uma lógica voltada para resultados. De acordo com Morra-Imas e Rist (2009), a mensuração de resultados pelas organizações pode implicar em uma série de repercussões práticas para essas instituições, como auxiliar na tomada de decisões, demonstrar se os objetivos esperados foram alcançados, incrementar a credibilidade e a confiança pública, configurar maior *accountability* em relação às agências fomentadoras de empréstimos, além de poder ser empregada como uma ferramenta de gestão e motivação.

Não obstante as potencialidades dessa nova orientação de gestão, de acordo com o CLAD (2010), o maior obstáculo para a transformação da cultura organizacional é o peso que a visão de administração tradicional ainda possui, o que dificulta a adesão dessa nova proposta pelos funcionários públicos e políticos.

O desafio posto para a gestão pública é não cair em um “gerencialismo equivocado”, isto é, deve-se orientar não apenas pelo desempenho, mas pelos resultados que se almejam alcançar (CLAD, 2010). À vista disso, de acordo com a visão do *Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo* (CLAD, 2010, p. 12, tradução nossa), “[...] a proposição de metas não é meramente uma tarefa gerencial, mas que deve estar ligada a objetivos políticos mais amplos”.

As políticas públicas possuem objetivos múltiplos, conflitantes e ambíguos. Assim, como é sabido que os recursos públicos são limitados e que não é possível atender a todos esses interesses, cabe destaque ao enfoque para resultados, uma vez que, por meio de esforços não meramente técnicos, mas também políticos, ele pressupõe o estabelecimento de metas e prioridades, o que funciona como um “norte” para as políticas, pois resulta em compromissos concretos, viáveis e verificáveis para os gestores (MOKATE, 2006).

Além disso, os empreendimentos sociais estão envoltos em um cenário de bastante incerteza, não somente pela constante alteração do quadro socioeconômico, mas também porque, em grande parte das vezes, depende de uma forte interação com o usuário (COSTA, 2004). Nesse sentido, Mora (2000, p. 6, tradução nossa) afirma que “[...] a liberdade e a flexibilidade para tomar decisões são fundamentais, tanto para enfrentar os riscos como para aproveitar as oportunidades do entorno”. Assim sendo, o estabelecimento de prioridades e o emprego de metas e indicadores são importantes para minimizar os riscos advindos dessa conjuntura.

Segundo o CLAD (2010), o aprimoramento no emprego de metas e indicadores contribui não somente para o monitoramento e controle de uma política, mas também para maior transparência quanto aos meios e objetivos que estão orientando a ação governamental.

Portanto, a consolidação desse novo enfoque gerencial baseado em uma orientação para resultados envolve o fortalecimento dos processos estratégicos de M&A, os quais, atuando em sinergia, podem funcionar como catalisadores para a evolução de outros importantes processos gerenciais (MOKATE, 2006).

Apesar das inúmeras potencialidades dessas ferramentas, Boullosa & Rodrigues (2004) pontuam que o estado da arte de avaliação e monitoramento é crítico no Brasil:

Nas esferas de governos, avalia-se ou monitora-se muitas vezes por exigência legal ou por pressão social, mas sem a devida compreensão da sua importância. Funciona ainda como freio o sentimento difuso de desconfiança, quando não de medo, em relação aos possíveis usos sobre os resultados que podem vir a ser construídos, o que praticamente impede a integração de tais processos nos sistemas de aprendizagem que deveriam envolver qualquer processo de intervenção pública (BOULLOSA; RODRIGUES, 2004).

Observa-se, contudo, o crescimento do interesse sobre as práticas de monitoramento nos últimos anos. No campo governamental, desponta-se uma preocupação com a avaliação da eficiência e do impacto de políticas públicas. As experiências mais substantivas concentram-se em âmbito federal, sobretudo a partir da consolidação da Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação do Ministério do Desenvolvimento Social (MDS) criado em 2004, a qual passou a ser responsável pela gestão das informações, realização de avaliações das políticas públicas implementadas pelo governo federal, além de apoiar institucionalmente as avaliações realizadas por outros agentes. Outro ponto relevante é o surgimento de uma rede de profissionais engajados com as temáticas de M&A, promovendo o acúmulo de conhecimento e expertise sobre a temática (RAMOS; SCHABBACH, 2012). Ramos e Schabbach (2012, p. 1273) acrescentam que “em nível acadêmico, estudos nessa área vêm proliferando, embora a atenção maior seja dada aos processos de formação da agenda e formulação das políticas, em detrimento da implementação, da avaliação e do monitoramento”.

O modelo conceitual do ciclo de políticas e de programas públicos redesenhado por Jannuzzi *et al.* (2009) facilita o entendimento sobre a relevância das atividades de M&A. Segundo esse modelo, inicialmente, os problemas e as demandas sociais provocam a definição da agenda e uma percepção acerca das questões públicas. Subsequentemente, é gerado um diagnóstico que apoiará o desenho e a formulação de uma política pública. Depois disso, esta será implementada, isto é, os processos planejados nas etapas anteriores serão executados, gerando novos produtos ou oferta de serviços. Após a implementação da política, ela será avaliada, de forma que os sistemas de monitoramento irão subsidiar a análise de resultados e impactos para que se possa decidir sobre a continuidade desse ciclo. As atividades de M&A, entretanto, não se restringem ao final desse processo; os instrumentos investigativos podem ser empregados a qualquer momento desse ciclo.

Figura 1: O Ciclo de Políticas e Programas Públicos

Fonte: Adaptado de Jannuzzi et al., 2009, p. 110.

Para Mokate (2006), as atividades de M&A são um processo de exploração de perguntas inteligentes para provocar reações e decisões gerenciais. Nos últimos anos, surgiram diversas interpretações para tentar diferenciar os conceitos de monitoramento e avaliação. No entanto, existem alguns limites para o tratamento dessas informações de forma separada, pois, apesar da existência de certas diferenças metodológicas, o monitoramento e a avaliação são processos complementares e que devem atuar de forma sinérgica para apoiar uma gerência para resultados (BUVINICH, 1999; MOKATE, 2006; ARRETCHE, 2009; BOULLOSA; RODRIGUES, 2014; TARSILLA, 2015).

De maneira geral, o que diferencia esses dois elementos é que a avaliação introduz análises e juízos de valor, mas, para isso, depende das informações que são geradas pelo monitoramento. Tal situação reforça, portanto, a relação de complementaridade entre esses instrumentos de gestão, pois, enquanto a avaliação enriquece as informações geradas pelo monitoramento, o monitoramento retroalimenta as informações demandadas pelos processos avaliativos (BUVINICH, 1999; MOKATE, 2006).

MONITORAMENTO DE POLÍTICAS SOCIAIS

Os processos de monitoramento são imprescindíveis para o sucesso das políticas sociais, pois fornecerão informações para a tomada de decisão e avaliação de uma política. De acordo com Buvnich:

Monitoramento envolve a coleta de informações sobre insumos, produtos, atividades e circunstâncias que são críticas e relevantes para a efetiva implementação do programa ou projeto. Através dessa informação, o monitoramento analisa e verifica, num processo contínuo, se os recursos e as atividades se estão implementando segundo o programado e se as metas sobre os resultados estão sendo alcançadas ou não, indicando ao mesmo tempo, as razões de sucesso e insucesso (BUVINICH, 1999, p. 19).

Segundo classificação de Jannuzzi (2011), existem duas formas de monitoramento: “gerencial” e “analítico”. O monitoramento “gerencial” está voltado para o acompanhamento de metas e prazos de ações; ao passo que o “monitoramento analítico” consiste na análise comparativa e sistêmica dos indicadores que dizem respeito a uma determinada política pública.

Apesar de algumas políticas sociais se encontrarem em estágio maduro no que diz respeito aos processos de monitoramento gerencial, grande parte das políticas empreendidas no Brasil, sobretudo em âmbito estadual e municipal, carecem do desenvolvimento de uma cultura de monitoramento analítico. Em países europeus e nos Estados Unidos, essa cultura avaliativa encontra-se institucionalizada há, pelo menos, três décadas, ao passo que, no Brasil, a temática de avaliação e monitoramento é um campo de recente desenvolvimento (JANNUZZI, 2011).

O que Jannuzzi (2011) conceitua como monitoramento analítico, Tarsilla (2015) entende como *monitoramento avaliativo*, uma vez que, por essa concepção, seria possível monitorar e avaliar a política simultaneamente. Assim, a construção da cultura de monitoramento analítico ou avaliativo é uma interessante estratégia para as organizações que desejam avaliar, de alguma forma, o trabalho que desenvolvem, porém não têm condições institucionais ou recursos para contratar uma consultoria externa para tal finalidade. Além disso, avaliar a intervenção a partir dos processos de monitoramento implica em inserir os operadores das políticas nos fluxos avaliativos, o que aumenta as chances das informações utilizadas serem incorporadas por esses atores.

Nessa linha, Wu *et al.* (2010) defendem uma abordagem participativa na realização de avaliações, na qual, diferentemente dos métodos tradicionais, sejam envolvidos nos fluxos as pessoas locais, a equipe do projeto, o gerente e outros *stakeholders*. Esses atores, portanto, não serviriam apenas como fonte de informação, mas como colaboradores na coleta e análise, no compartilhamento das descobertas e na aplicação das ações. Nessa nova orientação, os indicadores seriam definidos internamente e se disporia de mais medidas qualitativas. Por fim, enquanto os métodos tradicionais seriam predeterminados e padronizados, os modos participativos tenderiam a produzir avaliações adaptativas.

Wu *et al.* (2010) destacam alguns fatores que podem ser decisivos para a efetividade das avaliações, como força de trabalho treinada, gestão orientada para o futuro e capacidade de coleta de informações e processamento de dados. Dos fatores que podem prejudicar o sucesso das práticas avaliativas, ressaltam-se a falta de apoio organizacional e de experiência em avaliação, a percepção estreita do escopo da avaliação, interferências políticas sobre os resultados, objetivos pouco claros e a subjetividade na interpretação das evidências

encontradas (WU *et al.*, 2010).

Dada a incipiência no trato dessa questão em políticas sociais no país, para que se promova uma cultura de monitoramento analítico no âmbito de um programa ou política, é necessário enraizar, no cotidiano de técnicos e gestores, uma perspectiva analítica em que os agentes envolvidos com a execução da política possam ter uma visão mais crítica em relação à importância dos processos de monitoramento, dos indicadores utilizados, do significado das metas propostas e das relações de causalidade dos produtos com os resultados e impactos da política ou programa.

Segundo as ideias de Mokate (2000), um dos primeiros desafios para a formação de uma cultura de monitoramento analítico é desconstruir a visão negativa que é atribuída à avaliação. Os processos avaliativos, usualmente, não são vistos com bons olhos pelos gestores, os quais, em muitos casos, não compreendem a utilidade direta de se avaliar. Além disso, muitos gestores têm a falsa ideia de que os processos de avaliação são meros instrumentos de controle e auditoria. No entanto, esses processos não podem possuir, em hipótese alguma, esse caráter, pois o objetivo da avaliação não é o de punição e, sim, o de se aprimorar as estratégias de intervenção (MOKATE, 2000).

À vista disso, é importante que se desmistifique a percepção da avaliação como um “monstro”, termo que Mokate (2000) utiliza para designar uma visão míope sobre os processos avaliativos. A partir de então, será possível abrir um caminho novo para uma orientação mais estratégica, no qual as atividades de M&A contribuam com informações valiosas para o processo decisório e passem a ser vistas como aliadas dos gestores sociais (MOKATE, 2000). Diante disso, Mokate apresenta quatro passos prioritários para o início dessa transformação:

- A especificação de um marco conceitual da política, programa ou projeto que visa monitorar e avaliar, para indicar claramente os resultados esperados e explicitar as supostas relações causais.
- A superação da lacuna (tanto real quanto percebida) entre o quantitativo e o qualitativo na especificação de objetivos e avaliação.
- A identificação e ajuste dos indicadores e informações relevantes, levando em conta o marco conceitual e as diversas perspectivas e interesses associados com os resultados e as relações causais esperados.
- A definição e gestão efetiva de fluxos da informação gerada pelo processo avaliativo e a introdução de estratégias e incentivos que promovam o uso de tais informações (MOKATE, 2000, p. 8, tradução nossa).

O ponto de partida para a avaliação é justamente o conhecimento do marco conceitual da política, ou seja, o entendimento das relações de causalidade entre as atividades desenvolvidas, os produtos gerados, os resultados e os impactos almejados. Essa clareza é necessária para minimizar os riscos, os quais são inerentes à implementação de empreendimentos na área social, e para que se tenha uma maior clareza quanto aos objetivos e aos resultados pretendidos (CARNEIRO, C. B. L., 2004; NOGUEIRA, 1998).

Sistemas de Monitoramento

Os sistemas de monitoramento também são um elemento crucial para a estruturação do monitoramento analítico, já que a forma com que as informações estão dispostas e os indicadores que são disponibilizados aos usuários podem incentivar ou desestimular a equipe para o esforço de interpretação dessas informações. Logo, é imprescindível que os indicadores estejam dispostos na forma de um painel, com interface simples e amigável, permitindo aos técnicos e gestores acessar os dados referentes à política, contribuindo para uma atitude mais analítica sobre ela (JANNUZZI, 2011).

Ainda segundo Jannuzzi (2011), é importante que os sistemas de monitoramento disponham de indicadores relevantes e periodicamente atualizados para que se possa acompanhar o andamento do programa ou da política. A utilização de indicadores sociais ocorre com a finalidade de enriquecer a interpretação empírica da realidade social e potencializar a análise, a formulação e a interpretação das políticas. Apesar do esforço de atualização tecnológica para armazenamento, tratamento e consulta de indicadores, não se tem dedicado, com o mesmo afincio, ao aprimoramento analítico no uso desses indicadores para o processo de formulação e avaliação das políticas sociais. Por conseguinte, impera a crença de que o mero emprego dessas tecnologias, por si só, garantirá uma melhor gestão dos recursos e programas sociais.

Segundo Mora (2000), a construção de indicadores e a fixação de metas para a avaliação de desempenho não é um exercício fechado. Trata-se de um processo flexível e dinâmico, sujeito a alterações a partir dos aprendizados adquiridos. Dessa maneira, é necessário que se adapte o painel de indicadores e metas às mudanças institucionais, à disponibilidade de informações e ao cenário no qual a política ou programa está inserido.

A configuração de um painel analítico de uma política ou programa deve se apoiar em um bom conjunto de indicadores, o qual “[...] deve ser suficiente para prover indicações da ‘situação geral’ do programa em seus componentes-chave, mas nem tão amplo que traga ambiguidade, redundância e perda de objetividade no que é fundamental analisar” (JANNUZZI, 2011, p. 17). É preciso ter atenção para que cada tipo de usuário receba informações adequadas ao que necessita – aos usuários gestores de nível operacional, devem estar disponíveis informações que possibilitem o acompanhamento dos processos e atividades sob sua responsabilidade, e aos gestores mais estratégicos, indicadores que permitam acompanhar os macroprocessos-chave para o modelo lógico do programa ou da política.

Jannuzzi ainda cita uma série de propriedades a que um indicador deve atender, tais como:

[...] ter um grau de cobertura populacional adequado aos propósitos a que se presta; ser sensível a políticas públicas implementadas; ser específico a efeitos de programas setoriais; ser inteligível para os agentes e públicos-alvo das políticas; ser atualizável periodicamente, a custos razoáveis; ser amplamente desagregável em termos geográficos, sociodemográficos e socioeconômicos; gozar de certa historicidade para possibilitar comparações no tempo (JANNUZZI, 2002, p. 56-57).

Como é difícil que um indicador apresente todas essas características, o analista deve avaliar os *trade-offs* das diferentes possibilidades que podem ser obtidas, de forma a selecionar os melhores indicadores para uma determinada situação. Além disso, a avaliação de políticas públicas requer indicadores de diferentes naturezas. Portanto, é imprescindível que se diferencie os indicadores quanto à natureza do ente indicado, tais como insumo, processo, produto, resultado e impacto (JANNUZZI, 2002).

Os indicadores de insumo refletem a disponibilidade dos insumos básicos para a execução da política, podendo envolver recursos humanos, financeiros ou equipamentos. Os indicadores de processo prestam-se a indicar como esses recursos foram utilizados, ou seja, os esforços empreendidos para a obtenção dos resultados propostos. Já os indicadores de produto objetivam apreender os resultados obtidos com os processos executados, isto é, o alcance de metas físicas. Indo além da entrega de produtos, os indicadores de resultado propõem-se a mensurar os benefícios para o público-alvo, decorrentes das ações da política. Enquanto os indicadores de impacto voltam-se para os efeitos provocados por essa política para a sociedade (BRASIL, 2014).

Na realidade, baseando-se na Teoria do Programa, propõe-se a estruturação de um painel de indicadores a partir do desenho da política. Por meio desse construto analítico, traça-se um modelo que explicará como os recursos, as estratégias e as atividades conduzem aos resultados pretendidos ou observados (ROGERS *et al.*, 2000; BRASIL, 2010).

A partir da especificação de um marco conceitual, isto é, o arcabouço teórico/normativo que norteará a implementação/condução de uma política pública, é importante o enquadramento desse marco a partir de uma lógica de encadeamento, de forma que cada parte desse processo se relacione com as demais. Dessa maneira, é importante considerar esses aspectos na definição de uma cadeia de objetivos, possibilitando antever a lógica e a consistência interna das propostas, alternativas e estratégias de intervenção. Dada essa relação de interdependência e causalidade entre as fases desse ciclo, é possível estabelecer análises comparativas e de correlação entre cada uma das partes por meio dos indicadores envolvidos.

Figura 2: Modelo-base para o marco conceitual



Fonte: Adaptado de Brasil, 2014, p. 11.

O monitoramento com base no modelo acima pressupõe diferentes tipos de indicadores para cada etapa desse fluxo. Pela lógica proposta, os recursos empreendidos em uma política podem ser mensurados a partir de indicadores de insumo; as atividades, por indicadores de processos; os produtos, por indicadores de produto; os resultados, por indicadores de resultado; e os impactos, por indicadores de impacto. É necessário pontuar, entretanto, que não existe consenso no uso desses termos, mas a lógica que se mantém com essas

terminologias é a mesma (MOKATE, 2000, p. 12).

Conforme destacado nesse modelo, nas primeiras três etapas, predomina uma ótica de monitoramento gerencial e, nas outras duas, a concepção de monitoramento analítico (JANNUZZI, 2011). De forma análoga, Morra-Imas e Rist (2009) entendem que a visão tradicional sobre os processos de M&A focam nas três primeiras fases; já numa orientação de M&A voltada para resultados, foca-se nas fases finais. Jannuzzi (2011) ressalva, contudo, que ambos os tipos de monitoramento ocorrem em todas as etapas desse fluxo, assim, tal esquema apenas chama a atenção para a predominância de uma dessas formas em cada parte desse processo. Além disso, com essa representação, observa-se a necessidade de fortalecer os processos de M&A nas duas fases finais para se apoiar a construção de uma cultura de monitoramento analítico.

Como os processos de M&A derivam de uma concepção de gestão orientada para resultados, é fundamental o estabelecimento de metas, de forma a nortear a condução do programa ou da política por objetivos (BUVINICH, 1999). As metas irão indicar, justamente, onde se quer chegar com tais empreendimentos; já os indicadores são as medidas para se auferir o alcance desses objetivos (CARNEIRO, R., 2004). Apesar de, em muitos casos, o termo “meta” ser tratado como um sinônimo de “objetivo”, na verdade, as metas são parâmetros de quantificação dos objetivos. Segundo Buvinich (1999), é importante entender esses elementos de forma separada, assim o primeiro passo para o estabelecimento desses parâmetros é problematizar o que se quer alcançar com o programa e, a partir disso, extrair os objetivos.

Sintetizando o que foi discutido até o presente momento, apresentou-se as diretrizes de uma nova orientação de gestão pública, voltada para resultados e a importância de se promover um enfoque avaliativo nos processos de monitoramento conduzidos pelas burocracias estatais. Depois disso, foram expostos os conceitos, as tipologias e análises relacionadas aos temas de M&A, assim como os passos para a estruturação dos sistemas de monitoramento e os atributos desejáveis aos indicadores. Para ilustrar a discussão teórica desenvolvida, será apresentado o *case* do trabalho empírico realizado na SUASE, no sentido de demonstrar a importância da transformação da cultura das organizações e os desafios encontrados para a efetivação dessas mudanças.

O CASE DA SUBSECRETARIA DE ATENDIMENTO SOCIOEDUCATIVO EM MINAS GERAIS

No ano de 2015, foi realizada pesquisa empírica, com duração de 1 (um) ano, pelo autor do presente artigo, na Subsecretaria de Atendimento às Medidas Socioeducativas (SUASE), órgão responsável pela gestão da política de atendimento ao adolescente em conflito com a lei em Minas Gerais. A SUASE era vinculada, durante a realização da pesquisa, à Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS), atual Secretaria de Estado de Segurança Pública (SESP).

A SUASE é responsável pela gestão de vinte e quatro (24) centros socioeducativos de

privação de liberdade e onze (11) casas de semiliberdade (MINAS GERAIS, 2018). Na época da realização da pesquisa, a SUASE também incorporava a coordenação das medidas socioeducativas em meio aberto, porém, essa atribuição foi delegada à Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social (SEDESE).

A pesquisa examinou como as concepções de monitoramento gerencial e analítico estavam desenvolvidas nos vários níveis que compunham a estrutura organizacional da SUASE. A partir disso, foram apresentadas propostas para o fortalecimento dos processos de M&A na Instituição, discutindo os desafios para a construção do monitoramento analítico na política socioeducativa.

Metodologia

O trabalho foi motivado por experiência profissional do pesquisador, na própria SUASE, com o sistema interno de gestão da política socioeducativa (GEDUC), o qual se prestava a monitorar o desempenho das unidades de privação de liberdade e semiliberdade. O projeto de pesquisa foi desenhado a partir de observações sobre o trabalho cotidiano, participação em reuniões, além do contato com os indicadores monitorados pelo GEDUC. A fase exploratória da pesquisa também serviu para delinear a hipótese do trabalho, de que a concepção de monitoramento analítico era precária na Instituição.

Quadro 1: Participantes das entrevistas e grupos focais

Método	Participante(s)
Entrevista semiestruturada	Subsecretário de Atendimento às Medidas Socioeducativas
	Superintendente de Gestão das Medidas de Privação da Liberdade
	Superintendente de Gestão das Medidas de Semiliberdade e Meio Aberto
	Diretor de Informação e Pesquisa
	Ex-diretora do Centro Socioeducativo de Uberlândia (representando os Diretores Gerais das unidades socioeducativas do interior)
Grupo focal	Diretores Gerais de Unidades Socioeducativas de Belo Horizonte: Diretora Geral do Centro de Internação Provisória São Benedito, Diretor Geral Interino do Centro Socioeducativo Horto e Diretora Geral do Centro Socioeducativo Santa Terezinha
	Diretorias do Núcleo Gerencial da SUASE: Diretor de Gestão de Vagas e Atendimento Jurídico, Diretora de Formação Educacional e Profissional, Diretor do Núcleo de Apoio Administrativo, representante da Diretoria de Orientação das Medidas de Semiliberdade, representante da Diretoria de Orientação Socioeducativa, representante da Diretoria de Gestão de Parcerias e representante da Diretoria de Segurança Socioeducativa.

Fonte: Elaboração Própria

O Subsecretário e os superintendentes foram entrevistados, porque ocupavam os postos mais estratégicos dentro da estrutura organizacional da SUASE. Assim, a visão desses atores era importante para se compreender como os processos de M&A estavam incorporados no alto escalão da Instituição.

O grupo focal com as diretorias do núcleo gerencial, isto é, as gerências que dão suporte administrativo e institucional às unidades socioeducativas, ocorreu para o entendimento de como os processos de M&A estavam estruturados nas equipes centrais, além da percepção desses atores sobre a utilização das informações geradas pelo GEDUC nas unidades. O Diretor de Informação e Pesquisa, o qual fazia parte da equipe gerencial, foi entrevistado separadamente, para se entender o histórico e funcionamento do GEDUC, pois a diretoria sob sua responsabilidade era encarregada pela gestão desse sistema.

Já o grupo focal com os diretores das unidades socioeducativas foi realizado para a apreensão do destaque configurado às práticas de M&A nessas unidades, do aproveitamento das informações geradas para a tomada de decisão, além da percepção desses atores a respeito do apoio institucional do núcleo gerencial em relação aos processos de M&A. Foram convidados os diretores gerais das unidades situadas na região do Horto, em Belo Horizonte, para facilitar o encontro do maior número de representantes no grupo focal. No entanto, para não limitar o debate às unidades da capital, realizou-se entrevista com uma representante de uma das unidades do interior do estado.

Gestão do Sistema Socioeducativo (GEDUC)

Esta seção busca responder à seguinte pergunta: Como a SUASE monitorava sua política? Para auxiliar na resolução dessa questão, será apresentado o GEDUC, o qual era, na época da pesquisa, o principal expoente para o M&A na SUASE. Contudo, o M&A da política socioeducativa não se restringia a esse sistema, pois, conforme demonstrado anteriormente com o Ciclo de Políticas e Programas Públicos, os sistemas de monitoramento constituem apenas uma das dimensões do M&A das políticas ou dos programas, envolvendo uma concepção muito mais ampla do que esses instrumentos em si.

O GEDUC gera, no final de seu fluxo informacional, um painel composto de indicadores e metas referentes ao desempenho das unidades socioeducativas de privação e casas de semiliberdade. O artigo não entrará nos pormenores dos indicadores por envolver questões muito específicas da realidade institucional da SUASE. A título de exemplificação, destacam-se indicadores que mensuravam aspectos como matrícula e frequência escolar dos adolescentes, inserção e conclusão em cursos de formação básica para o trabalho, realização de ações para a família, inserção em oficinas, realização de atendimento técnico qualificado, índice de saídas da unidade, além de indicadores de segurança, como número de fugas, tumultos e rebeliões.

O fluxo de alimentação das informações do GEDUC iniciava-se com o preenchimento das planilhas por funcionários encarregados nas unidades, as quais eram encaminhadas à Diretoria de Informação e Pesquisa (DIP) para processamento, revisão e consolidação dos

dados. Depois disso, estes dados alimentavam os relatórios produzidos por esta diretoria, e estes eram encaminhados às gerências correspondentes para análise e monitoramento, de forma a orientar o planejamento e o redirecionamento da política, caso necessário.

Figura 3: Fluxo informacional do GEDUC



Fonte: Adaptado de Diretoria de Informação e Pesquisa/ SUASE-SEDS, 2010.

Com vias ao monitoramento contínuo do sistema socioeducativo, o GEDUC compunha-se de três etapas: pactuação de metas, reuniões intermediárias e reuniões plenárias.

Figura 4: Modelo-base para o marco conceitual



Fonte: Elaboração própria

As reuniões de pactuação de metas envolviam representantes do núcleo gerencial da SUASE e do corpo diretivo das unidades socioeducativas. Estes encontros ocorriam individualmente com cada unidade e, a partir deles, eram acordadas metas para os indicadores que compunham o GEDUC.

As reuniões intermediárias, as quais ocorriam no meio do ano, eram encontros para o monitoramento parcial dos resultados das unidades socioeducativas, nos quais se discutia o alcance das metas e o que podia ser feito para aprimorar o rendimento em cada indicador.

Já as reuniões plenárias eram eventos que ocorriam no final do ano para exibir o que estava progredindo no trabalho socioeducativo no estado e para demonstrar boas práticas dentro do sistema. Assim, essa era uma oportunidade para que os gestores pudessem dialogar e trocar experiências, o que podia corroborar para o aprimoramento do trabalho.

Desafios para a Construção da Cultura de Monitoramento Analítico

A pesquisa empírica tem como objetivo, além de fornecer um diagnóstico sobre os processos de M&A na SUASE, gerar subsídios para o aprimoramento das práticas avaliativas na organização. Muito se evoluiu na estruturação de uma cultura de resultados no setor público em Minas Gerais, mas pode-se avançar ainda mais nessa questão, de forma a ultrapassar uma lógica de monitoramento gerencial dominante. Esta é a motivação maior que orientou o presente trabalho.

O M&A de políticas sociais é um tópico recente de estudo e desenvolvimento no País, sobretudo nas esferas municipal e estadual, de modo que a maioria das políticas empreendidas por esses entes não conta sequer com um sistema para apoiar os processos de M&A (JANNUZZI, 2002; 2011). À vista disso e com base em observações e entrevistas realizadas, notou-se que a concepção de monitoramento gerencial era bem desenvolvida na SUASE, uma vez que existia um fluxo gerencial estruturado e os servidores, de maneira geral, entendiam a lógica de metas, prazos e resultados do GEDUC.

Por outro lado, as rotinas de monitoramento analítico ainda careciam de desenvolvimento, visto que faltava uma compreensão dos objetivos que estavam por trás de cada meta, uma perspectiva analítica sobre as informações geradas e o aproveitamento dessas informações para o processo decisório.

A partir das entrevistas e da observação de como os processos de M&A ocorriam no cotidiano da organização, constatou-se que o desenvolvimento dessas práticas era diferente no núcleo gerencial em relação às unidades socioeducativas. De maneira geral, essa lógica era melhor arquitetada no núcleo gerencial do que nas unidades, porém, esses processos não eram estruturados de maneira uniforme dentro do próprio núcleo gerencial, já que, nas diretorias mais inseridas nos fluxos do GEDUC, esses conceitos eram melhor desenvolvidos. Por outro lado, em algumas gerências, praticamente não se utilizava esse sistema e, em outras, o seu emprego era muito aquém do desejável.

Além disso, por mais que algumas diretorias utilizassem ativamente esse instrumento, muitas vezes, elas só se atentavam aos indicadores que estavam estritamente relacionados às suas atribuições. A política socioeducativa, contudo, exige um olhar multidisciplinar sobre as ações desenvolvidas. Os indicadores de segurança, por exemplo, dizem muito sobre o atendimento prestado, pois a boa execução dos outros eixos pode contribuir para a melhoria do ambiente nas unidades e, por consequência, prevenir sinistros que ameacem a segurança nesses locais.

Outra fragilidade do núcleo gerencial diz respeito às orientações sobre as práticas avaliativas às unidades. Os diretores das unidades ouvidos relataram não receber muitas instruções sobre o monitoramento desenvolvido, isto é, o que podia ser feito para aprimorar o desempenho dos indicadores.

Já com relação aos processos de M&A nas unidades socioeducativas, percebeu-se que o destaque dessas práticas dependia do perfil do gestor, pois, nas unidades em que os gestores

compreendiam que as informações geradas pelo GEDUC podiam balizar o seu trabalho, essa lógica era melhor estruturada. Por outro lado, quando o gestor relegava essas práticas a um segundo plano, tinha-se um esvaziamento dessa lógica, fazendo com que, dificilmente, fosse possível a constituição de práticas analíticas naquela unidade.

O Diretor de Informação e Pesquisa salientou que o GEDUC funcionava como uma bússola para a política, pois norteava o trabalho desenvolvido a partir do diagnóstico que compreendia o panorama geral das unidades. Nessa perspectiva, o Superintendente de Gestão das Medidas de Privação de Liberdade ressaltou a centralidade de um sistema como esse num momento de crise fiscal. Tal cenário reflete-se na política socioeducativa, provocando superlotação, deterioração das condições de infraestrutura e déficit nos quadros de pessoal. Nesse sentido, o GEDUC incitava os espaços de diálogo que legitimavam os processos de monitoramento e chamavam a atenção para a importância de manter a política funcionando, especialmente num cenário em que os servidores tenderiam a estar desmotivados. Essas constatações corroboram a perspectiva de Morra-Imas e Rist (2009), ao entender as práticas avaliativas e a orientação para resultados como uma estratégia de gestão e motivação.

A partir do exposto, concluiu-se que os principais empecilhos para o fortalecimento das práticas de M&A relacionavam-se à fragilidade de uma perspectiva analítica na organização. A hipótese inicial da pesquisa, de que a concepção de monitoramento analítico era precária, foi confirmada. Várias evidências corroboraram essa ideia: muitos servidores praticamente desconheciam o funcionamento do GEDUC e a importância da utilização desse instrumento; algumas diretorias do núcleo gerencial preocupavam-se apenas com os indicadores estritamente ligados às suas atribuições, o que demonstra certa carência de visão sistêmica; pouco *feedback* do núcleo gerencial às unidades com relação à execução dos indicadores; demora na detecção de problemas que podiam ser facilmente identificados pelo GEDUC, o que revela carência no aproveitamento das informações geradas para o processo decisório.

Análise dos Indicadores e outras Recomendações

Na análise dos indicadores, investigou-se como as recomendações realizadas pelo Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE), o qual regulamenta e aponta diretrizes para a execução da política em âmbito nacional, eram monitoradas pelo GEDUC. Utilizou-se o SINASE como um dos pilares para a estruturação do marco conceitual da política, servindo como norte para identificação dos aspectos que deveriam ser monitorados e avaliados. A atenção ao marco conceitual é importante para o fortalecimento dos processos de M&A, pois a correspondência dos indicadores aos princípios consagrados para a condução da política pode propiciar maior eficiência, eficácia e efetividade ao trabalho desenvolvido.

Destacando alguns pontos sobressalentes na análise dos indicadores realizada, observa-se que o GEDUC era composto majoritariamente por indicadores de produto, os quais

se relacionavam aos objetivos primários que a política almejava atingir dentro da relação causal postulada. Para fins ilustrativos, é possível destacar os seguintes objetivos por detrás de indicadores que compunham este sistema: o desenvolvimento de ações para inclusão das famílias no processo socioeducativo; a matrícula e a frequência em escola formal; a participação em oficinas envolvendo práticas pedagógicas e didáticas; a realização de saídas da unidade, auxiliando no trabalho de resgate dos vínculos sociais; e a promoção de maior segurança às unidades.

A inexistência de indicadores de resultado, contudo, dificultava o estabelecimento de relações de causalidade desses produtos com os efeitos e impactos da política. Tal situação comprometia o enfoque analítico sobre os processos de M&A, pois a essência do monitoramento analítico concentra-se justamente nessas duas etapas finais do marco conceitual (JANNUZZI, 2011).

A partir das ideias de Parrini e Villatoro (2002), entendeu-se como medida de impacto da política a não reincidência do ato infracional. Segundo os autores, a mensuração dessa variável é complexa, assim, no cumprimento dessa tarefa, “O desafio é a produção de medidas que capturam adequadamente a ideia de manutenção ou reversão, reconhecendo as limitações substanciais das ferramentas metodológicas e técnicas disponíveis” (PARRINI; VILLATORO, 2002, p. 17, tradução nossa). Nessa perspectiva, existem várias limitações para a mensuração dessa variável, como, por exemplo, o fato de que muitos delitos não são detectados pelas autoridades, bem como a baixa confiabilidade dos registros oficiais para a apuração dessas informações (PARRINI; VILLATORO, 2002).

Dentro das possibilidades para o monitoramento dessa variável, o que a SUASE monitorava que mais se aproximava da taxa de reincidência é o índice de reentrada criminal, o qual é medido a partir do retorno do adolescente aos estabelecimentos prisionais ou socioeducativos no prazo de três anos após seu desligamento. Esse índice é limitado, pois o egresso do sistema socioeducativo pode reincidir o ato infracional e, dessa maneira, o crime não ser detectado pelas autoridades, assim como o crime pode ser detectado e ele não retornar a um estabelecimento prisional ou socioeducativo no tempo determinado.

Portanto, guardadas essas ressalvas e dada a complexidade e os recursos para a apuração desse indicador, essa medida foi a forma encontrada pela organização para mensurar o impacto final da política. Cabe, no entanto, um estudo detalhado para avaliar se esse índice é adequado ou não.

Considerando o impacto postulado, correlacionar os produtos entregues com o impacto pretendido é problemático, pois, mesmo que os produtos sejam cumpridos, não se pode garantir que o adolescente não vai reincidir, ainda mais ao se considerar que muitos dos adolescentes são recebidos pelos mesmos amigos e família e retornam à mesma casa e vizinhança. Em atenção às ideias de Parrini e Villatoro (2002), o resultado da política, o qual seria uma variável intermediária entre os produtos e os impactos, pode ser a (re) inserção social do adolescente. Poder-se-ia monitorar esses aspectos a partir de medidas como formação de vínculos sociais, criação de projeto de vida e nível de autonomia do adolescente. Importante destacar que tais variáveis seriam mensuradas no momento

de desligamento desse jovem da unidade. Evidentemente, o M&A desses efeitos não é uma tarefa simples e demandaria uma análise mais aprofundada para que se defina uma metodologia para apreensão desses aspectos.

Outra constatação é que o GEDUC incidia exclusivamente sobre o desempenho das unidades socioeducativas e não sobre a política como um todo, o que revela certa carência de uma perspectiva sistêmica aos processos de M&A na Instituição. Nessa esteira, uma visão global sobre a política poderia abranger, inclusive, as medidas socioeducativas em meio aberto e os programas de atendimento aos egressos, elementos fundamentais para a efetividade do trabalho, mas que não eram incluídos nos processos centrais de M&A.

Com base no diagnóstico realizado na pesquisa, e visando promover o desenvolvimento de práticas de monitoramento analítico, foram propostas outras recomendações, como a incorporação das recomendações do SINASE nos processos de M&A, a revisão e a adequação dos indicadores ao marco conceitual da política, a consolidação dos espaços de discussão dentro do GEDUC, o monitoramento ativo e tempestivo da execução dos indicadores, a publicização das informações geradas pelos instrumentos de M&A, bem como a inclusão das medidas socioeducativas em meio aberto nos fluxos do GEDUC.

A consolidação dos espaços de discussão dentro do GEDUC, como as reuniões de pactuação de metas, as intermediárias e as plenárias, além da publicização das informações geradas por esse sistema também podem contribuir para a configuração de uma lógica analítica na SUASE. Tais ações propiciam a inclusão dos diversos agentes interessados com a política nos processos avaliativos – no caso dos espaços de discussão do GEDUC, a equipe interna da SUASE, e no da publicização das informações, a sociedade civil.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa empírica, percebeu-se, nas práticas de monitoramento analítico e no enfoque para resultados dentro das burocracias, uma grande inovação para o setor público. Não existe a pretensão generalizante de que os resultados encontrados sejam reaplicados para todas as organizações que conduzem políticas públicas no Brasil. No entanto, articulando-se com a discussão teórica apresentada, é possível destacar algumas lições sobre o *case* em relação aos fatores que limitam ou contribuem com as práticas desejáveis de M&A.

É notável, no Brasil, a carência de uma cultura avaliativa nas instituições que lidam com as políticas sociais. Nas organizações em que os processos de M&A são mais desenvolvidos no país, há o predomínio de uma concepção gerencial, enquanto a noção de monitoramento analítico é bastante incipiente (JANNUZZI, 2011).

Faz-se necessário, então, que se avance na estruturação de uma cultura de monitoramento analítico dentro das burocracias que conduzem as políticas públicas no país. Para atingir tal objetivo, é importante atentar-se às estratégias propostas por Mokate como propulsoras desse processo de transformação, quais sejam: (i) a especificação de um marco conceitual, (ii) ajustes dos indicadores a esse marco, (iii) superação da lacuna entre o quantitativo e o qualitativo e (iv) gestão efetiva dos fluxos de informação.

Retomando as duas primeiras recomendações de Mokate (2000), é imprescindível que exista um marco teórico bem definido para orientar a condução da política e que os indicadores monitorados guardem correspondência a esse marco. No entanto, é relevante destacar que, quando essa correspondência não existe, compromete-se o enfoque avaliativo sobre os processos de monitoramento.

Além disso, quando há o predomínio de indicadores de insumo, processo e, sobretudo, de produto, em detrimento dos indicadores de resultados e impacto, tende-se a focar excessivamente em entregas e desempenho, sem a devida atenção ao que se objetiva estrategicamente com aquele empreendimento social.

A ausência de indicadores de resultados dificulta o estabelecimento de relações de causalidade entre produtos e impactos, pois, ao se relacionar os indicadores que incorporam essas dimensões, desconsidera-se a avaliação sobre o alcance dos resultados, isto é, sobre os efeitos intermediários entre as entregas propostas e os impactos esperados.

Tratando-se da superação da lacuna entre o quantitativo e o qualitativo, quando se restringe a abordagens quantitativas, é comum que se produza resultados ambíguos ou de difícil interpretação. Dessa maneira, é interessante que se combine abordagens *quanti* e *quali*, de modo a se obter respostas mais assertivas em relação ao que se busca com as práticas avaliativas (MOKATE, 2000).

Já com relação à gestão efetiva dos fluxos de informação, é fundamental a constituição de fluxos que favoreçam e criem incentivos para o exercício analítico sobre as informações que são monitoradas (JANNUZZI, 2011). Uma interessante alternativa é a inclusão de um importante agente dentro dos fluxos informacionais, a sociedade civil. Para além de oportunizar o efetivo controle social da política monitorada, a publicização das informações geradas e a abertura de espaços de diálogo com a população atendem às tendências contemporâneas para a gestão social, como o *accountability* e a participação social, até porque uma das principais funções dos processos avaliativos se refere a sua aplicação como um recurso democrático (BROTTO; KLEIN; ARAÚJO, 2016; ARRETCHE, 2009).

Por fim, é relevante lembrar que a estruturação dessa lógica de resultados não deve ser restrita ao que o CLAD (2010) considera como “gerencialismo equivocados”, ou seja, para além da melhoria no desempenho, é necessário que o trabalho seja norteado em função dos resultados que se almeja alcançar. Somente assim será possível ultrapassar a lógica de monitoramento gerencial dominante e avançar na construção de uma cultura de monitoramento analítico.

NOTA

- 1 Submetido à RIGS em: jan. 2018. Aceito para publicação em: abr. 2018.
- 2 Artigo baseado em trabalho de conclusão do curso de Administração Pública na Fundação João Pinheiro, orientado pela Prof. Carla Bronzo Ladeira.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, E. T. Gestão Social. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (Org.). **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 85-90.
- ARRETCHE, M. T. S. Tendências no estudo sobre avaliação. In: RICO, Elizabeth M. (Org.). **Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate**. São Paulo: Cortez, 2009. p. 29-39.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública à gerencial. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, K. P. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2006.
- MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Segurança Pública. **Socioeducativo em números**. Socioeducativo. Belo Horizonte, MG. Disponível em: <<http://www.seds.mg.gov.br/socioeducativo/2013-07-15-23-11-22>>. Acesso em: 07 mar. 2018.
- BRASIL. **Leinº 12.594, de 18 de janeiro de 2012**. Institui o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE), regulamenta a execução das medidas socioeducativas destinadas a adolescente que pratique ato infracional. Brasília, DF: Senado, 2012.
- _____. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Caderno de Estudos do Curso em Conceitos e Instrumentos para o Monitoramento de Programas**. Brasília, DF: MDS, Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação; Secretaria Nacional de Assistência Social, 2014.
- _____. **Indicadores de Programas, Guia Estratégico**. Ministério do Planejamento. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos, 2010.
- BROTTO, M. E.; KLEIN, A.; ARAÚJO, E. Gestão Social e Avaliação de Políticas Sociais: abordagens e perspectivas. **O Social em Questão**, Cruz das Almas - BA, Ano XIX, n. 36, p. 9-18, 2016.
- BOULLOSA, R. F.; RODRIGUES, R. W. Avaliação e Monitoramento em Gestão Social: Notas Introdutórias. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 3, n. 3, p. 145-176, 2014.
- BUVINICH, M. R. Ferramentas para o monitoramento e avaliação de programas e projetos sociais. In: **Caderno de Políticas Sociais**, Série Documentos para Discussão, n. 10, p. 1-83, 1999,
- CLAD. **Gestión Pública Iberoamericana para el siglo XXI**. Santo Domingo, República Dominicana, 2010.
- COSTA, B. L. D. Política, Instituições e Estratégia de Implementação: Elementos para a Análise de Políticas e Projetos Sociais. In: CARNEIRO, C. B. L.; COSTA, B. L. D. (Org.). **Gestão Social: O que há de novo?** Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, v. 2, 2004.
- CARNEIRO, C. B. L. Intervenção com Foco nos Resultados: Elementos para o Desenho e

Avaliação dos Projetos Sociais. In: CARNEIRO, C. B. L.; COSTA, B. L. D. (Org.). **Gestão Social: O que há de novo?** Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, v. 2, 2004.

CARNEIRO, R. O planejamento na Esfera Pública: Fundamentos Teóricos, Possibilidades e Limites Operacionais. In: CARNEIRO, C. B. L.; COSTA, B. L. D. (Org.). **Gestão Social: O que há de novo?** Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, v. 2, 2004.

_____; MENICUCCI, T. M. G. Gestão pública no século XXI: As reformas pendentes. **Textos para Discussão**. Brasília, DF: IPEA, n. 1686, p. 1-76, 2011.

JANNUZZI, P. de M. Considerações sobre o uso, mau uso e abuso dos indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais. **Revista de Administração Pública**, v. 36, n. 1, p. 51-72, 2002.

_____. Monitoramento Analítico como Ferramenta para Aprimoramento da Gestão de Programas Sociais. In: **Revista da Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação**. Brasília/DF: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome; Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação, n. 11, p. 36-63, 2011.

JANNUZZI, P. de M. *et al.* Estruturação de sistemas de monitoramento e especificação de pesquisas de avaliação, os problemas dos programas públicos no Brasil. In: FRANZESE, C. *et al.* **Reflexões para Ibero-América: Avaliação de Programas Sociais**. Brasília: ENAP, 2009. p. 101-138.

MOKATE, K. Convertiendo el “monstro” en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social. **Revista do Setor Público**, v. 51, n. 1, p. 81-124, 2000.

_____. El monitoreo y evaluación en la gerencia para resultados en el desarrollo. In: VERA, M. (Ed.). **Evaluación para el desarrollo social: aportes para un debate abierto en América Latina**. Ciudad de Guatemala: Magna Terra Editores, p. 21-52, 2006.

MORA, M. Responsabilización por el control de resultados. In: CLAD/ BID/ EUDEBA. **La responsabilización en la nueva gestión pública latinoamericana**. Buenos Aires: Editora Universitaria de Buenos Aires, 2000.

MOORE, M. H. **Criando Valor Público: gestão estratégica no governo**. Rio de Janeiro: Letras & Expressões, 2002.

MORRA-IMAS, L. G.; RIST, R. C. **The road to results: designing and conducting effective development evaluations**. Washington, D. C.: The World Bank, 2009.

NOGUEIRA, R. M. **Los proyectos sociales: de la certeza omnipresente al comportamiento estratégico**. Série Políticas Sociales, n. 24. Naciones Unidas. CEPAL. Chile, 1998.

PORTER, S.; GOLDMAN, I. A Growing Demand for Monitoring and Evaluation in Africa. **African Evaluation Journal**, v. 1, n. 1, p. 1-9, 2013.

RAMOS, M. P.; SCHABBACH, L. M. O estado da arte da avaliação de políticas públicas: conceituação e exemplos de avaliação no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de

Janeiro, v. 46, n. 5, p. 1271-294, set./out. 2012.

ROGERS, P. J. *et al.* Program theory evaluation: Practice, promise, and problems. **New directions for evaluation**, v. 2000, n. 87, p. 5-13, 2000.

TARSILLA, M. Evaluative Monitoring: Beyond the Fine Line between “M” and “E”. **LinkedIn**: Michelle Tarsilla, 2015. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/evaluative-monitoring-beyond-fine-line-between-m-e-michele/?trackingId=MrBiIURY28EPOEaGVUyPpg%3D%3D>>. Acesso em: 22 mar. 2018.

WU, X. *et al.* Guia de Políticas Públicas: Gerenciando processos. Brasília, DF: ENAP, 2010. p. 117-138.

**Vitor Sousa
Gonçalves**

Mestrando em Sociologia na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) na linha da sociologia do crime, do desvio e do conflito, desenvolvendo pesquisa sobre o sistema de justiça juvenil em Minas Gerais. Graduado em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro. Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental pelo Estado de Minas Gerais.



Foto: Gabriela Tannús-Valadão



Foto: Gabriela Tannús-Valadão

Participação Juvenil e Formação em Gestão Social: Práticas e Aprendizagens no Comitê de Juventude do Território Mato Grande (Rio Grande do Norte)¹

Denys Daniel Silva, Bruno Luan Dantas Cardoso, Washington Jose de Souza e Juarez de Paiva Azevedo

Resumo

O texto tem como objeto de estudo o Comitê de Juventude do Território do Mato Grande, no estado do Rio Grande do Norte - Brasil. Objetiva compreender práticas e aprendizagens juvenis de gestão social, tomando como base experiências dos coordenadores do Comitê de Juventude do Fórum de Desenvolvimento do Mato Grande. A análise dos dados, coletados por meio de entrevista semiestruturada, ocorre à luz do construto teórico de gestão social de Cançado (2011). O conteúdo textual oriundo das entrevistas foi submetido à análise textual lexicográfica, com auxílio do *software Interface de R pour Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (Iramuteq). Os principais resultados apontam para a presença de atributos de gestão social como democracia deliberativa, intersubjetividade e dialogicidade mediados por comunidades de prática. Em meio a formações sociopolíticas e processos decisórios colegiados, os coordenadores do Comitê revelam interesse bem compreendido da função que desempenham e indicam a presença de interorganizações quando abordam parcerias estabelecidas com instituições como a UFRN.

Palavras-chave

Juventude. Gestão Social. Participação Social. Território do Mato Grande. Política de Desenvolvimento Territorial.

Abstract

The objective of this text is to investigate the Youth Committee of the Mato Grande Territory, in the state of Rio Grande do Norte - Brazil. It aims to understand youth social practices and learning based on the experiences of the coordinators of the Youth Committee of the Mato Grande Development Forum. The data, collected through a semi-structured interview, was analysed based on Cançado's theoretical social management construct (2011). The textual content produced from the interviews was submitted to the lexicographic textual analysis, with the aid of Interface software of R

for Analyzes Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires (Iramuteq). The main results pointed out the presence of social management attributes such as deliberative democracy, intersubjectivity and dialogicity mediated by communities of practice. In the midst of sociopolitical formations and collegial decision-making processes, the Committee coordinators reveal a well-understood interest in the role they play and indicate the presence of interorganizations when they address established partnerships with institutions like the UFRN.

Keyword Youth. Social Management. Social Participation. Mato Grande Territory. Territorial Development Policy.

INTRODUÇÃO

Este texto aborda, à luz de elementos de gestão social, a organização juvenil como componente da política brasileira de desenvolvimento territorial e esfera de relações de poder. Toma como base empírica o Território do Mato Grande, no estado do Rio Grande do Norte, cuja constituição como território tem origem vinculada à atuação do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). Com a missão de pautar o desenvolvimento sustentável no meio rural brasileiro, pela via do fomento à agricultura familiar, o Governo Federal estruturou, em 2008, o Programa Territórios da Cidadania (goo.gl/yUEK1D) como ação de universalização de iniciativas públicas de superação da pobreza e desigualdades sociais no meio rural, de inclusão produtiva de populações pobres, de planejamento e integração de políticas públicas e de ampliação da participação social na gestão das políticas públicas.

Frente a mudanças ocorridas no Brasil no âmbito da política pública para jovens, a partir das ações públicas de caráter territorial, este artigo objetiva compreender práticas e aprendizagens juvenis de gestão social, tomando como base experiências dos coordenadores do Comitê de Juventude do Fórum de Desenvolvimento do Mato Grande. Revela, secundariamente, desempenhos juvenis em espaço coletivo de gestão de políticas públicas e de formação, participação e tomada de decisões colegiadas.

O *Comitê de Juventude*, como célula do colegiado territorial – denominado *Fórum de Desenvolvimento do Mato Grande* (Fomag) – tem o propósito de promover a inserção de jovens em discussões de políticas públicas e em arenas de participação e controle social que extrapolam a dimensão municipal/territorial e alcançam as esferas estadual e nacional. Tal comitê, composto pela livre participação e engajamento de jovens de cidades do Território do Mato Grande, é coordenado por quatro jovens/lideranças escolhidos em assembleia. A função básica da coordenação é articular as ações do comitê, discutir e pautar atividades de interesse da juventude.

No Brasil, as demandas juvenis entraram apenas recentemente na agenda das políticas públicas. Desde 2005, com a institucionalização da Política Nacional de Juventude (PNJ), foram alcançados avanços importantes como o aumento do número de jovens no ensino superior, a retirada de milhões da condição de miséria e pobreza e a criação de mecanismos de participação social, a exemplo dos conselhos e das conferências nacionais. Com a mobilização ocorrida a partir de 2005, demandas específicas da juventude foram inseridas na Constituição Federal, por meio da emenda constitucional nº 65, de 13 de julho de 2010 (disponível em <goo.gl/65GtUh>).

A partir de 2003, o então Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) adotou o conceito de território na gestão governamental de espaços rurais e reformulou sua estrutura administrativa com a criação da Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT). Para fins de efetivação das políticas de desenvolvimento rural, foram, então, preliminarmente criados os *territórios da cidadania* nos vários estados do país, com a Mato Grande integrando o conjunto dos três territórios criados no Rio Grande do Norte. Como forma de auxiliar o alcance dos resultados do Programa e promover coesão social por meio de parcerias entre governo-sociedade civil, a política territorial constituiu o espaço do colegiado territorial, instituição que reúne organizações da sociedade civil e poder público no papel de elaborar e aprimorar o Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável – PTDRS e promover e integrar a gestão pública e conselhos territoriais na execução e no controle das políticas públicas (CARDOSO, 2012).

O Território do Mato Grande não integra a divisão administrativa oficial do governo do estado do Rio Grande do Norte. Mato Grande é uma identidade regional reconhecida por habitantes de dezesseis municípios, constituindo-se, assim, exemplo prático do conceito de território. O índice de desenvolvimento humano entre os municípios varia entre 0,555 e 0,616, constituindo-se o Mato Grande em território com mais baixo desempenho na média dos municípios do Rio Grande do Norte – estado brasileiro com 0,763 IDHM de acordo com o Censo Demográfico de 2010 (IBGE, 2010).

Os territórios e respectivos colegiados territoriais são espaços heterogêneos “[...] de formulação e gestão de políticas públicas onde estão presentes as disputas de interesses, os conflitos, a coesão social e a inclusão de novos sujeitos” (FILIPPI, 2008, p. 11). Território é espaço político e, por essa razão, na obra *Por uma geografia do poder*, Raffestin (1986) trata-o como espaço onde se projetam trabalho, energia e informação, e que, por consequência, revela relações de poder. De modo similar, imprime viés político à noção de território ao afirmar que ele “é produzido espaço-temporalmente pelas relações de poder engendradas por um determinado grupo social. Dessa forma, pode ser temporário ou permanente e se efetiva em diferentes escalas [...]” (SAQUET *apud* BORDO *et al.*, 2012, p. 5).

O segmento da agricultura familiar, desde a adoção dos instrumentos de política pública territorial, com ênfase na promoção do desenvolvimento rural sustentável pela via da ação pública governamental e não governamental, avançou no Brasil em termos de organização sociopolítica e de conquistas econômicas, contando com a cooperação de instituições de ensino superior públicas e de organizações sociais, solidárias e de controle social. Para

fomentar a participação dos diversos segmentos da sociedade civil e a coesão social, o colegiado territorial do Mato Grande constituiu células de articulação e gestão de demandas específicas, dentre as quais, a de juventude, de educação e de produção.

No cumprimento do intento aqui proposto de revelar práticas e aprendizagens juvenis em espaço de gestão colegiada de políticas públicas, após esta introdução, o presente artigo traz uma discussão em torno de elementos de gestão social para, na sequência, abordar o modo como foi desenvolvida a pesquisa que o origina. Seguem-se, então, a análise dos dados coletados e as conclusões do estudo, incluindo indicações para pesquisas futuras.

A GESTÃO SOCIAL COMO PROCESSO DIALÓGICO DE TOMADA DE DECISÃO

A Política Nacional de Juventude no Brasil incrementou a criação de órgãos, fóruns e conselhos específicos em municípios, territórios e estados, e, em nível nacional. Conduziu o Congresso Nacional à institucionalização de um marco legal com a aprovação do Estatuto da Juventude – Lei 12.852 de 5 de agosto de 2013 (disponível em <goo.gl/bDiCWs>) – o qual dispõe sobre os direitos dos jovens, os princípios e diretrizes das políticas públicas de juventude e o Sistema Nacional de Juventude - SINAJUVE. Dentre os princípios arrolados na referida Lei, destacam-se a promoção da autonomia, a emancipação política e a valorização e promoção da participação social e política. São, portanto, elementos do domínio da gestão social, uma vez centrados na organização da sociedade civil para participação e controle de política pública.

Boghossian (2009, p. 412) defende que espaços juvenis de debate constituem mecanismos de política emancipatória, pois

A participação dos jovens na elaboração e implementação de projetos, programas e políticas que os afetam tem figurado cada vez mais no discurso dos diversos setores sociais que estabelecem como foco de atenção a juventude, como as organizações internacionais, os governos, as universidades e as entidades da sociedade civil. Percebe-se, nesse contexto, a grande diversidade de propostas direcionadas a “estimular a participação juvenil” e a abertura de espaços para essa participação, desenhando-se o desafio de problematizar seus objetivos e estratégias, seus avanços e principais entraves.

Tem-se pautado, assim, participação, crescimento de arenas públicas e espaços em que a sociedade civil assume o posto de protagonista no controle, na discussão e na tomada de decisão quanto à elaboração e implementação de políticas públicas. Todavia, Dagnino (2004) alerta para o fato de que os espaços de participação estão sendo atingidos por um fenômeno perverso, qual seja, “o encolhimento do Estado”, o que implica em transferências de atribuições e responsabilidades governamentais para a sociedade civil. A autora trata de transferências de atribuições e responsabilidades do Estado para a sociedade civil, o que é fato inquestionável. Em contraposição, surgem espaços de participação e engajamento político que permitem questionar: *que projetos e possibilidades surgem ou são fortalecidos nesses*

espaços públicos de participação? Nesse sentido, Milani (2008, p. 554) alega que

[...] a participação social, também conhecida como dos cidadãos, popular, democrática, comunitária, entre os muitos termos atualmente utilizados para referir-se à prática de inclusão dos cidadãos e das OSCs no processo decisório de algumas políticas públicas, foi erigida em princípio político-administrativo. Fomentar a participação dos diferentes atores sociais em sentido abrangente e criar uma rede que informe, elabore, implemente e avalie as decisões políticas tornou-se o paradigma de inúmeros projetos de desenvolvimento local (auto) qualificados de inovadores e de políticas públicas locais (auto)consideradas progressistas.

Tal reflexão provoca a necessidade de se discutir o entendimento acerca da participação, tema que ganha relevância quando se trata do segmento juvenil. Nesse sentido, Teixeira (2001) compreende participação por vários ângulos, incluindo uma dimensão pedagógica advinda de possibilidades de processos de formação e troca de experiências que, por sua vez, se tornam ingredientes a uma educação emancipatória, política, a qual desencadeia cidadania. Emancipação é componente finalístico do modelo de gestão social reportado neste texto.

Ao contemplar um conjunto de valores e práticas em que a ação gerencial se desenvolve por meio de decisões negociadas entre sujeitos, perdendo, portanto, o caráter burocrático e tecnocrático, o domínio da gestão social privilegia relações diretas entre a tomada de decisões, a ação administrativa e a participação dos interessados mediante processos horizontais, não hierarquizados. Trata-se, portanto, da construção de espaços caracterizados por interação social e aprendizagem coletiva, contínua e aberta, tanto na concepção quanto na execução e no controle de ações organizacionais destinadas ao preenchimento de necessidades de um coletivo, respeitados ideais de relação positiva do sujeito com o(s) outro(s) e deste com o ambiente, com a vida integral. Assim, a gestão social extrapola dimensões e interesses meramente econômicos, de natureza mercantil e monetária e ganha, entre autores nacionais, atributos de processo específico de tomada de decisão.

Gestão social é definida “como o processo gerencial dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social – público, privado ou de organizações não-governamental)” (TENÓRIO, 2009, p. 3). O conceito de gestão social assume, nesta perspectiva, que o mercado é apenas um dos enclaves da sociedade, da totalidade, e que os processos decisórios não se dão exclusivamente pela ótica da competição, do mercado, tal como se comporta no sistema socioeconômico capitalista. Ao contrário, a gestão social ocorre “por meio de cursos de ação compreensivos, voltados para o bem-comum e para o bem-viver. Nada utópico, se atuarmos razoavelmente com princípios republicanos”, afirma Tenório (2009, p. 4).

Na qualidade de processo, a gestão social é, para Mendonça, Gonçalves-Dias e Junqueira (2012, p. 1405), “ato relacional que se estabelece entre pessoas, em espaços e tempos relativamente delimitados, objetivando realizações e expressando interesses de indivíduos, grupos e coletividade” e adota problemáticas sociais e ambientais que demandam visão

intersetorial e interorganizacional além de articulação e fortalecimento democrático com múltiplos atores que compartilham interesses, visões e ações dentro de dado território. Os autores explicam a gestão social com base no diálogo entre sujeitos interessados em determinada causa a partir da constituição, formal ou informal, e da gestão coletiva de organizações da sociedade civil, do chamado terceiro setor. Trata-se, portanto, de um conjunto de ações, ou seja, um processo de tomada de decisões que inclui desde o estudo e a compreensão coletiva de um problema até a definição e implementação de respostas extraídas a partir da mediação de interesses dos envolvidos.

A gestão social, orientada para e pelo desenvolvimento é, no entendimento de Fisher (2012, p. 115) “uma forma de poder ancorada territorialmente”. Todavia, a construção social do desenvolvimento local é forjada por interorganizações que refletem interesses plurais de instituições. Governo local, empresas e organizações sociais articulam-se dentro de uma trama singular de interesses, criando modelos de ações coletivas, traduzidos em desenhos organizativos complexos em que o poder flui conforme a verticalização ou horizontalização das relações, guardadas as contradições e jogos de interesse dos atores. Uma vez operada por várias organizações, as quais se articulam *em uma trama singular de interesses* e criam modelos e desenhos organizativos complexos nos quais fluem relações de poder (verticais ou horizontais), a gestão social apresenta-se mais apropriadamente como processo de tomada de decisão.

Ao acatar essas interpretações análogas no Brasil, Cançado (2011) identificou onze categorias que, em síntese, atribuem ao processo de gestão social a seguinte configuração: 1) como categoria fundante da gestão social, o *Interesse bem compreendido* abriga duas subcategorias – solidariedade e sustentabilidade; 2) na qualidade de categoria-meio, a *Esfera pública* intermedia processos de gestão social sob critérios de comunidades de prática, democracia deliberativa, dialogicidade, interorganizações, intersubjetividade e racionalidade. 3) como categoria-fim, a *Emancipação* sintetiza o objetivo central do processo de gestão social retroalimentando ações futuras. Assim, a gestão social, como processo, configura-se desta forma: interesse bem compreendido, esfera pública e emancipação.

Tal esquema torna pertinente o entendimento de que o processo de gestão social envolve uma sequência teleológica de três fases, sintetizada nas seguintes questões: O que se pretende fazer? (Motivo), Como fazer? (Meio) e O que se pretende alcançar? (Efeito). Na qualidade de ponto de partida, e como componente desencadeador do processo de gestão social, a questão “O que se pretende fazer?” exige, do coletivo envolvido, uma motivação, ou seja, a definição de uma finalidade orientada pelo *interesse bem compreendido*, pelos pressupostos de ação solidária e sustentável.

Orientado pela questão “Como fazer?”, o segundo momento do processo de gestão social demanda a definição de procedimentos em torno do modo como a ação pretendida se desencadeará. Nesse ponto, o coletivo deve definir o modo de atuação na *Esfera pública* para que se alcance o intento pretendido, ou seja, devem os interessados eleger artifícios que admitam a manifestação de comunidades de prática, democracia deliberativa, diálogo entre os pares, aproximação entre diferentes organizações com interesse na causa, intersubjetividade,

entendida como comunicação de consciências individuais e processada com base na reciprocidade, e racionalidade, ou seja, capacidade do coletivo em agir de modo sensato, analisando fatos e razões. Neste quesito, é válido lembrar que a racionalidade, no domínio da gestão social, aparece sob predominância de conteúdo substantivo, e, portanto, trata-se de racionalidade substantiva, alicerçada em padrões éticos que permitem ao indivíduo julgar e mensurar determinados acontecimentos empíricos, representando, assim, a capacidade do homem de agir com base em valores, em padrões éticos, e, não, de modo interesseiro, pelo cálculo, por afeto ou por tradição (WEBER, 1994).

Emancipação é, na sequência do processo arquitetado por Cançado (2011), o ponto de chegada da gestão social, apreendida como capacidade manifesta de dado coletivo para o exercício da gestão autônoma do espaço comum, por meio de esforços destinados à obtenção de direitos e igualdade. Emancipação pode ser entendida como a capacidade do homem de, a partir da reflexão, perceber contradições no contexto social, recompondo-se como sujeito autônomo mediante o exercício de pensar criticamente sua própria condição, orientado por *práxis* que conduza a processos de transformação e a relações entre indivíduos de forma humanitária, ou seja, pela via de uma busca permanente por mais humanidade, conforme defende Zitkoski (2008). A tomada de decisões e a ação administrativa no campo da gestão social ocorrem, pois, a partir de propósitos autonomamente definidos por coletivos da sociedade civil, os quais, por meio de intervenções na esfera pública, desenvolvem processos emancipatórios.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa qualitativa caracteriza-se como oportuna à pesquisa social, uma vez que busca analisar experiências de indivíduos ou grupos, por meio das interações existentes no contexto em que se inserem os indivíduos (GIBBS, 2009). A abordagem utilizada neste estudo é a qualitativa, pois busca compreender “a realidade social como construção e atribuição social de significados” (FLICK; KARDORFF; STEINKE *apud* GÜNTHER, 2006, p. 202). Quanto aos fins, este estudo é descritivo, pois busca expor características de determinado grupo, a partir da obtenção de dados sobre pessoas, lugares e processos para a compreensão do fenômeno, segundo a perspectiva dos sujeitos envolvidos (VERGARA, 2011; GODOY, 1995).

Para Flick (2009), as narrativas em estudos sociais devem definir limites locais, temporais e situacionais. Dessa forma, esta pesquisa propôs-se a estudar o Comitê de Juventude do Mato Grande, a partir de sua coordenação, composta por quatro indivíduos. Os dados utilizados foram coletados no mês de abril de 2017 por meio de entrevista semiestruturada aplicadas *in loco* (local de moradia dos sujeitos da pesquisa) realizadas com os coordenadores do Comitê. A entrevista contou com nove perguntas relacionadas à atuação do Comitê e sua função, processo de tomada de decisão, formação, aprendizado dos coordenadores, entraves e conquistas.

O conteúdo textual oriundo das entrevistas foi submetido à análise textual lexicográfica,

com auxílio do *software Interface de R pour Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (Iramuteq). Trata-se de *software* livre desenvolvido em correspondência com o *Open source* e licenciado por GNU GPL (v2). O Iramuteq permite fazer análises estatísticas em *corpora* textuais e tabelas indivíduos/palavras, categorizando dados de textos a partir da avaliação da semelhança de vocabulários, de modo a subsidiar a compreensão do ambiente de sentido das palavras e, portanto, indicar elementos das representações referentes ao objeto estudado. O Iramuteq ancora-se no *software* R: www.r-project.org e na linguagem *pytho*: www.python.org (CAMARGO, 2013).

Foram utilizadas, como base à narrativa dos resultados a seguir apresentada, a Classificação Hierárquica Descendente (CHD) e a análise de similitudes. Cada texto (n=04) foi classificado por variáveis de interesse do estudo em estrutura similar, com base nas questões previamente elaboradas. Foi estabelecido, como critério de elegibilidade dos elementos em suas respectivas classes, frequência maior que o dobro da média de ocorrências no *corpus* (n=8) e associação com a classe orientada pelo valor de qui-quadrado igual ou superior a 3,90, mediante cálculo de grau de liberdade 1 e significância de 95%.

A análise do *corpus* procedente da transcrição das 4 entrevistas semiestruturadas denotou 3.643 ocorrências de palavras, apresentadas em 848 formas distintas, com a frequência média de 4 palavras para cada forma. Foi então empregado o critério de ponto de corte, para a inclusão dos elementos no dendograma, o dobro da frequência média, neste caso, com (n=8). O Iramuteq tratou o total do conteúdo das quatro entrevistas como *corpus*. O *corpus* representa, então, o conjunto de textos analisados. Para efetivar a análise lexical de textos com respostas curtas, a exemplo do caso em pauta, o *software* realiza cortes a cada 40 caracteres, correspondendo, posteriormente, aos segmentos de texto analisados (CAMARGO, 2013).

As classes são geradas pelo *software* a partir da análise de semelhanças entre os vocábulos e de análise multivariada com as variáveis de interesse. A definição de cada classe gerada requer reflexão teórica acerca dos conteúdos contidos no *corpus* e ocorre por julgamento do pesquisador (acúmulo teórico do pesquisador), sendo necessária a recuperação de textos em que os vocábulos típicos são utilizados pelos sujeitos da pesquisa. Desse modo, o processo de interpretação, análise e sistematização dos dados deve ter base em literatura pertinente a cada caso, o que, aqui, ocorre à luz de elementos da *gestão social*.

APRENDIZAGENS E PRÁTICAS DE GESTÃO SOCIAL NO COMITÊ DE JUVENTUDE DO TERRITÓRIO DO MATO GRANDE (RIO GRANDE DO NORTE -BRASIL)

A pesquisa analisou o Comitê de Juventude do Território do Mato Grande, no estado do Rio Grande do Norte. O exercício interpretativo constou da qualificação da gestão social, tomando como base a presença dos atributos democracia deliberativa, intersubjetividade, dialogicidade, comunidades de prática, interorganizações e sustentabilidade. De modo

a compreender o início da trajetória das lideranças juvenis no Comitê, a entrevista, preliminarmente, buscou identificar como se deu a aproximação dos entrevistados com tal espaço público.

Quatro organizações aproximaram os líderes do Comitê: a) Conferência Territorial de Juventude do Mato Grande, b) Fórum de Desenvolvimento Territorial do Mato Grande (FOMAG), c) Organização de Aprendizagens e Saberes em Iniciativas Solidárias e Estudos do Terceiro Setor (Oasis) e d) Laboratório Rural (Labrural), sendo os dois últimos, grupos acadêmicos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Por meio da realização da II Conferência Territorial de Juventude do Mato Grande, realizada em 2015, os entrevistados J2 e J3 conheceram o Comitê, sendo então convidados a participar por uma das articuladoras da Conferência.

O informante J4 já participava de uma associação e frequentava as reuniões do colegiado territorial – o Fórum de Desenvolvimento do Mato Grande (Fomag). Foi, então, em uma das reuniões regulares do Fomag, que tomou conhecimento do Comitê de Juventude e decidiu participar. J1, por sua vez, foi convidado a participar do Comitê pela Oasis/UFRN, incubadora e grupo de pesquisa que executa, no Território, um projeto de *Intervivência Universitária*.

Alegam os entrevistados que, ao participarem de reunião do Comitê pela primeira vez, constataram que a coordenação estava desestruturada, uma vez que os coordenadores com mandatos vigentes se encontravam envolvidos no processo eleitoral municipal do ano de 2016 e não vinham atuando na mobilização juvenil. Conforme afirma J4: “A coordenação contava com alguns jovens que se afastaram e que tiveram uma participação muito ampla na política eleitoral; eles se afastaram e houve uma necessidade de compor uma nova coordenação para poder dar seguimento às atividades do Comitê”.

Frente à necessidade de reestruturar a coordenação, os jovens foram convidados a recompor a equipe de coordenação, mediante aprovação em assembleia geral conforme ilustram as falas a seguir:

A minha entrada foi assim: fomos convidados para estar lá representando. Também teve uma assembleia para aprovar se eu podia, se eu não podia e tal; exatamente, para compor a coordenação (J1).

Todo mundo concordou: eu, J1, J4 e J3, e fomos eleitos por indicação; por querer também, e, pelo voto da galera (J2).

A tomada de decisão, sob tal formato, ilustra participação em processo democrático, com aprovação da coordenação pelos interessados. O Comitê evidencia, assim, a presença de *democracia deliberativa*, o que, segundo Cançado (2011), é parte importante no processo decisório da gestão social, uma vez que as decisões têm efeito prático no funcionamento e em encaminhamentos. Mediante decisões coletivas, os líderes atestam a presença de entendimento, acordos, acertos internos, e, não, negociação ou barganha, o que atribuiria ao espaço coletivo sentido utilitarista.

Os entrevistados registram que todas as decisões surgem da assembleia geral, instância máxima do Comitê. As propostas são organizadas pela coordenação e levadas para validação de todos, observadas as opiniões dos participantes em debates livres:

O grupo elabora as propostas, e aí, é analisada cada proposta e aprovada com todo o Comitê, não apenas pela coordenação; mas é na assembleia, onde estão todos os participantes do Comitê, que todos participam; a aprovação é igual, todo mundo é igual (J1).

Do meu ponto de vista, é todo mundo igual. Não é porque a gente é coordenação que eu tenho direito de falar, que eu tenho direito de decidir, ou, só porque sou coordenação. Porque não é só a coordenação no Comitê; o Comitê é um grupo todo (J2).

A natureza da tomada de decisão, a partir dos relatos, igualmente revela a presença de outro atributo de gestão social, qual seja, a *dialogicidade*, tomada como “capacidade de se comunicar e, por consequência, se entender com outras pessoas” (CANÇADO, 2011, p. 183). Na realização das reuniões de planejamento das oficinas, os temas indicados para os momentos de formação são igualmente debatidos pelos jovens e passam por aprovação do Comitê. Os entrevistados relatam que, no planejamento de formações/oficinas, os participantes validam as escolhas, baseadas na necessidade de formação dos jovens de todo o Território e em desafios correntes, a exemplo do respeito à diversidade e da tolerância religiosa:

A questão da diversidade não é só racial. No Comitê temos representantes de comunidade indígena, temos comunidades quilombolas. Então, essa questão da diversidade debatemos muito; e, também, a respeito da própria religião. Dentro do Comitê, temos jovens crentes, católicos, umbandistas e assim vai. Tentamos trabalhar todos no mesmo patamar, respeitando a individualidade do outro (J1).

Reside, neste ponto, outro atributo da gestão social, qual seja, a *intersubjetividade*. A prática organizativa da coordenação do Comitê contempla o planejamento de oficinas e diálogos permanentes. Por essa razão, os entrevistados reconhecem que a experiência de coordenador os ajuda no autodesenvolvimento, uma qualidade originária da prática de gestão social. No âmbito pessoal, argumentam, tornaram-se jovens mais responsáveis, proativos, com maior capacidade de expressão. No âmbito coletivo, afirmam serem *mais cidadãos*, com maior capacidade de mobilização e respeito ao outro. O Quadro 1 sintetiza capacidades adquiridas e efeitos de aprendizagens no cotidiano.

Quadro 1 – Capacidades adquiridas e efeitos práticos de aprendizagens nos municípios segundo os líderes da Coordenação do Comitê de Juventude do Território do Mato Grande - 2017

Informante	Capacidade desenvolvida	Como se efetiva no município
J1	Cidadania	Repassa tudo que aprendeu a outros jovens da escola e igreja.
	Proatividade	
J2	Responsabilidade	Planeja projetos que beneficiem os jovens do município.

J3	Respeito	Mobiliza jovens da escola para participarem do Comitê e outros espaços coletivos.
	Mobilização	
J4	Respeito	Aplica as habilidades e os conhecimentos que adquire na comunidade e na associação que integra.
	Convivência com o outro	
	Expressão	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Os encontros realizados pelo Comitê seguem esquema pré-definido, com um momento pela manhã e outro à tarde, sempre no sábado ou domingo, de modo que nenhum jovem tenha prejuízo em suas atividades escolares. O encontro inicia-se com café da manhã, apresentação dos participantes, apresentação da pauta e das decisões do encontro passado, finalizando a manhã com uma palestra, normalmente realizada por alguma entidade parceira do Comitê. No período da tarde, são realizadas oficinas simultâneas, a partir de temas definidos pelos próprios jovens, com discussão coletiva dos conteúdos pautados nas oficinas.

Além da *dialogicidade* e da *intersubjetividade*, apontadas anteriormente, está presente o atributo *comunidades de prática*, derivado das oficinas formativas. Schommer e França Filho (2006, p. 66) definem comunidades de prática como “grupos praticantes que compartilham objetivos e desafios, interagem regularmente, aprendem pelos outros e com os outros, e desenvolvem habilidades para lidar com tais desafios e atingir seus objetivos”. Por se tratar de espaço composto majoritariamente por jovens, é necessário destacar o caráter formativo que assume o Comitê, isto é, a *comunidade de prática* por ele constituída.

Conduzidas por representantes de entidades parceiras, a exemplo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), as oficinas requerem exposição de conteúdos por parte de profissionais com expertise em dado assunto. Ainda assim, são momentos de aprendizagens protagonizados pelos próprios jovens, os quais assumem o papel de liderar equipes e fomentar debates. As oficinas ocorrem, assim, mediante fatores que Cançado (2011, p. 184) utiliza para caracterizar *comunidades de prática*, as quais são:

- Espaços nos quais as pessoas se relacionam de maneira dialógica (*dialogicidade*), onde ensinam-aprendendo (com os outros) e aprendem ensinando (pelos outros), o que pressupõe uma *intersubjetividade* anterior ao processo ou construída nele. Nota-se, claramente, a ausência de hierarquia em relação ao saber. O que os une na “comunidade” é o objetivo e não há distinção entre os que aprendem e os que ensinam.

Os jovens compartilham, autonomamente, aprendizagens, mas reconhecem dependências em relação aos parceiros, os quais se dividem segundo as contribuições que fornecem ao Comitê. As contribuições acontecem não apenas pela via do compartilhamento de metodologias e conhecimentos, mas, também, por meio de apoios financeiros:

Somos vinculados ao FOMAG, ao CNPq, ao LabRural, à Oasis. Eles apoiam na metodologia, nas reuniões e financeiramente (J3).

A gente tem relações com a Oasis/UFRN, LabRural/UFRN; a gente tem relações com a AACCC também. Há uma questão de apoio em debate. Algumas vezes, é apoio financeiro mesmo e também o Nedet ajuda (J4).

Os Núcleos de Extensão em Desenvolvimento Territorial (Nedets) foram unidades administrativas destinadas à consolidação da abordagem territorial – como estratégia de desenvolvimento sustentável para o Brasil rural – que apoiaram os colegiados territoriais e institucionalidades representativas dos territórios rurais entre 2014 e 2016 (disponível em <http://www.participa.br/profile/nedets>). Foram instalados por meio da *Chamada CNPQ/MDA/SPM-PR Nº 11/2014 - Núcleos de Extensão em Desenvolvimento Territorial* e cada território rural brasileiro foi dotado de uma unidade própria como resultado de parceria firmada entre o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

No caso do Território do Mato Grande, o Nedet foi instalado e gerenciado por equipe da UFRN, considerando que a supracitada Chamada Pública do CNPq selecionou equipes de instituições de ensino superior. É importante destacar que parte significativa do apoio ao Comitê de Juventude advém da UFRN, a qual, desde 2009, integra o colegiado territorial do Mato Grande (Fomag). A Universidade vem contribuindo para a dinamização do Território, tanto via Fomag quanto por meio de apoios pontuais ao Comitê. Por essa razão, o entrevistado J2 reconhece: “A UFRN está sempre presente, ajudando a gente e isso é muito bom, porque estamos tendo um apoio a mais. Já o Fomag e o Nedet são mais de apoios financeiros mesmo e têm um representante articulador”.

As relações entre as várias organizações indicam a presença do atributo *interorganizações*. Para Fischer (2002), tal atributo caracteriza-se pela aproximação de organizações diferentes por meio de objetivos comuns, ao passo que a atuação em conjunto permite a cooperação para atingimento de dado resultado. Nesse caso, a UFRN e o Fomag, assim como parceiros pontuais, contribuem para o desenvolvimento e o alcance dos objetivos do Comitê. Entretanto, J1 registra o distanciamento do poder público municipal: “As prefeituras, nem todas contribuem [...]. Nosso objetivo no final das oficinas é reunir todo o poder público para a gente realmente poder debater e mostrar tudo aquilo que nós queremos da nossa sociedade [cidades]”.

O distanciamento das prefeituras dificulta não só o financiamento às atividades do Comitê, mas, também, a qualidade da discussão dos problemas que afetam os jovens e as respostas demandadas. Ainda que as discussões coletivas levem a reflexões em torno das políticas públicas para a juventude ou de projetos que atendam às necessidades dos jovens, os entrevistados relatam a necessidade de legitimação das decisões pelo poder público municipal, por meio do diálogo entre gestores e juventude. Para J3, são poucos os municípios que apoiam o Comitê e, quando há apoio, ocorre exclusivamente pela disponibilização de transporte para garantir participação em reuniões: “Nas pequenas cidades, a gente ainda consegue parcerias no transporte. Mas, nas grandes cidades, como Ceará-Mirim, a gente não consegue. Nos debates, também não há participação [do poder público municipal]”.

J1 e J2 igualmente apontam entraves, junto ao poder público municipal, para o funcionamento do Comitê:

Apoyo das prefeituras não há, pois não tem uma ajuda. Pelo menos, a prefeitura daqui é assim: nada de apoio financeiro e de representação [da gestão] (J2).

Eu acho que o apoio dos prefeitos, o diálogo, é algo que realmente, pelo menos aqui, é bem difícil. A gente chega mostrando algumas ideias e não são atendidas [pelos gestores municipais] só pelo fato de sermos jovens (J1).

Tais depoimentos indicam fragilidades à *sustentabilidade*, outro atributo da gestão social inerente ao modelo aqui pautado. Ainda que fragilizada, resiste o ideal de manutenção da atuação do Comitê. Para Cançado (2011, p. 167), a sustentabilidade refere-se à “condição de continuidade latente. Sustentável, no sentido de conservar, manter com firmeza, perpetuar”. Os entrevistados demonstram preocupação com a continuidade do Comitê, não só no que se refere ao custeio das atividades, mas, também, quanto à qualidade da formação, da quantidade de jovens participantes e na presença do Comitê em todo o Território do Mato Grande:

Precisamos compor um Comitê de Juventude em cada município para atuar como núcleos. Não só o Comitê, mas, cada município do Mato Grande precisa ter seu núcleo responsável por debater na sua comunidade (J1).

Que a gente possa, a cada dia, conquistar mais jovens, até mesmo para ver se a gente tem uma juventude *mais mente aberta*, tanto para políticas de juventude como para políticas públicas mesmo (J2, grifo nosso).

A presença de tais atributos qualitativos é reforçada na Classificação Hierárquica Descendente (CHD) quando processadas as entrevistas no Iramuteq. O *software* gerou e analisou 93 segmentos de texto, retendo 90,29% do total de informações para elucidação em classes. O dendograma da Figura 1 compreende as cinco classes originadas das partições dos conteúdos das entrevistas. Os vocabulários típicos das classes 1 e 2 sustentam, no modelo teórico aqui empregado, qualidades de *interesse bem compreendido* em suas variáveis solidariedade e sustentabilidade (CANÇADO, 2011).

Vocábulos como *fortalecer, mobilizar, respeitar e melhorar* na classe 1, e, *ajudar, diversidade e participar* na classe 2 denotam compreensões a respeito da função do Comitê, de perspectivas e de sustentabilidade e solidariedade que norteiam a atuação juvenil. As classes supracitadas correspondem a 29,03% e 13,98%, respectivamente, dos segmentos de texto do *corpus* analisado. Nessas classes, o “interesse bem compreendido” pode ser assim ilustrado:

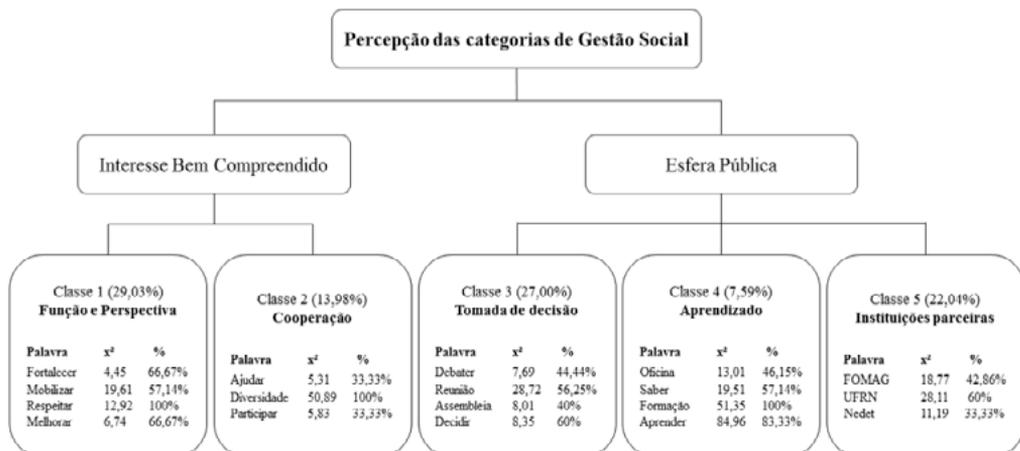
Perspectivas de futuro é a gente querer crescer, é crescer em questões quantitativas; não tão somente quantitativas, mas, também, qualitativas. É querer melhorar os jovens que estão conosco e também trazer outros jovens para nossa rede, para nosso momento, para o comitê, para fortalecer essa juventude do Mato Grande (J4).

Graças ao comitê que tem se esforçado para isso, para realmente melhorar a sociedade, vemos que o jovem também tem demandas, que é para a sociedade também ajudar o jovem (J1).

Minha função no comitê de juventude é ajudar a galera. Como nós estamos na coordenadoria, temos que fazer esse trabalho. Assim, o que eu foco mais é o que eu estou falando: é a questão da liderança, de mobilizar e falar muito a respeito. Esta é uma coisa que eu exijo muito de todo mundo (J3).

Complementarmente, as classes 3, 4 e 5, por sua vez, tratam da “esfera pública” em suas variáveis dialogicidade, comunidades de prática e interorganização (CANÇADO, 2011). As três classes representam, respectivamente, 27,00%, 7,59% e 22,04% dos dados textuais analisados e revelou concepções acerca da tomada de decisão, de aprendizagens dos jovens e de organizações que apoiam as atividades do Comitê. Palavras como *debater*, *assembleia*, *formação*, *aprender*, *Fomag*, *UFRN* e *Nedet* traduzem a noção de espaço público, via atribuições, deliberações e aprendizagens a partir de relações com outras organizações. Os laços interorganizacionais têm nítida natureza acadêmica, predominantemente.

Figura 1 – Dendograma percepção das categorias da gestão social



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

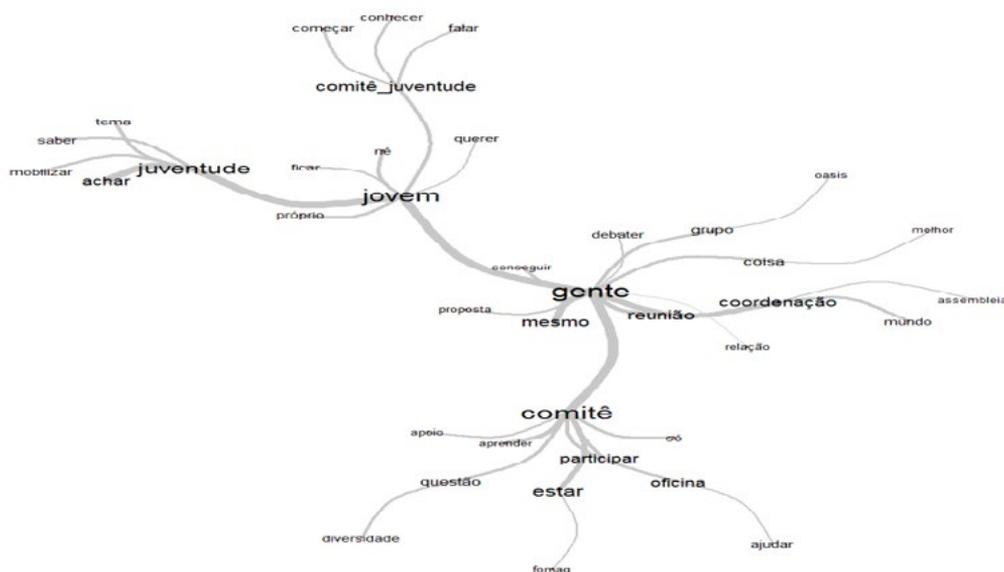
A análise de similitude, outra ferramenta disponibilizada pelo Iramuteq, sintetiza as classes destacadas dando ênfase aos termos *gente*, *jovem*, *comitê*, *juventude* e *comitê de juventude*. A análise organiza a visão geral da coordenação do Comitê acerca do significado que tal espaço tem agregado à vida dos jovens no Território, colocando em realce a indagação: o que os jovens buscam e o que eles encontram no comitê de juventude?

J1, J2, J3 e J4 reforçam a importância da tomada de decisão dialogada, como meio, destacando principalmente as decisões tomadas via assembleias. Revelam buscar debates em torno de temas diversos de interesse da(s) juventude(s):

Dentre os temas mais debatidos, acho que a questão de gênero é bem debatida, além dessa questão de juventude rural e urbana, a questão da diversidade das juventudes e a importância da participação nos espaços de formação e discussão (J2).

Os Conteúdos debatidos no comitê têm de tudo um pouco. Acho que a gente, ultimamente, fala mesmo, até nas reuniões de coordenadores, sobre a diversidade, que a juventude ela tem uma diversidade muito grande (J3).

Figura 2 – Similitude das categorias da gestão social



Fonte: dados da pesquisa, 2017.

J1, J2, J3 e J4 encontram, no Comitê de Juventude do Território do Mato Grande, respeito às diferenças, convivência e exercícios de entendimento:

Eu estava conversando ontem para trazermos as transexuais para o Comitê. A gente fala muito em diversidade, todas as dinâmicas falam sobre diversidade, porque tem pessoas que gostam disso e outras daquilo. A gente discute muito essa diversidade e que a gente tem que respeitar as pessoas. Nós temos que aceitar as pessoas e se eu tenho uma proposta e você tem outra, a gente tem que colocar tudo em uma só (J3).

Nossos temas de formação foram tirados das propostas da Conferência de Juventude territorial e também da necessidade das lideranças do Comitê de participarem de grupos de discussão. Mas, tem coisa que foge da mente, por isso, precisamos formar, fortalecer os jovens (J4).

Eu aprendi, no Comitê, a ter mais responsabilidade, mais paciência, muita paciência. Com o Comitê, eu aprendi mais convivência (J2).

Os coordenadores do Comitê vivenciam relações interinstitucionais: “Nós temos participação com Nedet, Fomag e com o próprio Grupo Oasis, e, com o Grupo Oasis, uma certa relação com a UFRN” (J1).

Desse modo, mostram-se consonantes com elementos de gestão social, entendida “como o processo gerencial dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social – público, privado ou de organizações não-governamentais)” (TENÓRIO, 2009, p. 3). Praticam processo de aprendizagem, o que Schommer e França Filho (2008) mencionam como “abordagem social da aprendizagem”. Praticam, ainda, processos de realização humana e de produção de conhecimento que dão sustentação a comunidades de prática, a grupos que se reúnem com propósito de troca de experiências e conhecimentos, geração de aprendizagens e domínio de conhecimentos associados a uma prática comum (SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao abordar vivências de gestão social de jovens comprometidos com a política pública de desenvolvimento territorial no Brasil, o presente texto revela a importância que assume a iniciativa de constituição de comitês de juventude como instância dos colegiados territoriais. Os jovens que assumem a coordenação do Colegiado de Juventude do Território do Mato Grande revelam, neste estudo, práticas e aprendizagens de gestão social originárias de processos de formação sociopolítica e de tomada de decisões colegiadas. Os coordenadores do Comitê revelam interesse bem compreendido da função que desempenham e indicam a presença de interorganizações quando abordam parcerias estabelecidas com várias instituições, com destaque para a Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Os jovens percebem a ausência do poder público municipal nas discussões que realizam em prol de uma política de juventude e apontam deficiências em termos de apoios financeiros, destacando a ausência de sistemática de disponibilização ou financiamento de transporte para participação nas reuniões. Em meio a conquistas e desafios, revelam sensibilidade para tratar de temas vários como diversidade, etnia e transexualidade. Destacam apoio que recebem de grupos acadêmicos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, a qual se revela, nos depoimentos, como a única instituição que possui ação sistemática junto ao Comitê. Outra instituição espontaneamente revelada está diretamente vinculada à política territorial, qual seja, o colegiado territorial (o Fórum de Desenvolvimento do Mato Grande).

O apoio institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), destacado pelos coordenadores – como nos casos da Organização de Aprendizagem e Saberes em Iniciativas Solidárias (Oasis), Laboratório Rural (LabRural) – ao tempo que revela reconhecimento e legitimação das cooperações, aponta, em contraposição, fragilidade. A fragilidade aparece, por exemplo, no momento em que as lideranças entrevistadas registram o apoio financeiro do Núcleo de Extensão em Desenvolvimento Territorial (Nedet), unidade acadêmica temporária, constituída e mantida por um grupo acadêmico da UFRN por meio

de recursos captados em chamada pública do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Como não houve renovação da chamada desde dezembro de 2016, o Nedet Mato Grande (do mesmo modo que os congêneres em todo o Brasil) não mais existe.

A dimensão interorganizacional, revelada nas falas dos coordenadores, é fato, mas, frente aos conteúdos dos depoimentos dos entrevistados, está centralizada na cooperação com a UFRN. Tal conclusão é ainda mais evidenciada pelas reclamações que os jovens apresentam no tocante à ausência de apoios dos gestores públicos municipais. De positivo, é nítida a presença de atributos de gestão social como democracia deliberativa, intersubjetividade e dialogicidade mediados por comunidades de prática e interesse bem compreendido. Os líderes reconhecem o papel que assumem perante o segmento juvenil e a relevância do Comitê como instrumento de mobilização e conquista. Está garantida uma oportunidade de formação de lideranças, ainda que sujeita a processos incertos e descontinuidade.

NOTA

1 Submetido à RIGS em: nov.2017. Aceito para publicação em: abr. 2018.

REFERÊNCIAS

BOGHOSSIAN, Cynthia O; MINAYO, Maria C. S. Revisão sistemática sobre juventude e participação nos últimos 10 anos. **Saúde e Sociedade**, v. 18, n. 3, p. 411-423, 2009.

CARDOSO, Bruno L. D. **Desenvolvimento sustentável**: um estudo nos territórios da cidadania do Rio Grande do Norte. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2012.

CAMARGO, Brígido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. **Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ**. Florianópolis-SC: Universidade Federal de Santa Catarina [Internet], 2013.

DAGNINO, Evelina. Sociedade civil, participação e cidadania: de que estamos falando. **Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización**. Caracas, p. 95-110, 2004.

_____. Construção democrática, neoliberalismo e participação: os dilemas da confluência perversa. **Política & Sociedade**, v. 3, n. 5, p. 139-164, 2004.

FLICK, Uwe. **Pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

RAFFESTIN, Claude. **Por uma geografia do poder**. São Paulo: Ática, 1993.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**: coleção pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

ROCHA, Maria R. T.; FILIPPI, E. E. Política para o desenvolvimento dos territórios rurais no Brasil: propostas e fundamentos. In: SEMINARIO INTERNACIONAL DE DESARROLLO RURAL - CONFIGURACIONES DE LOS TERRITORIOS RURALES EN EL SIGLO XXI. 6. 2007, Bogotá. **Anais...** Bogotá (Colômbia), 2008.

TENÓRIO, F. G. Gestão Social: uma Réplica / Social Management: a Reply. **Revista ADM.MADE**, ano 9, v. 13, n. 2, p. 1-4, maio/ago., 2009. Disponível em: <goo.gl/6UwUhG>.

MENDONÇA, Patrícia Maria E.; GONÇALVES-DIAS, Sylmara L. F.; JUNQUEIRA, Luciano A. P. Gestão Social: notícias sobre o campo de estudos e práticas a partir das interações e debates do VI Enapegs. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 46, n. 5, p. 1392-1408, 2012.

TEIXEIRA, Elenaldo. **O local e o global**: limites e desafios da participação cidadã. 2001.

MARCHAND, Pascal; RATINAUD, Pierre. L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels: les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française (septembre-octobre 2011). **Actes des 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles. JADT**, v. 2012, p. 687-699, 2012.

MILANI, Carlos Roberto Sanchez. O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 3, p. 551-579, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Tipos de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: EBAP, 1990.

**Denys Daniel
Silva**

Bolsista de Extensão nível C – CNPq. Graduado no curso de Tecnologia em Gestão Hospitalar. Membro do grupo de pesquisas Organização de Aprendizagem e Saberes em Iniciativas Sociais e Solidárias e Estudos no Terceiro Setor (OASIS/UFRN), desempenhando trabalhos de pesquisa e extensão na perspectiva da Gestão Social e Terceiro Setor, bem como, na área de Economia Solidária, Cooperativismo/Associativismo e Metodologia de Incubação. Atualmente, encontra-se como pesquisador e extensionista pelo Projeto Gestão Social em SAN - Aprendizagem e Saberes em Iniciativas Solidárias, Agroecologia e Segurança Alimentar: Cooperação interinstitucional e estudos integrados em ensino, pesquisa e extensão no Brasil, Colômbia e Argentina.

- Bruno Luan Dantas Cardoso** Graduado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte e mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Professor voluntário do Departamento de Administração da UFRN e pesquisador e extensionista do grupo de pesquisa Organização de Aprendizagens e Saberes em Iniciativas Solidárias e Estudos no Terceiro Setor (Oasis). Conselheiro da Federação de Empresas Júniores (RN Júnior).
- Washington José de Souza** Professor Titular do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Atua em ensino, pesquisa e extensão no campo da Gestão Social e orienta alunos de graduação, especialização, mestrado e doutorado em temas como economia solidária, reforma agrária, agricultura familiar, trabalho voluntário, gestão de organizações não governamentais e gestão social de políticas públicas com foco na participação e no controle social. Coordena o curso de graduação em Gestão de Cooperativas desde 2014. É membro da Rede de Pesquisadores em Gestão Social (RGS) e da Rede Unitrabalho. Pós-Doutor pela Birmingham Business School, University of Birmingham. É vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Administração e líder do grupo de ensino, pesquisa e extensão Organização de Aprendizagens e Saberes em Iniciativas Solidárias e Estudos no Terceiro Setor. É graduado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte e Doutor em Educação pela Universidade Federal do Ceará.
- Juarez de Paiva Azevedo** Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Possui graduação em Administração pela Universidade Potiguar, Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte PPGA/UFRN. Pesquisador convidado dos seguintes projetos: Diagnóstico Sócio-Econômico e Incubação de Empreendimentos Solidários: Pesquisa-Ação na Cadeia Produtiva da Cajucultura no Rio Grande do Norte, no mapeamento da Economia Solidária no Estado do Rio Grande do Norte e gestor da célula de acompanhamento do projeto gestão de territórios da cidadania. Professor Colaborador do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Professor do Curso de Especialização em Economia Solidária e Desenvolvimento Territorial, lecionando as disciplinas elaboração de projetos sociais e metodologia de incubação de empreendimentos solidários.



Foto: Gabriela Tannús-Valadão

Percepções Temporais e Controle: Um Estudo com Trabalhadores de *Call Center*¹

David Silva Franco, Kely Cesar Martins de Paiva
e Michelle Regina Santana Dutra

Resumo

O objetivo deste estudo foi analisar como se relacionam percepções temporais e percepções de formas de controle de trabalhadores de *call center*. O referencial teórico focalizou o tempo nas organizações, aprofundando-se nas cinco dimensões temporais apresentadas por Bluedorn e Jaussi (2007). Empreendeu-se uma pesquisa empírica descritiva, com abordagem qualitativa e análise de conteúdo de 19 entrevistas realizadas com operadores de *telemarketing*, a partir de um posicionamento interpretacionista. Pôde ser observado que a maioria dos entrevistados prefere trabalhar de modo monocrônico, veloz, pontual, atento ao futuro e eles parecem ter o arrastamento por condução. Analisou-se ainda a preponderância dos instrumentos de controle exercido pela empresa sobre o empregado no que tange a suas percepções e experiências temporais, pois, além de ele não poder adotar comportamentos considerados mais confortáveis, seu tempo é continuamente pressionado rumo a uma crescente produtividade. Os resultados possibilitam reflexões sobre o precário trabalho do operador de *telemarketing*, algo que não se torna superável pela simples redução de sua jornada de trabalho, como já efetivado por instrumentos legais no país.

Palavras-chave

Percepções Temporais. Tempo. Controle. *Call Center*.

Abstract

The objective of this study was to analyze how temporal perceptions and perceptions of control forms of call center workers are related. The theoretical framework focused on time in organizations and the five temporal dimensions presented by Bluedorn and Jaussi (2007). A descriptive empirical research was performed, with a qualitative approach and content analysis of interviews carried out with 19 telemarketing operators, using an interpretative positioning. It was observed that the majority of the interviewees prefer to work in a monocronic, fast, punctual, future-focused

manner, and they seem to have lagging entrainment. It was also analyzed the preponderance of the control instruments exercised by the company over the employees in relation to their perceptions and temporal experiences, since, besides not being able to adopt more comfortable behavior, their time is continually pressed towards a growing productivity. The results allow for reflections upon the precarious work of the telemarketing operator, something that is not overcome by simply reducing their working hours, as already effected by legal instruments in the country.

Keywords Temporal Perceptions. Time. Control. Call Center.

INTRODUÇÃO

Na sociedade contemporânea, é notória a contínua transformação da maneira como as pessoas lidam com o seu tempo. A crescente agilidade exigida pelas organizações, a obsolescência cada vez mais rápida dos produtos, o turbilhão de informações que invadem o cotidiano social e a emergência de um ideal coletivo do imediatismo têm provocado uma sensação generalizada de compressão do tempo cronológico e uma ansiedade pela sua utilização de forma otimizada (KOEBER, 2017). Com o desenvolvimento de aparatos tecnológicos sofisticados de comunicação e gestão, o modo como os trabalhadores lidam com o tempo, percebem a sua dinâmica e se adequam (ou não...) aos diferentes instrumentos de controle podem impactar outros fatores diversos do seu comportamento (PAIVA; SOUZA, 2016). Isto inclui, por exemplo, o aumento de motivação e da sensação de bem-estar quando o sujeito desenvolve atividades que lhe soam agradáveis, já que a ansiedade pelo uso produtivo do tempo tende a dissipar-se, neste caso (GABLE; POOLE, 2012).

Na visão de Gaulejac (2007), a gestão, considerada como um sistema de gerenciamento do poder nas organizações, não é um instrumento negativo de opressão por si só. O autor considera legítimos e necessários os esforços de racionalização da produtividade e da rentabilidade, contudo, tais intuítos deveriam antes estar subordinados à preocupação de melhoria das relações humanas e da vida social. Na ideologia gerencialista que se instalou no ambiente organizacional, sobretudo após o período de reestruturação produtiva, o caráter de bem-estar social a partir da gestão parece estar cada vez mais distante de ser alcançado. Gaulejac (2007) destaca importantes elementos relativos a essa dinâmica entre tempo e organizações produtivas: a fusão da telecomunicação com a informática estabelece a ditadura do “tempo real”, a mensuração do desempenho e da rentabilidade é sempre no curto prazo (a divulgação de resultados, antes anual, agora é trimestral) e a adaptabilidade e a flexibilidade são demandadas em mão-única, ou seja, cabe ao trabalhador se adaptar ao tempo da empresa e nunca o contrário.

Segundo Tonelli e Dantas (2007), os aspectos relativos ao tempo, ao trabalho, ao trabalhador e à organização possuem grande interconectividade nas sociedades industriais. Também

Harvey (2004) e Frezza, Grisci e Kessler (2009) ressaltam tal relação, indicando que as categorias tempo e espaço são efeitos e fontes de poder social – poder este que engloba os domínios político e econômico dos atores que possuem capacidade de determinação das “regras do jogo”, as quais se generalizam por toda a sociedade pós-industrial. Desse modo, computadores, celulares, chips eletrônicos e conectividade em rede digital tornaram-se aparatos imprescindíveis às organizações produtivas características desta sociedade, encurtando espaços e minimizando tempos improdutivos. Portanto, reconhece-se a importância dessas dimensões no cotidiano organizacional e as conexões entre elas, porém, salienta-se que o espaço não é o foco do estudo aqui apresentado, apesar de as características do trabalho em um *call center* serem peculiares e afetarem seu *modus operandi*.

Neste contexto, toma vulto uma “nova” categoria de trabalhadores, nomeada por Antunes (2009) como infoproletários, abrangendo a grande massa de pessoas empregadas nos setores de telecomunicação e informática. Eles utilizam-se dos equipamentos informacionais como forma de extensão de seu corpo para a execução do trabalho, a fim de garantir os resultados organizacionais. Para o autor, os infoproletários podem ser tanto os trabalhadores de alta qualificação e reconhecimento quanto aqueles que lidam com serviços de baixa variabilidade de tarefas e com relevante precarização das condições de trabalho e de *status* social.

Os trabalhadores de *call center* parecem se enquadrar na categoria de infoproletários inseridos em relações de trabalho precárias, pois são submetidos a um trabalho de baixa autonomia, pautado em cronometragem e repetição, e têm altos índices de adoecimento (DUTRA, 2014). Dado o frequente adoecimento deste público, o anexo da Norma Regulamentadora NR 17, do ano de 2007, passou a estabelecer critérios a este tipo de trabalho, como o limite máximo da jornada dos operadores de *telemarketing* em 6 horas diárias e 36 horas semanais (ao contrário das 44 horas semanais estabelecidas pela legislação vigente, a Consolidação das Leis Trabalhistas, CLT). Assim, levando em conta a ausência de perspectiva de alteração significativa da própria organização do trabalho, pode-se considerar que a referida norma buscou, ao menos, minimizar os impactos de tal função.

Além disso, os *call centers* são compreendidos como um dos fenômenos mais interessantes no setor de serviços (VASCONCELLOS; MARX; FIGUEIREDO, 2011), permeados por idiosincrasias, como, por exemplo, os fatos de promoverem maior comodidade e agilidade aos relacionamentos entre empresas e clientes e, por outro lado, desagregação de relacionamentos internos entre seus empregados. Tal desagregação relaciona-se a características como a desqualificação progressiva da mão de obra neste setor, as possíveis perdas nas perspectivas de carreira, a submissão a um tempo quase ininterrupto de trabalho, os baixos salários praticados, a manutenção de relações de trabalho instáveis e temporárias, além de frágil proteção jurídica (PAIVA; DUTRA; LUZ, 2015).

Diante de tal cenário, defende-se a pertinência de compreender como este público percebe o próprio tempo, realiza sua autogestão temporal e reage às imposições de controle temporal por parte da organização onde atua. Dada a expressividade de trabalhadores empregados como operadores de *telemarketing*, os estudos organizacionais ainda carecem de pesquisas que busquem melhor compreender e criticar o ambiente de trabalho neste setor. Dentre os

estudos empíricos que tratam da relação entre trabalho, tempo e comportamento humano, a teoria das dimensões temporais desenvolvida por Bluedorn e Jaussi (2007) tem se sobressaído. Os autores sugerem cinco dimensões temporais para a condução de pesquisas, a saber: policronicidade, velocidade, pontualidade, profundidade e arrastamento.

Para a elaboração destas dimensões, os referidos autores fizeram uma revisão da literatura acerca da temática, recorrendo principalmente a autores vinculados à corrente behaviorista da psicologia social. Eles não se posicionam acerca da historicidade ou da perspectiva ontológica que possa explicar como tais categorias se tornaram relevantes ao contexto atual, sendo seu principal interesse o desnudamento de relações entre tais dimensões e os processos de gestão, os quais podem ser mais assertivos a partir de uma melhor compreensão dessas facetas do comportamento humano. Na pesquisa apresentada neste artigo, espera-se aprofundar em relação à teoria das dimensões temporais levantada por Bluedorn e Jaussi (2007), enfocando novas aplicabilidades e usos, focadamente na questão do controle intraorganizacional.

Diante deste contexto, o objetivo deste estudo é analisar como se relacionam percepções temporais e percepções de formas de controle de trabalhadores de *call center*. Deste modo, buscou-se aprofundar os conhecimentos a respeito das temáticas interrelacionadas (tempo e controle) e contribuir para um reconhecimento dessa face do trabalho no contexto de *call center*, o que pode levar à identificação de possíveis conexões com outros campos de estudo relacionados a trabalho, gestão e subjetividade.

O artigo está estruturado em cinco partes, iniciando com esta introdução. Na segunda seção, é apresentada a revisão da literatura sobre o tempo nas organizações, incluindo as cinco dimensões de Bluedorn e Jaussi (2007). Na sequência, expõe-se a metodologia empregada na pesquisa de campo. A quarta seção contempla os resultados da pesquisa e, por fim, são destacadas as considerações finais do estudo.

SOBRE O TEMPO NAS ORGANIZAÇÕES

Diversos campos do conhecimento têm uma preocupação histórica com relação ao tempo, ao modo como as pessoas o percebem e com ele lidam, perpassando da física à filosofia (KLEIN, 1995; ELIAS, 1998). O tempo pode ser considerado algo objetivo, mensurável, a sucessão de acontecimentos no cotidiano da humanidade. Entretanto, a forma como as pessoas percebem e lidam com o próprio tempo não é homogênea, haja vista a percepção de que o tempo “passa rápido” durante a realização de uma atividade prazerosa (GABLE; POOLE, 2012), ou que “passa devagar” durante um período de espera. Nesse sentido, enquanto construção social, tal percepção varia conforme as experiências pelas quais os sujeitos passam, sendo, portanto, elemento estruturante e estruturado do viver do ser humano (HALL, 1983; BAUMAN, 2007; HARVEY, 2009), o que inclui suas possibilidades e limitações, não sendo o ambiente organizacional uma exceção (MELLO; TONELLI, 2002; PAIVA; MAGESTE, 2008; PAIVA *et al.*, 2013).

Deste modo, os ambientes organizacionais também implicam modos complexos de se situar no tempo, exigindo dos indivíduos-trabalhadores esforços de naturezas diferenciadas, visando sua manutenção física e psíquica. Isto está diretamente relacionado às experiências pessoais usualmente observadas no contexto laboral, pois, dependendo de como o trabalho é organizado e de como as pessoas são geridas, fenômenos como aceleração (VIRILIO, 1999), compressão (HARVEY, 2009), elasticidade (BUTLER, 1995) e fragmentação (GURVITCH, 1964) do tempo ocorrem e são naturalizados no cotidiano.

Neste trabalho, considera-se o caráter objetivo do tempo, ou seja, como algo extrínseco ao sujeito, constituinte da materialidade do cotidiano, ainda que se busque a compreensão da subjetividade que se molda neste cenário. Para tanto, entende-se que a subjetividade é algo indissociável da objetividade, visto que a constituição psíquica dos sujeitos é dialeticamente construída a partir da sua interação com a práxis social (PAULA; PALASSI, 2007), logo, não pode ser deslocada do contexto histórico que abrange as diversas determinações e constrangimentos das práticas sociais, as quais delimitam e condicionam as subjetivações destes sujeitos. Buscando, portanto, situar o contexto histórico da forma como o tempo tem sido gerido e percebido nas organizações, faz-se um breve resgate das teorias administrativas que influenciaram os modos de organização produtiva da sociedade contemporânea.

No campo científico da Administração, o tempo sempre foi uma das principais preocupações da gestão. Seguindo o ditado popular de que *tempo é dinheiro*, os autores pioneiros da Administração buscaram, com grande afinco, teorizar sobre os modos como o tempo de trabalho deveria ser gerido, a fim de se otimizar a eficiência dos trabalhadores. No trabalho de Taylor (1995), cuja publicação original se deu em 1911, foram desenvolvidos os estudos de *tempos e movimentos*, de modo a prescrever a maneira como o parcelamento de tarefas e a organização racional dos instrumentos de trabalho deveriam reduzir ao máximo os movimentos desnecessários dos trabalhadores, evitando a fadiga e ampliando a capacidade de produção sob o mesmo período de tempo de trabalho. Para motivar os trabalhadores, defendia a remuneração por peça produzida, de modo que o trabalhador aderisse aos novos instrumentos de controle do trabalho estabelecidos. Nesse período, também as obras de Ford (1960) e Fayol (1989) foram relevantes, reforçando a visão do trabalho heterogerido (separação entre os que planejam e os que executam). Enquanto empresário, Ford introduziu a primeira esteira rolante no processo de produção automobilística, de modo que a própria produção “caminhasse” até o trabalhador, o que reduzia o tempo necessário à produção de veículos e, conseqüentemente, ampliava o potencial de lucro.

Em contraposição à teoria da Administração Clássica, na teoria da Escola de Relações Humanas é questionado o modo excessivo como os gestores buscavam controlar o tempo dos empregados, enfatizando que há modos mais sutis e indiretos de controle, os quais podem inclusive ser mais eficientes aos resultados organizacionais. A partir dos estudos de Mayo (1959), ao longo da década de 1920, é defendido que o trabalhador deve ter maior margem de manobra para lidar com o próprio tempo para a organização e realização de tarefas, pois com a supervisão mais branda e com equipes detendo maior capacidade de autogestão, os grupos informais tornam-se mais motivados e comprometidos com o trabalho. Importante destacar que a teoria da Escola de Relações Humanas não teve a

mesma força de determinação da organização do ambiente produtivo quanto a estabelecida pela Administração Clássica.

Pode-se dizer que é a partir da crise do Fordismo, mais forte a partir da década de 1970, que há, de fato, uma mudança de paradigma na forma predominante de gestão no ambiente organizacional. Isto se tornou possível a partir da alteração da base produtiva mecânica para a base microeletrônica, o que permitiu maior automatização das atividades de trabalho e inauguração dos processos de reestruturação produtiva. Com o estabelecimento do Toyotismo nas indústrias de ponta, bem como com a ascensão da internet, a forma de lidar com o tempo (e o espaço) foi se alterando a passos largos (CASTELLS, 1999). Com a instauração da indústria enxuta (quadro reduzido de empregados), aliada ao crescimento das terceirizações e da ampliação da indústria de serviços (três movimentos altamente imbricados), manteve-se a redução do tempo (e, claro, do custo) de produção uma prioridade máxima. Contudo, as inovações e a criatividade passaram a ser mais demandas dos trabalhadores, o que paradoxalmente contrasta com os prazos e a pressão excessiva por redução do tempo de execução das atividades.

Nesse contexto, Gaulejac (2007) destaca a ascensão de uma nova ideologia gerencialista, a qual, em vez de concentrada no controle dos corpos (a exemplo dos estudos sobre os *tempos e movimentos*), está mais concentrada na transformação de energia libidinal em força de trabalho (a partir de instrumentos mais subjetivos de controle). Um ponto importante a ser ressaltado é que, nas empresas que prestam atividades terceirizadas (como as de *call center*), mesmo com o advento da microeletrônica, algumas práticas de controle podem se assemelhar mais ao controle taylorista-fordista do que ao do toyotismo, conforme aprofundado na apresentação dos resultados da pesquisa de campo.

O aumento da competitividade entre as empresas que atuam globalmente certamente faz da gestão do tempo de execução de trabalho uma importante vantagem competitiva. Resta saber, entretanto, se a pressão ininterrupta de compressão do tempo dos trabalhadores é sustentável no longo prazo, haja vista a ampliação dos quadros de estresse e do conseqüente adoecimento (DEJOURS, 1998). Frequentemente, o estresse no ambiente social é banalizado, sendo “normal” aqueles que se encontram em constante situação de pressão e ansiedade, podendo até mesmo serem consideradas preguiçosas aquelas pessoas que não absorvem tal euforia pelo imediatismo e sensação de urgência.

A despeito da importância e da significativa relação prática do tema, ainda são poucos os estudos que tratam da temática do tempo reunida com formas de controle intraorganizacionais (EMMENDOERFER; HELAL, 2007), esforço que é incentivado por Mello e Tonelli (2002, p. 13), quando afirmam que “somente através de uma visão mais ampla a respeito da concepção do tempo e seus impactos na realidade social, poderemos questionar as formas de controle e dominação impostas atualmente e propor outras possibilidades que tragam menos danos aos indivíduos”. Para tanto, as dimensões de percepções temporais elaboradas por Bluedorn e Jaussi (2007) mostram-se um ponto de partida fecundo, pois, a partir delas, é possível analisar as preferências individuais (que também não podem ser dissociadas do contexto social) conjugadas às exigências organizacionais. Tais dimensões são apresentadas

na subseção seguinte.

As Dimensões Temporais segundo Bluedorn e Jaussi

Bluedorn e Jaussi (2007) propõem uma agenda de pesquisa pautada em cinco dimensões temporais, sobre as quais os autores já se debruçaram em outros estudos, a saber: i) policronicidade; ii) velocidade; iii) pontualidade; iv) profundidade temporal; e v) arrastamento temporal.

Policronicidade é considerada pelos autores como a principal dimensão temporal. Ela envolve a preferência consistente do indivíduo, ainda que inconsciente, sobre como se envolver com o conjunto de tarefas que lhe competem. Nesse sentido, são denominados policrônicos aqueles sujeitos que preferem executar diversas atividades simultaneamente e, do outro lado, os monocrônicos preferem se envolver em uma tarefa de cada vez. Nesta dimensão, os autores propõem três níveis de análise.

No nível *individual*, consideram que as pessoas variam seus níveis de policronicidade de acordo com suas prioridades, isto é, podem ter um elevado fator adaptativo. No contexto organizacional, o trabalho limitará e determinará o nível de policronicidade dos indivíduos, em função da variedade de habilidades necessárias à sua execução. Se a execução de diversas tarefas simultâneas torna-se uma exigência contínua do trabalho, o trabalhador pode “aprender a preferir” trabalhar deste modo.

Quanto ao nível *grupal*, é considerado o princípio de que os grupos sociais desenvolvem valores e normas, os quais guiam os resultados dos processos de trabalho coletivos. Equipes multifuncionais normalmente são criadas por uma combinação de razões instrumentais (combinação de diferentes habilidades dos membros) e políticas (nivelar as diferenças individuais no interior das equipes), logo, a depender do grupo no qual o sujeito está inserido, sua experiência de trabalho pode ser mais ou menos policrônica.

Em se tratando do nível *organizacional*, os autores ressaltam que a cultura e a estrutura organizacional são dois fenômenos diferentes, porém, próximos e de influência mútua. Como a policronicidade é também uma dimensão da cultura, ela pode ser compreendida levando-se em conta as influências dos atributos da estrutura organizacional sobre o comportamento humano. Note-se que, com o passar do tempo, as organizações produtivas podem adotar distintos níveis de burocratização, formalização e diferenciação, o que tende a modificar as exigências de maior ou menor grau de policrônia dos trabalhadores.

Sobre a dimensão **velocidade**, Bluedorn e Jaussi (2007) revelam que ela envolve o número de atividades realizadas por unidade de tempo e diz respeito à preferência em se trabalhar de forma rápida ou lenta, no geral. Os níveis de análise propostos pelos autores para esta dimensão são também três.

O nível *individual* é associado a traços de personalidade, como impulsividade, tipo A de personalidade, senso de urgência de tempo, busca de sensações, assunção de riscos; ou

seja, é relacionado tanto a heranças genéticas como história de vida individual, aspectos primordiais para formação de sua identidade. Segundo Dubar (2005), a identidade para si e a identidade para o outro são inseparáveis, visto que o autoconceito do sujeito não ocorre independentemente do reconhecimento que os demais indivíduos atribuem a este sujeito. Isso significa reconhecer que os sujeitos adaptam-se para ser reconhecidos em grupos e que esta adaptação, mais do que uma modificação temporária de comportamento, pode vir também a influenciar em suas atitudes de forma significativa e consistente, metamorfoseando sua identidade num contexto mais amplo.

Já no nível *grupala*, são relacionados a dinâmica de grupos e o ambiente da tarefa. Bluedorn e Jaussi (2007) citam estudos que instam acadêmicos e profissionais a considerar “zonas” internas em organizações e as correspondentes perspectivas temporais que podem diferir por “zona”. Eles descrevem o ambiente da tarefa e das normas, desenvolvido em cada zona, como produtor de diferentes visões de tempo. Preferências acerca de velocidade podem diferir entre zonas. De modo similar, um grupo de trabalho pode ser considerado uma zona e desenvolver percepções compartilhadas acerca da velocidade em que o trabalho deve ser realizado. Isto se relaciona a custos derivados de conflitos e de coordenação de esforços, os quais podem ser agravados, dependendo do tipo de tarefa peculiar do grupo, como, por exemplo, o atingimento de metas em até uma certa data.

Já o nível *organizacional* envolve as estruturas associadas a foco de eficiência e/ou produção em massa e por mecanismos psicológicos e sociológicos. Segundo Bluedorn e Jaussi (2007), este é o nível que mais tem sido estudado no campo das organizações, já que o ambiente competitivo demanda agilidade, podendo variar de acordo com o setor da indústria. Duas orientações organizacionais acerca da velocidade podem ser observadas: a primeira refere-se à orientação da Administração Científica, na qual eficiência resulta em velocidade, a qual, por sua vez, finda em eficácia; e a segunda versa sobre a orientação competitiva pautada no tempo, na qual velocidade conduz à eficiência e, esta, à eficácia. A teoria institucional (DiMAGGIO; POWELL, 1983), por exemplo, sugere que firmas normalmente se comportam de acordo com as normas coletivas, no sentido de funcionarem de modo otimizador, alinhado às pressões institucionais.

Bluedorn e Jaussi (2007) argumentam que duas abordagens podem ser utilizadas para refletir sobre o nível organizacional de velocidade: a estrutural e a sociopsicológica. A perspectiva estrutural envolve a conformidade da velocidade organizacional, demonstrada em seus processos, tanto da produção como de tomada de decisão, sendo influenciada pelo tamanho da organização, níveis de burocracia, flexibilidade, complexidade, formalização, rotinização, padronização, políticas de incentivo e premiação que ditam como o trabalho será dividido e realizado, de maneira a evitar conflitos e promover agilidade. Já a perspectiva sociopsicológica diz respeito ao tempo compartilhado pelos diversos membros da organização, sendo gerada por meio da relação entre atração, similaridade e atrito entre os processos e a liderança informal ou formalmente definida na gerência da organização. São, portanto, definidos pelos modelos mentais compartilhados, pela cultura (influenciada pela estratégia), pelo estilo de liderança e pelas preferências pessoais em termos de alinhamento temporal semelhante ao da organização.

A dimensão **pontualidade** trata do comportamento mais frequente do indivíduo sobre o cumprimento de prazos e horários, envolvendo, portanto, a sua habilidade e preocupação em ser pontual. Essa dimensão sofre influência de aspectos culturais, contextuais e de personalidade dos sujeitos sociais considerados. São também três os níveis de análise dessa dimensão, segundo Bluedorn e Jaussi (2007).

No nível *individual*, a pontualidade está sempre relacionada com velocidade, por envolver estar no momento inicial adequado a qualquer preço. Outros aspectos que podem ser considerados são níveis de absenteísmo e atrasos. Policronia sempre envolve data-limite (*deadline*), ou seja, um sinal para agir, um elemento estruturador do comportamento humano, direcionando o indivíduo para o atingimento de objetivos e propiciando *feedback* intrínseco e motivação (HACKMAN; OLDHAM, 1976). Assim, preferências por pontualidade podem ser conectadas a preferências por horários e datas-limite, as quais podem servir, de acordo com Lewis e Weigart (1985), como estratégias de redução de ambiguidades e de produção de estruturas. Além disso, preferências por horários e datas-limite podem ser associadas à tolerância por ambiguidade, uma dimensão de personalidade.

A pontualidade também se verifica no nível *organizacional*, já que organizações podem ter claras normas e padrões para iniciar e finalizar atividades (*deadlines*). Da mesma forma que no nível individual, a orientação organizacional acerca de pontualidade pode ser relacionada com sua ênfase em velocidade, pautada em sua cultura.

Há ainda o nível *nacional*, considerando que existem países cuja cultura valoriza pontualidade, daí a precisão de seus recursos (relógios) tecnológicos que auxiliam na acuracidade da mensuração e, daí, do controle do tempo. A cultura brasileira, por exemplo, é internacionalmente conhecida pela menor preocupação dos habitantes deste país, em geral, com a questão da pontualidade; já a “pontualidade britânica” situa a Inglaterra no polo oposto.

A quarta dimensão, **profundidade temporal**, indica a predominância do alinhamento presente do sujeito em função de fatos passados ou aspirações futuras. Nesse sentido, ela indica o seu maior apego ao passado ou ao futuro, em função do quão distante um ou outro está de sua vida atual e das decisões que deve tomar. Paiva *et al.* (2013) destacam que essa dimensão é de difícil compreensão e verificação prática, devido à tendência de supervalorização do imediato e do instantâneo na sociedade contemporânea. Os níveis de análise sugeridos por Bluedorn e Jaussi (2007) são o individual e o organizacional.

Sobre o nível *individual*, pesquisas citadas pelos autores indicam que quanto mais distante a profundidade temporal passada do indivíduo mais distante é a profundidade temporal futura dele. Outras pesquisas ressaltam uma correlação negativa entre profundidade temporal futura do empreendedor e estresse percebido. Em outro sentido, pesquisas apontadas pelos autores não mostraram correlações estatísticas significantes entre profundidade temporal (futura ou passada) e idade do empreendedor. Nesse sentido, ainda são inconclusivas as inferências dos maiores apegos dos indivíduos ao passado ou ao futuro.

Em se tratando do nível *organizacional*, pesquisas apontaram correlação entre profundidade

temporal total, enfatizada pelas culturas organizacionais e ganhos por ação. Há relação também com as políticas e práticas de gestão de pessoas, principalmente no que diz respeito aos custos de manutenção dos empregados no longo prazo (grande distância temporal futura). No que tange às estratégias e planos organizacionais, estes também vão variar de acordo com a profundidade temporal dos executivos que as delineiam. Em outro sentido, pesquisas apontadas pelos autores mostraram relações estatísticas positivas entre profundidade temporal total e idade da organização.

A última dimensão, **arrastamento**, relaciona-se ao ajuste que o sujeito faz de seu próprio tempo às atividades que a ele se impõem. É uma dimensão que sofre influência de fatores políticos e das relações de poder, manifestando-se sob as formas de: sincronia (o próprio tempo das atividades é ajustado ao mesmo tempo que o de uma ação externa, considerada condutora ou modelo), liderança (as atividades são executadas antes de uma ação considerada mais imponente) e condução (as atividades são executadas no tempo posterior ao de uma ação base ou referência). Para esta “metadimensão”, Bluedorn e Jaussi (2007) não esclarecem níveis de análise estruturados, como os anteriores.

Convém ressaltar que as preferências de comportamento dos indivíduos nessas dimensões não influenciam, necessariamente, a qualidade ou a produtividade do trabalho; além disso, nem sempre é possível ao trabalhador realizar o trabalho de maneira condizente com sua preferência (BLUEDORN; JAUSSE, 2007), assim sendo, a compreensão de tais dimensões em distintos contextos pode lançar luz acerca da influência das especificidades organizacionais sobre as percepções e experiências temporais.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Visando o cumprimento do objetivo geral do estudo, empreendeu-se uma pesquisa de campo, descritiva, com abordagem qualitativa. Ela foi desenvolvida em um *call center* situado na região metropolitana de Belo Horizonte (MG), conhecido por suas políticas e práticas de gestão diferenciadas no setor, em especial as remuneratórias, incluindo salários acima da média de mercado.

A coleta de dados foi baseada em entrevistas, com roteiros semiestruturados, com 19 operadores. Antes do início da entrevista propriamente dita, os sujeitos indicaram dados socioprofissionais, como sexo, faixa etária, nível de escolaridade, área de trabalho (ativo ou receptivo), período de trabalho em *call centers* e no emprego atual. O roteiro continha perguntas sobre como o sujeito lida com o próprio tempo, percepções acerca da organização do trabalho, suas preferências de comportamento (fazer várias coisas ao mesmo tempo ou uma de cada vez; ser uma pessoa mais rápida ou mais lenta para desenvolver as atividades cotidianas; ser uma pessoa pontual ou impontual; mais apegada ao passado ou ao futuro) e sobre como ele percebe a influência da empresa sobre o próprio modo de organização do tempo. Em todos os pontos, foram pedidos exemplos do cotidiano de trabalho.

Optou-se por um posicionamento interpretacionista na análise dos dados, relacionando as respostas apuradas ao referencial teórico relativo às dimensões temporais. Todas as

entrevistas foram gravadas com autorização dos participantes. Elas tiveram o tempo de duração entre 30 e 50 minutos e todos os aspectos éticos direcionados à pesquisa social foram observados.

Os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo (BARDIN, 2009), cuja operacionalização seguiu orientações de Melo *et al.* (2007) e Silva (2005). Isso significa que as entrevistas foram transcritas na íntegra e, em seguida, as respostas foram separadas por pergunta e codificadas (sínteses de conteúdo) para cada entrevistado (fase de preparação dos dados). Na sequência, construiu-se tabelas resumitivas que continham todas as sínteses de conteúdo das respostas dos entrevistados e sua identificação (em função do acordo de sigilo quanto à identidade dos entrevistados, decidiu-se por identificá-los por ordem de realização da entrevista, numerando-os de 1 a 19), o que possibilitou verificar sua recorrência. Por fim, as entrevistas foram (re)lidas, buscando identificar outros temas e aspectos indicados pelos sujeitos como relevantes, a despeito do próprio roteiro (fase de tabulação temática) que refletia as cinco dimensões adotadas como parâmetro de análise.

Especificamente quanto às categorias de análise, elas se basearam nas dimensões temporais de Bluedorn e Jaussi (2007), acatadas *a priori*, e atentou-se para a abertura ao surgimento de outras análises, a partir das verbalizações dos entrevistados, incorporando os relatos de práticas de controle do tempo dos empregados exercidas pela empresa. A apresentação e análise dos dados está disposta a seguir, frisando-se que os preceitos éticos envolvidos em pesquisas com seres humanos foram observados na condução da investigação aqui relatada.

Resultados da Pesquisa

É comum as atividades de *call center* serem operadas por empresas terceirizadas, contexto que se alinha aos processos de reestruturação produtiva. O *call center* abordado nesta pesquisa segue este modelo, prestando serviços de vendas, cobranças e suporte ao cliente para diversas empresas contratantes, atendendo em âmbito nacional.

O maior contingente de empregados de um *call center* ocupa cargos de operador, podendo ser ativo (*outbound* ou *telemarketing* ativo, deve realizar chamadas para clientes, reais e/ou potenciais) ou passivo (*inbound* ou *telemarketing* receptivo, deve receber chamadas de clientes, reais e/ou potenciais). Em ambos os casos, o atendente lida com duas interações ao mesmo tempo, ou seja, uma mediada pelo telefone e outra pelo computador, sendo que as duas são monitoradas por sistemas de informação (SILVA *et al.*, 2002) e pelos supervisores, *in loco*. A execução do trabalho segue o cumprimento de um *script* – um texto voltado para resolutividade, previamente formalizado, mediante as possibilidades de situações já identificadas – e o tempo de atendimento deve seguir as diretrizes também predefinidas (VASCONCELLOS; MARX; FIGUEIREDO, 2011).

Com relação aos dados socioprofissionais dos sujeitos entrevistados, foram levantadas informações como sexo, faixa etária, nível de escolaridade, área de trabalho (ativo ou receptivo), tempo de trabalho em *call centers* e tempo na empresa atual. Eles foram organizados no Quadro 1.

Quadro 1 – Perfil dos sujeitos da pesquisa

Nº	Sexo	Faixa etária	Escolaridade	Área de Trabalho	Tempo em call centers	Tempo na empresa
E1	Masculino	21 a 25 anos	Superior incompleto	Receptivo	2,1 a 5 anos	1 a 2 anos
E2	Masculino	31 a 35 anos	Superior completo	Ativo	10,1 a 15 anos	9,1 a 12 meses
E3	Masculino	21 a 25 anos	Superior incompleto	Receptivo	2,1 a 5 anos	3,1 a 6 meses
E4	Feminino	Até 20 anos	Superior incompleto	Receptivo	2,1 a 5 anos	1 a 2 anos
E5	Masculino	21 a 25 anos	Superior incompleto	Receptivo	5,1 a 10 anos	1 a 2 anos
E6	Masculino	31 a 35 anos	Superior completo	Receptivo	5,1 a 10 anos	1 a 2 anos
E7	Feminino	21 a 25 anos	Superior incompleto	Ativo	2,1 a 5 anos	6,1 a 9 meses
E8	Masculino	Até 20 anos	Médio completo	Receptivo	2,1 a 5 anos	1 a 2 anos
E9	Feminino	21 a 25 anos	Superior incompleto	Receptivo	1,1 a 2 anos	1 a 2 anos
E10	Masculino	21 a 25 anos	Superior incompleto	Receptivo	5,1 a 10 anos	1 a 2 anos
E11	Feminino	21 a 25 anos	Superior incompleto	Receptivo	Até 1 ano	6,1 a 9 meses
E12	Feminino	21 a 25 anos	Superior incompleto	Receptivo	1,1 a 2 anos	9,1 a 12 meses
E13	Feminino	21 a 25 anos	Superior incompleto	Receptivo	5,1 a 10 anos	3,1 a 4 anos
E14	Masculino	21 a 25 anos	Superior incompleto	Receptivo	5,1 a 10 anos	1 a 2 anos
E15	Feminino	21 a 25 anos	Médio completo	Receptivo	5,1 a 10 anos	1 a 2 anos
E16	Feminino	41 a 45 anos	Superior completo	Receptivo	20,1 a 25 anos	1 a 2 anos
E17	Feminino	26 a 30 anos	Médio completo	Receptivo	5,1 a 10 anos	2,1 a 3 anos
E18	Feminino	21 a 25 anos	Médio completo	Receptivo	2,1 a 5 anos	1 a 2 anos
E19	Feminino	Até 20 anos	Médio completo	Receptivo	1,1 a 2 anos	1 a 2 anos

Fonte: Pesquisa de campo.

Desse modo, o perfil predominante dos entrevistados foi de: mulheres (11 do total); faixa etária entre 21 a 25 anos (11); solteiro(a)s (15); com o nível de escolaridade superior incompleto (11); com tempo de serviço de um a dois anos na empresa atual (12); e com experiência acima de cinco anos no setor de *call center* (9). O conjunto de trabalhadores – jovens e do sexo feminino – segue a tendência das características que normalmente se encontram em trabalhadores deste setor, o qual costuma absorver com maior intensidade aqueles que se enquadram no perfil de minorias sociais (LASPISA, 2007; NOGUEIRA, 2012).

Conforme explicitado na seção anterior, a análise de conteúdo dos dados foi organizada a partir de categorias pautadas nas cinco dimensões temporais de Bluedorn e Jaussi (2007). Em relação à primeira dimensão temporal, a **policronicidade**, foram feitas perguntas como: “De que forma você organiza as prioridades das suas tarefas?”; “Você prefere fazer uma atividade de cada vez ou várias ao mesmo tempo?”; “Como a empresa lhe influencia na determinação de execução dessas atividades?”. Conforme as respostas obtidas, os pesquisadores buscaram o aprofundamento a partir de questões complementares, as quais variaram para cada entrevistado.

Nesta categoria, pôde ser observado que a maioria dos entrevistados (E2, E4, E6, E7, E8, E9, E10, E15, E17, E18, E19) prefere se envolver numa atividade por vez, indicando um perfil monocrônico. Todavia, no relato de cinco sujeitos (E2, E7, E10, E15, E19), notou-se que as pressões e demandas do trabalho os obrigam a executar diversas tarefas simultaneamente, conforme apresentado nos exemplos a seguir:

Você tem que abrir vários sistemas ao mesmo tempo e ir olhando, mudando as telas para ver os sistemas, que são no mínimo quatro telas (E2).

Não é questão de preferência [executar várias tarefas concomitantemente], é necessidade, né. Se você não tem habilidade, você perde a venda, de repente (E7).

Eu tento fazer uma coisa de cada vez, mas, muitas vezes, você está lá atendendo e o supervisor vai e grita: “gente, coloca pausa e pede um momento”. Aí eles já pedem para você olhar outra coisa. Mas, na medida do possível, eu tento fazer uma coisa de cada vez [...] (E19).

Salienta-se que a atividade de um operador de *call center* é preponderantemente individual, contudo, para um melhor controle, os operadores são distribuídos em células, ou seja, grupos menores de aproximadamente vinte pessoas, coordenados por um supervisor, responsável pelos resultados de sua equipe. Tais células possuem integração e compromisso com as metas organizacionais. Os níveis de análise organizacional e individual parecem indissociáveis neste contexto. Os depoimentos acima demonstram que, estando o ambiente de trabalho envolto a relações de poder, a instância organizacional se sobrepõe à individual para alguns destes sujeitos. Neste sentido, há uma estrutura deliberada para que a policronicidade seja desenvolvida nos trabalhadores ou, então, elimine aqueles que não se adaptem a essa imposição.

A teoria revela a tendência de que indivíduos com maiores graus de policronicidade são também os mais propensos ao estresse (BLUEDORN; JAUSSI, 2007). Diante do cenário da policronia compulsória, não surpreende a alta frequência de relatos apontando elevados níveis de estresse entre os trabalhadores abordados. Assim, buscou-se aprofundar sobre o modo como os trabalhadores que se sentiam pressionados buscavam lidar com a hostilidade vivenciada. Os entrevistados apontaram a utilização de mecanismos, durante e fora da jornada de trabalho, a fim de se manterem (minimamente) saudáveis num ambiente

considerado estressante. Os resultados indicaram que o convívio social, dentro ou fora do ambiente laboral, é uma alternativa importante para mediação da pressão no trabalho.

Ah, eu acho que conversar muito com as pessoas, até de lá mesmo, né. Sair, além de conversar lá dentro mesmo, sair depois do serviço também, de vez em quando, né [...] (E7).

Todavia, outros mecanismos pouco usuais também são utilizados pelos trabalhadores para terem maior período de descanso e lidar com as exigências do trabalho.

Uma vez eu precisei doar sangue para poder estudar, porque eu não estava tendo tempo pra estudar, doei sangue, peguei atestado pra poder estudar. E as outras duas, é que eu não estava aguentando mesmo (o trabalho) (E4).

Um dos modos para poder me desestressar é origami. Então, enquanto eu estou atendendo, eu estou fazendo um tipo de coisa, às vezes, dobradura. E estou atendendo e fazendo algo diferente, buscando alguma coisa, lendo os procedimentos [...] (E8).

Conforme dissertado por Lima (2015), o trabalho em *call centers*, embora apresente significativa variabilidade, parece convergir nos quesitos de ser uma atividade de caráter informacional com alto nível de controle e um certo neotaylorismo, por conta de sua característica de submissão dos trabalhadores ao tempo, à estrutura dos *softwares*, do controle racional do tempo e do trabalho por meio da informática. Segundo o autor, tais exigências de produtividade máxima costumam prejudicar as condições físicas e psicológicas dos trabalhadores, o que justifica as estratégias de defesa utilizada pelos trabalhadores para suportar as condições de trabalho, conforme destaca a teoria de Dejours (1998).

Em relação à percepção temporal que trata da **velocidade**, as perguntas seguiram a estrutura da dimensão anterior, buscando verificar as preferências e as restrições para o estabelecimento do ritmo das atividades dos trabalhadores. No nível de análise individual, nota-se que 9 dos entrevistados (E2, E3, E5, E6, E11, E15, E16, E18, E19) preferem trabalhar de forma rápida, e alguns (E7, E8, E10, E12, E14) acrescentam que essa também é uma exigência de seu trabalho, sendo estes resultados justificáveis de maneira semelhante à dimensão anterior. Quanto às análises dessa dimensão em nível grupal, foi percebido, pelos relatos, que o baixo tempo médio de atendimento (TMA) da célula de trabalho é cobrado do supervisor. Este, por sua vez, visa a diminuição crescente do TMA. Assim sendo, são imputados aos operadores, de maneira individual e grupal, metas que visam a competitividade entre as células, visando ao melhor resultado geral da organização. Visando tal fim, em determinadas épocas são apresentadas campanhas que têm como objetivo premiar a célula que tiver a melhor efetividade, recebendo, por exemplo, o direito de folgar em um feriado. Deste modo, partindo para o nível organizacional, não se pode desconsiderar que a lentidão é mal vista no cenário empresarial, de modo geral, pois a cultura do instantâneo e do imediato interfere na forma como os sujeitos buscam vivenciar o próprio tempo, dentro e fora do trabalho.

Lá a gente procura fazer tudo correndo para poder dar tempo de fazer, né, em 10 minutos, 20 minutos. Até em casa mesmo, eu já comecei a ter essa mania de

controlar tudo: “não, em 5 minutos, eu vou fazer isso; em 10 minutos, eu vou fazer outra coisa; em 15 minutos, eu tenho que fazer isso” (E15).

Dejours (1998) já havia notado, a partir de suas pesquisas com telefonistas francesas, a forma como o serviço precário e repetitivo influenciava fortemente na vida dos sujeitos fora do tempo de serviço, como no relato da telefonista que usava as frases prontas e o tom pausado e nasalado até mesmo em períodos de convivência social. Nesse sentido, ao não se conseguir “desconectar” do trabalho, a tendência ao adoecimento torna-se potencializada. Há uma passagem emblemática a respeito dessa constatação, na fala de um dos sujeitos entrevistados: “Se eu não me desligar, eu morreria lá dentro” (E1). E tal cenário de pressões por velocidade não parece estar próximo de ser amenizado, conforme apontam Frezza, Grisci e Kessler (2009, p. 490):

[...] o contínuo aumento do lucro, objetivo maior do capitalismo, está diretamente relacionado com o aumento da velocidade dos processos, velocidade conquistada não somente com o aumento dos ritmos de produção, mas também com a reconstrução do espaço, para evitar barreiras e outros empecilhos à circulação de bens e serviços. Essas transformações não atingem somente a produção, atingem principalmente as práticas de consumo, afetando de maneira direta a vida social: aceleração dupla da produção e do consumo. Essa aceleração atinge, na contemporaneidade, uma velocidade vertiginosa.

Partindo para a terceira dimensão de Bluedorn e Jaussi (2007), **pontualidade**, no nível individual, percebe-se que 16 entrevistados (E1, E2, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E12, E14, E15, E16, E17, E18) relataram ser naturalmente pontuais. Nesta dimensão, a influência da instância organizacional parece ser mais marcante para os sujeitos do que a nacional, pois brasileiros são mundialmente reconhecidos por sua falta de apego ao cumprimento de horários. Neste sentido, a alta preponderância de sujeitos que se veem como pontuais talvez reflita uma expectativa de aceitabilidade social, já que são jovens e os atrasos não são bem vistos na empresa. Nesta dimensão, também foi possível verificar que há uma pressão da organização e da supervisão de sua célula/grupo voltada para a pontualidade, algo que se sobrepõe às preferências dos sujeitos.

Falta de responsabilidade, por exemplo, com horário. Eu não gosto de ter horário fixo e no *call center*, mais do que nunca, você tem que estar ali na hora marcada e ir embora na hora marcada, porque o *call center* não pode parar (E3).

Um dado interessante que surgiu na pesquisa é que, mesmo entre os sujeitos que se dizem pontuais, alguns (E5, E8, E9, E15, E17) relataram atrasar de propósito, após se sentirem injustiçados pela organização, indicando ações de retaliação. Apesar de os autores das dimensões temporais não mencionarem o nível de análise grupal na dimensão da pontualidade, foi possível perceber uma mobilização coletiva relacionada à forma como os sujeitos cumprem, ou não, os horários estabelecidos.

Aconteceu um fato lá, de folga de carnaval. [...] Todas as equipes tiveram o direito de fazer compensação para folgar e a gente não teve direito a nada. Eles cobram da nossa equipe, muito resultado, por falar que somos diferentes. Aí o

que a gente faz, a gente começa a fazer pausa banheiro. Combina de todo mundo ir ao banheiro de cinco em cinco, combina de ficar dez minutos, combina de ficar quinze, combina um monte de coisa. “Ah, fulano, vou faltar dia tal e você vai faltar dia tal com atestado”. É claro, aí a gente faz assim (E17).

Costumava sim (faltar e atrasar). Pelo desprezo, também, a gente vai desanimando, então costumava sim. Ainda mais quando eu tinha uma outra supervisora, que eu via o desprezo totalmente nela e aí realmente a gente faltava. Em questão mesmo de querer faltar para prejudicar, porque a gente não via, não via a boa vontade dela (E7).

Hoje, até o primeiro ano e quase meio, eu nunca tive nenhum atraso. Depois disso aí, que eu pedi férias, eles não quiseram nem me dar as férias, então aí sim, eu passei a atrasar todos os dias praticamente (E5).

Percebe-se, nestes relatos, mecanismos de defesa dos trabalhadores para lidar com situações que os mesmos consideram injustas. Neste sentido, os empregados não lidam sempre passivamente com as pressões vindas de superiores hierárquicos, questionando tanto os mecanismos quanto o controle em si. Quando dotados de maior consciência quanto às suas possibilidades de resistência, estes sujeitos se reorganizam para determinar como ajustar ou não o próprio tempo às imposições organizacionais, bem como se mobilizam em grupos, a fim de desafiar os instrumentos de controle – e seus controladores – na empresa.

Já em se tratando da **profundidade temporal**, a maior parte dos entrevistados (E3, E5, E7, E9, E11, E12, E13, E14, E15, E17, E18, E19) declarou elevado foco no futuro e pouco apego ao passado, o que é compreensível ao se considerar o perfil jovem dos sujeitos. Em geral, possuem vários planos voltados para a formação nos estudos, ascensão no trabalho e constituição de família. Um dado interessante, todavia, é que, nos relatos voltados às expectativas dos operadores, a permanência na empresa não é expressa como um anseio destes. Quando questionados sobre o autoplanejamento de longo prazo, a maioria (E4, E5, E9, E10, E11, E13, E14, E15, E16, E17) não expressou expectativas e nem vontade de crescimento na organização, considerando-a apenas como um “trampolim” para uma oportunidade futura melhor. Sua permanência no emprego está ligada basicamente à remuneração e à carga horária reduzida que lhes permite dedicar mais tempo ao estudo.

A maioria das pessoas que estuda, pretende sair, você pode ver. [...] E se você fosse olhar, a ideia principal teria que ser a seguinte: eu estudo para crescer. Na empresa, né. Mas geralmente a pessoa estuda para sair (E7).

Não me sinto nem um pouco motivada no crescimento dessa organização. [...] Até essa questão do salário, da diferença pouca de salário pra sentir motivada, pela falta também de planejamento da empresa. Então não sinto essa necessidade não, sinto a necessidade de sair e conseguir alguma coisa melhor fora (E9).

Trabalho 6 horas e 20 para receber o meu salário no final do mês, mas não é uma empresa onde eu queira crescer, que eu quero subir de cargo, que eu queira ficar (E11).

Desta forma, infere-se que as condições precárias do trabalho no *call center* – pautado num serviço majoritariamente repetitivo, em que as baixas possibilidades de maiores ganhos financeiros não incentivam a busca por promoções, além de pouca participação do trabalhador nas decisões relacionadas às próprias atividades – têm influência relevante na manutenção de vínculos deste público com a organização. Apenas três sujeitos (E1, E3, E6), dentre os dezanove, mantêm interesse, sem ressalvas, de crescimento profissional dentro da organização. Considerando o perfil jovem dos respondentes, geralmente pautado em grandes aspirações, esta baixa expressividade sinaliza o tipo de ambiente pouco estimulante que estes sujeitos vivenciam.

Por fim, a última dimensão, o **arrastamento**, foi de difícil verificação empírica, pois não se trata apenas de uma preferência do entrevistado, mas de como as imposições organizacionais influenciam no ritmo de suas atividades. Observou-se, majoritariamente, um ritmo de condução, pois há uma fila de clientes na linha de atendimento telefônico que dita o ritmo de trabalho dos operadores e o *script* mapeando a maneira exata de atendimento para cada tipo de serviço. Além disso, soma-se a exigência por um tempo médio de atendimento (TMA) cada vez menor, observado pelos supervisores *in loco* e pelos sistemas de informações disponibilizados.

Em relação ao controle temporal exercido pela empresa, foi frequente o questionamento pelos sujeitos sobre o controle relativo às pausas para ida ao banheiro, um direito legal do trabalhador. Relatos explicitaram o fato de o supervisor designar um empregado específico para vigiar o banheiro, inclusive ocasionando situações humilhantes.

Por conta das pausas ao banheiro, que são controladas, uma funcionária teve que contar que estava com hemorroidas (E3).

Se ele tira uma pausa banheiro, a supervisora manda algum operador entrar no banheiro masculino para ver o que ele está fazendo. Para mim, isso é uma forma muito grosseira de perseguição (E10).

Houve, também, falas sobre a insuficiência dos tempos de intervalos, as constantes trocas na rotina e no horário de trabalho, sem comunicação prévia, e a pressão ininterrupta para a redução do tempo médio de atendimento ao cliente, definido pela contratante dos serviços do *call center*. Com isso, o planejamento dos empregados sobre programas de final de semana ou compromissos de horário fixo são prejudicados, visto que sua rotina pode ser alterada arbitrariamente.

Simplemente eles chegam hoje e falam assim: “Amanhã você está às oito horas”. Não pode ser assim. Tem que ter um, né, planejamento, a gente tem que ser avisada com antecedência, porque a gente tem um cronograma que a gente segue. Mas, para eles, não importa isso (E13).

Eu pegava serviço às oito horas e, de um dia para o outro, eles falaram: “Olha, vocês, a partir de segunda feira – e isso era numa sexta feira –, a partir de segunda feira, vocês vão pegar a partir de oito e meia”. E aí a gente teve que aceitar aquilo, sabe, não teve questionamento (E19).

Esses dados reforçam a necessidade de se repensar a forma como o trabalho em *call centers* é organizado, sendo o discurso dominante de autonomia, criatividade e maior participação do trabalhador sobre o processo de trabalho uma realidade que não se aplica aos trabalhadores deste setor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo, o qual teve por objetivo analisar como se relacionam percepções temporais e percepções de formas de controle de trabalhadores de *call center*, destacou em seu referencial teórico as cinco dimensões temporais apresentadas por Bluedorn e Jaussi (2007): policronicidade, velocidade, pontualidade, profundidade temporal e arrastamento. Parte das peculiaridades de um ambiente de *call center* foi explicitada na introdução, assim como a perspectiva de que seus trabalhadores constituem um exemplo clássico de infoproletários em relações de trabalho precárias, dadas as necessidades de controle sobre o tempo, cada vez mais acentuada, e os frequentes quadros de adoecimento identificados em profissionais deste setor.

Quanto às dimensões de Bluedorn e Jaussi (2007), pôde ser observado que a maioria dos entrevistados prefere trabalhar de modo monocrônico, veloz, pontual, focado no futuro, além de serem “arrastados” predominantemente por condução. Quanto à relação entre controle organizacional e comportamento temporal destes trabalhadores, a análise demonstrou a preponderância de instrumentos de controle exercidos pela empresa sobre o empregado no que tange a suas percepções e experiências temporais, pois, além de ele não poder adotar comportamentos considerados mais confortáveis, seu tempo é continuamente pressionado rumo à efetividade organizacional. Isso reflete o arrastamento do trabalhador, inclusive em momentos destinados à satisfação de necessidades fisiológicas (vigilância do uso do banheiro), assim como pressão por policronia, velocidade, pontualidade e profundidade futura, já que essa combinação interfere positivamente na produtividade, a despeito das suas preferências individuais.

Espaços de trabalho como *call center*, no Brasil, têm sido percebidos como uma oportunidade de inserção no mercado de trabalho, um degrau ou “trampolim” em termos de carreira. Ao mesmo tempo em que ele se caracteriza como uma fonte inicial de aquisição de conhecimentos, experiências e maturidade, a ocupação neste ambiente é comumente percebida como exaustiva, degradante e de baixa autonomia. Neste estudo, foi perceptível que tais trabalhadores almejam seguir carreira em outras organizações que não o *call center* onde trabalham, fato que parece estar relacionado ao controle excessivo e às insatisfações ali encontrados. Tal cenário torna esse tipo de organização muito peculiar quanto às demandas de políticas e práticas de gestão de pessoas, considerando eventos que lhe são muito comuns, como a rotatividade e o absenteísmo, cujos impactos negativos são inegáveis. Se a redução da jornada de trabalho ainda é insuficiente para extinguir os efeitos nocivos deste tipo de ofício, novas possibilidades devem ser analisadas, considerando a importância que as atividades de suporte e de relacionamento com o cliente exercem sobre o ambiente socioproductivo.

Grande parte dos estudos empíricos que buscam compreender a dinâmica temporal das organizações tem adotado dimensões como as apresentadas por Bluedorn e Jaussi (2007), seguindo um enfoque predominantemente gerencialista; neste estudo, contudo, optou-se por também considerar a influência da organização do trabalho nos comportamentos e constrangimentos dos trabalhadores, visando, de certa forma, denunciar as precárias condições de trabalho às quais os operadores de *call center* se encontram submetidos. Tendo como base a perspectiva das percepções temporais, adotou-se um enfoque interpretacionista, abrindo-se oportunidades para perspectivas mais críticas e, com isso, expandir as possibilidades epistemológicas da temática no campo da gestão, sendo esta uma contribuição teórico-conceitual relevante.

Além disso, os dados trouxeram à tona outro nível de análise na dimensão da pontualidade, o grupal, relacionado a formas coletivas de conformação da conduta individual no que tange ao cumprimento de horários pré-estabelecidos. Este ponto merece destaque no que tange às contribuições conceituais desta pesquisa, em especial das dimensões de Bluedorn e Jaussi (2007).

Considerando os achados e a limitação da investigação a um conjunto de pessoas de um único *call center*, sugere-se uma agenda de pesquisa que vise ampliar e aprofundar a compreensão do fenômeno e suas possíveis relações com as políticas e práticas sociais voltadas à gestão. Para tanto, recomenda-se também estudos em organizações privadas do mesmo setor e em públicas, buscando compreender as peculiaridades das percepções e controles temporais em tais setores, bem como com trabalhadores de níveis hierárquicos organizacionais mais elevados, visto que, nestas posições, os controles costumam ser mais sutis e com aparência de autogestão e, então, de autoimposição. Assim, torna-se possível melhor compreender as peculiaridades e semelhanças organizacionais, considerando a sua relação dialética com as imposições do ambiente político-econômico do contexto macrossocial. Além destas propostas, e tendo em vista alguns dos relatos analisados neste estudo, sugere-se o estudo do tema, relacionando-o com outros, tais como vínculos organizacionais (comprometimento, entrincheiramento, consentimento), estresse ocupacional, síndrome de *burnout*, valores (pessoais, profissionais, do trabalho, organizacionais) e assédio moral, bem como abrangendo outros grupos ocupacionais e demográficos, destacando-se as diferenças, diversidades e discriminações presentes na sociedade e nas organizações, especificamente. As possibilidades estão longe de se esgotarem.

NOTA

1 Submetido à RIGS em: jan. 2018. Aceito para publicação em: abr. 2018.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. Século XXI: nova era da precarização estrutural do trabalho. In: ANTUNES, R. *et al.* (Org.). **Infoproletários**. São Paulo: Boitempo, 2009. p. 231-238.

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BAUMAN, Z. **Tempos líquidos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.
- BLUEDORN, A. C.; JAUSSE, K. S. Organizationally relevant dimensions of time across levels of analysis. In: DANSEREAU, F.; YAMMARINO, F. J. **Multi-Level issues in organizations and time**. Oxford, UK: Elsevier, 2007. p. 187-223.
- BUTLER, R. Time in organizations. **Organization Studies**, v. 16, n. 6, p. 925-950, 1995.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de Psicopatologia do Trabalho**. São Paulo: Cortez, 1998.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.
- DUBAR, C. **A socialização: construção das identidades sociais e profissionais**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- DUTRA, R. Q. **Do outro lado da linha: Poder judiciário, regulação e adoecimento dos trabalhadores em call centers**. Dissertação (Mestrado em Direito) – Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade de Brasília. Brasília, 2014.
- ELIAS, N. **Sobre o tempo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.
- EMMENDOERFER, M. L.; HELAL, D. H. Análise do controle do tempo de trabalho gerencial em uma siderúrgica. In: EnEO. 3. Natal, 2007. **Anais...** Natal: ANPAD, 2007.
- FAYOL, H. **Administração geral e industrial**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FORD, H. **Os princípios da prosperidade**. Rio de Janeiro: Brand, 1960.
- FREIRE, K. **Call center: o primeiro grande emprego**. São Paulo: Scortecci, 2009.
- FREZZA, M.; GRISCI, C. L. I.; KESSLER, C. K. Tempo e espaço na contemporaneidade: uma análise a partir de uma revista popular de negócios. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 3, p. 487-503, set. 2009.
- GABLE, P. A.; POOLE, B. D. Time Flies When You're Having Approach Motivated Fun: effects of motivational intensity on time perception. **Psychological Science**, v. 23, n. 8, p. 879-886, 2012.
- GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.
- GURVITCH, G. **The spectrum of social time**. Holanda: D. Reidel Publishing, 1964.

HACKMAM, J. R.; OLDHAM, G. R. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 16, p. 250-279, 1976.

HALL, E. T. **The dance of life**. Nova Iorque: Anchor Books, 1983.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 2009.

KLEIN, E. **O tempo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1995.

KOEBER, C. The Social Reorganization of Time: The “Great Speedup” and the Transformation of Time and Work Discipline. **Humanity & Society**. v. 41, n. 2, p. 143-157, 2017.

LASPISA, D. F. **A influência do conhecimento individual na memória organizacional: estudo de caso em um call center**. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

LEWIS, J. D.; WEIGERT, A. Trust as a Social Reality. **Social Forces**, v. 63, n. 4, p. 967-985, 1985.

MAYO, E. **Problemas humanos de una civilización industrial**. Buenos Aires: Galatea, 1959.

MELLO, H. D. A.; TONELLI, M. J. O tempo e as organizações: Concepções do Tempo em Periódicos de Estudos Organizacionais. In: EnEO. 2. Recife, 2002. **Anais...** Recife: ANPAD, 2002.

MELO, M. C. O. L.; PAIVA, K. C. M.; MAGESTE, G. S.; CAPPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. M. Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da administração. In: EnEPQ. 1. Recife, 2007. **Anais...** Recife: ANPAD, 2007.

NOGUEIRA, C. M. **O trabalho duplicado**. São Paulo: Expressão Popular, 2012.

PAIVA, K. C. M.; DUTRA, M. R. S.; LUZ, T. R. Comprometimento organizacional de trabalhadores de *call center*. **Revista de Administração - RAUSP**, v. 50, n. 3, p. 310-324, 2015.

PAIVA, K. C. M.; DUTRA, M. R. S. Valores Organizacionais e Valores do Trabalho: um estudo com operadores de *call center*. **Cad. EBAPE.BR**, v. 15, n. 1, p. 40-62, 2017.

PAIVA, K. C. M.; DUTRA, M. R. S.; SANTOS, A. O.; BARROS, V. R. F. Proposição de escala de percepção temporal. **Tourism & Management Studies**, v. 2, número especial, p. 523-535, 2013.

PAIVA, K. C. M.; MAGESTE, G. S. Ação, devoção e desilusão. In: EnANPAD. 32. Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

PAIVA, K. C. M.; SOUZA, C. M. O. Time perception: A study of young Brazilian workers.

Tourism & Management Studies, v. 12, n. 1, p. 203-210, 2016.

PAULA, A. P. P.; PALASSI, M. P. Subjetividade e Simbolismo nos Estudos Organizacionais: Um Enfoque Histórico-Cultural. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. (Org.). **Simbolismo Organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, A. B. A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DÉ-MELLO, R. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 267-297.

SILVA, J. R. G.; OLIVEIRA M. C. L; CONSTANTINO, R.; ZALTZMAN, C. Operadores de *Call Center*: Inconsistências e desafios da gestão de pessoas. In: EnANPAD. 26. Salvador, 2002. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

TAYLOR, F. W. **Princípios da Administração Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

TONELLI, M. J.; DANTAS, A. S. Sentidos do tempo no cotidiano do trabalho de gestores. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. (Org.). **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 293-307.

VASCONCELLOS, L. H. R.; MARX, R.; FIGUEIREDO, J. C. B. A Contribuição do *call center* para a inovação em empresas de serviço no Brasil. In: EnANPAD. 35. Rio de Janeiro, 2011. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

VIRILIO, P. **A Bomba Informática**. São Paulo: Estação da Liberdade, 1999.

**David Silva
Franco**

Doutorando e Mestre em Administração pela UFMG. Professor EBTT do Instituto Federal de Minas Gerais, campus São João Evangelista. Pesquisador do Núcleo de Estudos sobre Comportamento, Pessoas e Organizações (Necop - UFMG) e do Núcleo de Estudos Críticos Trabalho e Marxologia (NEC-TraMa – UFMG).

**Kely Cesar
Martins de
Paiva**

Doutora, Mestre e Bacharel em Administração (UFMG). Professora e Pesquisadora, Departamento de Ciências Administrativas (CAD), Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (CEPEAD), Faculdade de Ciências Econômicas (FACE), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Coordenadora do Núcleo de Estudos sobre Comportamento, Pessoas e Organizações (Necop - UFMG). Atualmente: subcoordenadora do curso de graduação em Administração (UFMG); subcoordenadora do CEPEAD (UFMG).

**Michelle
Regina
Santana Dutra**

Mestre e Bacharel em Administração (Faculdade Novos Horizontes). Professora e Pesquisadora do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas do Centro Universitário de Belo Horizonte (UniBH). Representante docente da Comissão Própria de Avaliação do UniBH. Professora Analista da área de Gestão da Central de Ingressos do Grupo Ânima. Pesquisadora do Núcleo de Estudos sobre Comportamento, Pessoas e Organizações do CEPEAD-FACE/UFMG.



Foto: Gabriela Tannús-Valadão

Aprendizagem Organizacional: Um Enfoque acerca da Abordagem Social da Aprendizagem e o Elemento "Emoção"¹

Luana Furtado Vilas Boas e Marcio Pascoal Cassandre

Resumo

A abordagem da Aprendizagem Organizacional (AO) vem se destacando nos últimos anos na área dos Estudos Organizacionais. É nesse contexto que emergiram diversas perspectivas da AO, com a intenção de tentar explicar seus principais conceitos e processos. Desta forma, surgiram múltiplos enfoques na área de AO, tornando-a uma temática complexa e, até mesmo, confusa. Tendo em vista que a abordagem social da aprendizagem considera o sujeito como um ser em constante atividade e interação, o qual se encontra inserido em um contexto sociocultural, é que o elemento emoção torna-se importante de ser discutido. Diante disso, o objetivo deste trabalho é fornecer caminhos para a compreensão do elemento emoção para a AO, enfatizando o valor de tal fator para a aprendizagem no contexto organizacional. Desta forma, a partir de pesquisa bibliográfica, realizou-se um ensaio teórico, abrangendo algumas abordagens de AO em que o elemento emoção tem relevância.

Palavras-chave

Aprendizagem Organizacional. Abordagem Social. Interação. Conhecimento. Emoção.

Abstract

The Organizational Learning (OL) approach has been outstanding in recent years in the area of Organizational Studies. It is in this context that diverse perspectives of the OL emerged, with the intention of trying to explain its main concepts and processes. In this way, multiple approaches have emerged within the OL area, making it a complex and even confusing subject. Considering that the social approach to learning considers the subject as a being in constant activity and interaction, inserted in a sociocultural context, the element of emotion becomes important to be discussed. Therefore, the objective of this work is to provide ways to understand the emotion element for OL, emphasizing the value of such a factor for learning within the

organizational context. Based on a bibliographical research, a theoretical essay was accomplished, covering some approaches of OL in which the emotion element has been relevant.

Keywords Organizational Learning. Social Approach. Interaction. Knowledge. Emotion.

INTRODUÇÃO

Mesmo não sendo um tema recente, a AO tem incitado o interesse de diversos estudiosos da área de estudos organizacionais. Com o intuito de explicar e desenvolver essa temática, uma diversidade de enfoques emergiu, na tentativa de esclarecer seus principais pressupostos e conceitos. Nesse sentido, é possível observar o surgimento de uma multiplicidade de perspectivas, as quais acabam gerando contradições acerca do conceito de AO.

Tais contradições dão margem a críticas, as quais, em geral, reputam a AO como algo impreciso e utópico (BITENCOURT; AZEVEDO, 2006). Sendo assim, considera-se a AO um tema complexo, propenso a interpretações distintas e que podem gerar conceitos díspares e generalistas, acarretando em dúvidas acerca de seus benefícios.

Afirmando essas contradições, Prange (2001) questiona: a) O que significa aprendizagem organizacional?; b) Quem está aprendendo?; c) O que está sendo aprendido?; d) Quando ocorre a aprendizagem?; e) Que resultados a aprendizagem provoca?; f) Como a aprendizagem ocorre?.

Diante deste contexto, Antonello (2005) enfatiza que, para a devida compreensão da AO, deve-se entender seus processos, refutando a ideia da construção de um referencial teórico unidimensional e homogêneo, haja vista a sua complexidade e sua multidisciplinaridade. Tal multidisciplinariedade justifica-se uma vez que o campo da AO é abrangente e não envolve apenas a área da Administração, mas também campos teóricos tais como psicologia, sociologia, antropologia, ciência política, história e economia (ANTONELLO; GODOY, 2011).

Segundo Américo *et al.* (2017), nos últimos anos, a cultura tem sido um tema relevante no campo da AO e Gestão do conhecimento, onde seu conceito é ressignificado e apropriado de formas distintas, de acordo com cada subcampo, a saber: Aprendizagem Organizacional; Conhecimento Organizacional; Organização que aprende e Gestão do Conhecimento. Corroborando, Neder e Bido (2017) indicam um crescimento no que tange ao tema *Organizational Learning Culture*, tendo como comparativo os anos de 2010 a 2015. Entretanto, a ascensão dessa temática não tem contribuído para um consenso. Com base em um estudo realizado a partir de Antonello e Godoy (2011), Américo *et al.* (2017) apontam

para divergências com relação ao conceito de cultura, uma vez que existe a construção de uma agenda polissêmica de uso e interpretações do termo cultura no Brasil.

Desta forma, o processo de aprendizagem não deve ser visto como algo simples. Além disso, pensando nas organizações como “mundos sociais” (ELKJAER, 2005), é necessário estar atento às diferenças existentes, seja no nível individual ou grupal, conforme ressalta Elkjaer (2005), uma vez que as pessoas podem possuir valores e ideias diferentes, umas das outras. É necessário reconhecer que alguns elementos subjetivos, como a intuição e a emoção, influenciam no processo de aprendizagem, podendo interferir no desenvolvimento do conhecimento e da aprendizagem (ELKJAER, 2005).

Neste interim, considerando tal multiplicidade e visando a abordagem social da aprendizagem, o objetivo deste estudo é provocar a compreensão do elemento emoção para a AO, enfatizando a importância de tal fator para a aprendizagem no contexto organizacional. Para atingir tal objetivo, este estudo foi dividido em quatro partes, já incluindo a introdução. Na segunda parte, será apresentada uma revisão teórica acerca da aprendizagem organizacional. Na terceira parte, serão explicitadas as discussões, com foco na perspectiva social da aprendizagem, acrescentando o elemento “emoção”. Na quarta e última parte, serão evidenciadas as considerações finais.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: CONTEXTUALIZANDO

A AO é uma temática que vem se destacando nos últimos anos. Apesar de não ser um tema recente, tem incitado interesse de estudiosos da área dos Estudos Organizacionais. Diante deste cenário, emergiu uma diversidade de enfoques com o intuito de explicar o que seria a AO, seus principais pressupostos e conceitos, e, nesse sentido, é possível observar o surgimento de uma multiplicidade de perspectivas, as quais, por sua vez, acabam por gerar contradições acerca da AO.

Um dos motivos para tal multiplicidade é o fato de que, cada vez mais, as organizações são motivadas a se tornarem “organizações que aprendem” e por este motivo, a abordagem da AO popularizou-se em decorrência de certa “superexposição” (ANTONELLO; GODOY, 2009). Tais autoras alertam que essa superexposição pode acarretar em perda de especificidade do próprio conceito.

De acordo com Bitencourt e Azevedo (2006), a multiplicidade de enfoques engendra contradições, dando margem a críticas, as quais, em geral, reputam a AO como algo impreciso e utópico. Desta forma, considera-se a AO um tema complexo, propenso a interpretações distintas, podendo gerar conceitos díspares e generalistas e acarretando em dúvidas acerca de seus benefícios.

Bitencourt e Azevedo (2006) compreendem a AO como uma abordagem promitente e conveniente para as tendências e as novas formas de organização do trabalho, e destacam que, em decorrência disso, a AO provoca o desenvolvimento de novas interpretações, ou seja, faz-se necessário que outras formas de aprender surjam para que as novas demandas

das organizações do trabalho sejam supridas. Partindo desta perspectiva, percebe-se a necessidade de esclarecimentos, bem como uma maior reflexão acerca do que vem a ser a AO, tal como, o entendimento do processo de aprendizagem.

Entretanto, a conceituação do que vem a ser a AO não é tarefa fácil, pois existe um grande número de definições para esta perspectiva teórica. Bastos, Gondim e Loiola (2004, p. 222) reforçam essa ideia quando afirmam que existe ampla diversidade de definições, as quais chegam a ser “quase tão grande quanto o número de autores que estudam o assunto”.

Partindo deste pressuposto e considerando os questionamentos de Prange (2001) mencionados anteriormente, serão apresentados, no decorrer deste artigo, elementos relacionados à AO, os quais fazem parte do processo de aprendizagem. Entretanto, cabe ressaltar que o intuito deste estudo não é de definir a AO, pois sabe-se que é um tema complexo; em contrapartida, o propósito aqui é fornecer caminhos para reflexão do que vem a ser a AO.

Compreendendo a Aprendizagem Organizacional

Conforme contextualização inicial, existe certo conflito em relação à definição de seu conceito, bem como uma multiplicidade de pressupostos acerca do processo de aprendizagem como um todo. Antonello (2005) enfatiza que, para a devida compreensão da AO, deve-se entender seus processos. A autora alega que não será possível um referencial teórico unidimensional e homogêneo, chamando a atenção para a questão da complexidade e da multidisciplinariedade que permeia esta abordagem. Nesse sentido, faz-se importante a compreensão da AO em seu aspecto “panorâmico”, de forma a entender alguns dos seus campos teóricos e enfoques. É importante ressaltar que existem várias perspectivas acerca da AO, entretanto, neste artigo, serão abordadas as principais abordagens, com enfoque na abordagem social.

Por meio de uma pesquisa bibliográfica, Antonello e Godoy (2011) constataram que a perspectiva da AO evoluiu de forma rápida para resguardar diversos aspectos do gerenciamento organizacional, justificando assim essa grande quantidade de definições. Antonello (2005) aponta cinco focos presentes nas abordagens da AO, a saber: a) socialização da aprendizagem individual, b) processo-sistema, c) cultura, d) gestão do conhecimento e e) melhoria contínua e inovação. De acordo com a autora, tais focos são vistos de maneiras distintas, tanto como subsídio, quanto como resultado do processo da AO. Assim, serão apresentados, posteriormente, alguns dos principais focos presentes na abordagem da AO, no intuito de melhor esclarecer.

A Aprendizagem Organizacional: Uma Multiplicidade de Enfoques

No que tange à definição da AO, alguns autores partem do pressuposto de que ela está associada a mudança. Para Antonello (2005), a aprendizagem nas organizações só passa

a ter sentido se associada a mudança numa perspectiva do contexto organizacional. Não obstante, a autora entende que as teorias da AO estão extremamente ligadas à administração, especialmente no que diz respeito à compreensão do que pode “facilitar” ou “dificultar” os processos de mudança. Desta forma, a aprendizagem por meio desta perspectiva é motivada pela mudança e deve partir do sujeito que aprende.

Já a aprendizagem considerada por meio da perspectiva da teoria da aprendizagem situada é compreendida como uma atividade ligada ao contexto no qual a pessoa está inserida. Sendo assim, a aprendizagem só ocorre quando os novos membros de determinado grupo começam a dominar as habilidades por meio de atitudes demonstradas de que sua participação tornou-se legítima (GUDOLLE *et al.*, 2012). Logo, percebe-se que o conhecimento e a própria aprendizagem não é algo apenas cognitivo e individual, mas algo que se desenvolve por meio da prática e da interação.

Para Engeström (2001b), existem diferentes tipos de aprendizagem, divididas em três níveis. Segundo o autor, no nível I, a aprendizagem refere-se a respostas imediatas que o aprendiz dá corretamente ao que o ambiente pede, como por exemplo, a participação de um funcionário nas decisões de trabalho. No entanto, no nível II, a aprendizagem ocorre simultaneamente com o nível I. Porém, neste nível, o sujeito adquire um conhecimento que vai além das respostas condicionadas apenas à participação, ou seja, o aprendiz não só sabe reagir em função das expectativas de participação, como também possui uma consciência mais profunda do papel que desempenha na participação exigida pela organização. Dependendo do contexto, os alunos podem enfrentar uma situação em que o conhecimento da aprendizagem nos níveis II e I colidem. Nesse caso, eles podem não saber como agir. Isso requer uma resposta à reformulação da atividade, uma vez que, nesse caso, não é mais suficiente que o aprendiz participe do processo de tomada de decisão de maneira adequada. Também é necessário ter seu comportamento ajustado ao contexto da aprendizagem, uma vez que a participação pode ser carregada de vícios para que a tarefa seja alcançada. Nessa perspectiva, ocorre o nível de aprendizagem III, no qual os aprendizes questionam e buscam um modelo alternativo para poder responder ao contexto de incerteza.

No nível III, a aprendizagem na Teoria da Atividade Histórico-Cultural distingue-se de outras abordagens da aprendizagem organizacional e da ideia de “expansão”. O aprendiz “constrói um novo objeto e conceito para sua atividade coletiva e implementa esse novo objeto e conceito na prática” (RANTAVUORI *et al.*, 2016, p. 3). Engeström (2001b) explica que, nesse tipo de aprendizado, as ações e ferramentas criadas pelos aprendizes representam sua maneira singular de superar as incertezas que estão enfrentando, incluindo toda a história das transformações do sistema de atividades e a implicação real do participante em determinado contexto.

Gherardi (2007) defende que o conhecimento não é algo inerte, mas, sim, algo vivo que está em constante movimento e, assim, ao passo em que se pensa em aprendizagem por meio da prática, percebe-se que a aprendizagem ocorre durante as práticas cotidianas, no fluxo da experiência, com ou sem a consciência ou consentimento de quem aprende. A autora ressalta que a prática é a produção de mundo de cada indivíduo, assim como também é o

resultado deste processo. Portanto, ao passo que a aprendizagem é uma atividade cognitiva, também é uma atividade social, bem como de construção social (GHERARDI, 2007).

Corroborando, Nicolini *et al.* (2003) salientam que uma abordagem da aprendizagem baseada na prática é uma forma promissora para tratar das questões referentes ao conhecimento e à AO, uma vez que considera a riqueza e a profundidade do fenômeno relacionado ao conhecimento. Portanto, a prática é capaz de promulgar e reproduzir o conhecimento, além de gerar a aprendizagem de forma contínua (NICOLINI *et al.*, 2003). Em relação à prática, Wenger (2002) acredita que ela é capaz de proporcionar o conhecimento e a aprendizagem diante do seu processo contínuo social e interativo. Logo, a aprendizagem não poderia ser considerada algo estático, mas, sim, um processo contínuo de participação e prática.

De acordo com Gudolle, Antonello e Flach (2012), no contexto em que o processo social de aprendizagem ocorre, o diálogo, a observação, as histórias contadas e as conversas entre as pessoas são elementos que implicam diretamente os comportamentos de aprendizagem dos membros em comunidades de prática, carregando influências ambientais e socioculturais.

Outrossim, a interação é um fator importante neste processo de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento, haja vista que todos os sujeitos que interagem possuem capacidade de aprender. Entretanto, conforme enfatizam Wenger *et al.* (2002), o conhecimento é algo difícil de ser compartilhado por ser tácito. Por este motivo, a melhor maneira de compartilhá-lo é por meio da interação. Assim, ao mesmo tempo em que o conhecimento é algo tácito e cognitivo, ele pode ser compartilhado e desenvolvido por meio da interação social.

Um dos meios para este compartilhamento de conhecimento e interação são as comunidades de prática. Para Wenger *et al.* (2002), ‘comunidade de prática’ constitui-se em grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão sobre determinado assunto, e, a partir de então, aprofundam seus conhecimentos e experiência em determinada área ou assunto, interagindo em uma base contínua.

Wenger (2002) aborda a aprendizagem a partir de uma perspectiva social, a qual leva em consideração as interações sociais, ou seja, parte do pressuposto de que a aprendizagem se dá por meio da participação social. Com base nisso, compreende-se a comunidade de prática não apenas como uma forma de interação social, mas também como um método de aprendizagem constante. A Teoria Ator-Rede (TAR) agrega outros elementos à questão da prática, adicionando ao contexto da aprendizagem os “não humanos”. Latour (1996) enfatiza que a TAR consiste não apenas em uma teoria, mas também em um método que tem como objetivo a compreensão dos efeitos dos atores em rede. Nesta perspectiva, os atores não possuem definição, podendo ser não somente os humanos, mas também os elementos não humanos.

Melo (2007) afirma que os seres humanos estabelecem uma rede social não apenas porque eles interagem com outros seres humanos, mas porque interagem com seres humanos e com outros materiais também. Para a autora, os objetos também têm uma história a ser contada e ressalta que descrever os vínculos e aquilo que eles “movem” possibilita-nos ir além dos

objetos, pela verificação de como as trocas de propriedades entre humanos e não humanos modificam a ambos, operando transformações na realidade.

Sendo assim, os objetos dão forma e delineiam as práticas, tornando-se fundamental para o seu desenvolvimento, podendo mediar relações ou, até mesmo, sendo os elementos centrais de uma atividade, gerando-a e alternando-a de forma permanente (TURETA; ALCADIPANI, 2009).

Percebe-se, entretanto, que a abordagem da AO possui perspectivas distintas e, ao mesmo tempo em que se complementam, também inserem outras nuances ainda a serem exploradas, haja vista que há novas formas de organização do trabalho, as quais exigem novas formas de aprender. A partir daí, a cultura e os significados também podem compor o significado da aprendizagem.

De acordo com Cook e Yanow (1993), para que seja possível compreender a aprendizagem, é preciso que as organizações sejam consideradas não como entidades cognitivas, mas culturais. Segundo os autores, na prática compartilhada, os grupos criam um conjunto de significados intersubjetivos, expressos por meio de seus artefatos. As interações e os significados compartilhados são mantidos ou modificados de forma contínua, sendo que são esses atos que criam, mantêm ou modificam a cultura da organização.

Yanow (2000) destaca que considerar a perspectiva cultural demanda possuir foco no coletivo, foco nos atos, além de considerar os objetos que são o foco desses atos. Portanto, observar a linguagem utilizada nestes atos, juntamente com os significados específicos do local destes vários artefatos para os atores da situação, complementa a perspectiva cultural de Yanow (2000). Conquanto, compreende-se que tal perspectiva da aprendizagem envolve a coletividade, bem como a interação, aproximando elementos humanos e não humanos, assim como o contexto e fatores culturais e simbólicos presentes neste processo.

Em paralelo à abordagem cultural, a perspectiva social da aprendizagem de Antonacopolou e Chiva (2007) apresenta a AO sob a perspectiva da complexidade social, englobando as interações entre os atores em seus contextos distintos, não só nos níveis individual ou grupal, mas, principalmente, no nível social. As interações não apenas fazem parte do desenvolvimento da aprendizagem, como também podem despertar sentimentos e emoções como gratidão, comprometimento, prazer e amor no trabalho e pelo trabalho, podendo tanto apoiar quanto suprimir o processo de aprendizagem (REATTO; GODOY, 2017).

Nessa abordagem, a aprendizagem é socialmente construída e seu foco se dá na forma como as pessoas atribuem significado às suas experiências, fortemente ligada ao contexto. Sendo assim, a aprendizagem é construída pela realidade, além de também construir tal realidade. (IPIRANGA *et al.*, 2014).

Para Antonacopolou e Chiva (2007), a AO deve ser pensada como um processo complexo, emergente e dinâmico. É importante ressaltar, que neste processo de aprender existem tensões que podem afetar tanto a aprendizagem, quanto a organização. A partir disso, a dinâmica da aprendizagem e da organização importam não só às forças de poder e políticas

que influenciam a aprendizagem, mas revelam as tensões que estão na base da ordem social emergente, bem como a fluidez das interações sociais (ANTONACOPOLU; CHIVA, 2007).

Antonacopolou e Chiva (2007) focam em dois princípios da complexidade social (esquemas-diversidade e interação-interdependência) e enfatizam que tais princípios desenham coletivamente a atenção para a natureza emergente e fluida de sistemas sociais, criticando a visão situada e homogênea da proposta trazida pela discussão sobre comunidade de prática.

Com o intuito de entender como ocorre a aprendizagem nas comunidades de prática, Elkjaer (2005) inaugura o termo “terceira via” da AO, tratando a aprendizagem como duas metáforas: aquisição e participação. No que tange à metáfora de aquisição, o foco principal está na aquisição de conhecimentos tanto explícitos quanto abstratos, os quais passarão a integrar a rotina organizacional por meio das pessoas. Na aquisição individual de habilidades, a organização é vista como um sistema no qual o desenvolvimento dependerá de como e quanto cada sujeito consegue adquirir conhecimentos para guiar seus comportamentos e ações dentro da organização (REATTO; GODOY, 2016).

Na metáfora sobre conhecimento e participação, o conhecimento a ser adquirido já está armazenado em algum lugar, seja em livros, base de dados ou na própria mente das pessoas, à espera para que sejam transferidos e adquiridos por aqueles que precisam de tais, ou seja, partindo deste ponto de vista, o conhecimento é entendido como um recurso cujo ponto de partida é o indivíduo e seu poder em aumentar suas habilidades e conhecimentos (REATTO; GODOY, 2016).

Elkjaer (2005) considera o pensamento e a reflexão como condição essencial para o aprendizado e aponta para uma relação transacional entre o sujeito que aprende e a organização, isto é, nesta terceira via da AO, o autor defende que a história e o contexto social são inseparáveis e interligados, mostrando que há diferenças socioculturais entre os envolvidos no processo de aprendizagem, uma vez que cada sujeito possui suas particularidades (ELKJAER, 2005). Neste interim, Elkjaer (2005) preza por reconhecer as diferenças individuais de modo que não sejam “homogeneizadas”, desta forma, reforça a ideia de que as pessoas e organizações estão relacionados de forma transacional, ou seja, são inseparáveis do seu contexto.

Já na perspectiva da Teoria da Atividade (TA), a aprendizagem é situada em atividades humanas (QUEROL; CASSANDRE; BULGACOV, 2014). Conforme os autores, a TA teve início com estudos sobre o desenvolvimento de crianças propostos por Lev Vygotsky e acabou se expandindo para outros estudos, como em atividades de trabalho.

Vygotsky defende a ideia de uma mediação cultural, promovida pela relação entre o sujeito e o objeto (QUEROL; CASSANDRE; BULGACOV, 2014). De acordo com Engeström (2001a), a inserção de artefatos culturais nas ações humanas foi revolucionária na medida em que a unidade básica de análise superou a divisão entre o indivíduo e a estrutura social. Sendo assim, o autor enfatiza que o sujeito já não podia ser entendido sem os seus meios culturais e a sociedade já não podia ser entendida sem a agência de indivíduos que utilizam e produzem artefatos.

Engeström (2001a) aponta que a unidade de análise da proposta vygotskyana permaneceu com o foco nas ações individuais, porém, Leont'ev estabelece a importância da distinção entre a ação individual e a atividade coletiva. No entanto, algumas questões acerca da diversidade e do diálogo entre as diferentes perspectivas trouxeram cada vez mais desafios para as gerações de estudiosos da TA (ENGESTRÖM, 2001a). Um deles é o desenvolvimento de ferramentas conceituais para compreender o diálogo, as múltiplas perspectivas e as redes de interação dos sistemas de atividade (ENGESTRÖM, 2001a).

Engeström (2001a) introduz o termo 'aprendizagem expansiva' quando explica que, por meio de uma metodologia específica (ENGESTRÖM, 1987; 2005), o sujeito pode aprender aquilo que ainda não existe. Ou seja, quando um novo desafio, tal como uma mudança, é proposto para um grupo de pessoas que compõe uma coletividade, aprender coletivamente como realizar tal mudança é um desafio, haja vista que nem sempre os meios de mudar já utilizados por outras organizações podem ser utilizados como modelo para todas as outras. Desta forma, a composição da aprendizagem expansiva propõe conhecer a atividade pela interação entre sujeito, objeto, ferramentas, comunidade, divisão de trabalho e regras (ENGESTRÖM, 1987).

As abordagens apresentadas acima, acerca da AO, propõem informar quão abrangente tornou-se seu conceito diante das novas formas de organizar o trabalho e as pessoas nos ambientes organizacionais. Neste interim, a AO pode ser visualizada como um processo influenciado por diversos fatores, tais como contexto social, fatores socioculturais, interação, prática, entre outros. É importante ressaltar que tal processo de aprendizagem revela tensões (ANTONACOPOLU; CHIVA, 2007) que podem afetar a dinâmica da aprendizagem de forma positiva ou não. É diante deste cenário que o elemento emoção pode ser inserido.

Contribuições para a Aprendizagem Organizacional: A Perspectiva Social da Aprendizagem e o Elemento "Emoção"

Diante da reflexão teórica exposta acima, percebe-se quão abrangente é a perspectiva da AO, na qual os níveis individual e coletivo ou social da aprendizagem são expostos de forma a explicitar suas particularidades. É nesse contexto que Antonello e Godoy (2007) apontam para o fato de que a maioria da literatura existente na área da aprendizagem consiste em teorias de aprendizagem que tratam do nível individual.

Elkjaer (2005) ressalta que existem críticas em relação ao foco individual, ao passo em que, cada vez mais, se tem desenvolvido a ideia de que a aprendizagem ocorre por meio da participação, como ponto de partida nas práticas organizacionais. A autora enfatiza que, desta forma – considerando a participação -, as organizações são vistas como mundos sociais em que a organização e o indivíduo são compreendidos socialmente como sendo mutuamente constituídos, salienta ainda, que esta é uma maneira de entender a relação entre o indivíduo e a organização.

Conforme Godoi *et al.* (2008), a perspectiva social não considera o aprendiz como um agente que apenas recebe e transforma informação, mas que, simultaneamente, está interagindo

de forma ativa dentro de um contexto sociocultural, participando da criação da realidade, gerando conhecimento a partir das relações interpessoais e das interpretações desenvolvidas durante o trabalho.

De acordo com Amaral e Brunstein (2017), as capacidades cognitivas de cada sujeito, atreladas ao contexto social, é o que determina a aprendizagem. Nesse sentido, é importante que exista interação recíproca entre o indivíduo e o contexto. Em suma, “Quando os sujeitos são incapazes de influenciar o contexto por meio do seu comportamento, todo o sentido de tradução de conhecimento em ação desaparece. Se o contexto é inapto em mudar o indivíduo, verifica-se a continuidade de práticas antigas” (AMARAL; BRUNSTEIN, 2017, p. 4).

Elkjaer (2005) compreende o processo de aprendizagem por meio de duas metáforas, a saber: aquisição individual de habilidades e conhecimento e participação em comunidades de práticas. Na busca pela construção de uma terceira via da AO, Elkjaer (2005) utiliza conceitos de John Dewey de “pensamento reflexivo” e “experiência”, ressaltando que o corpo, emoção e intuição são partes cruciais do processo de AO, além do que, percebe a emoção e a intuição como estimuladores de desenvolvimento da experiência e do conhecimento. Neste ponto, a reflexão significa o compartilhamento de informações no grupo e um ambiente propício para ter experiências, já a ação envolve a concretização dos planos (AMARAL; BRUNSTEIN, 2017).

Na terceira via, de acordo com Reatto e Godoy (2016), a experiência é o ponto de partida para o surgimento de dificuldades ou situações de incerteza, as quais acabam por levar o sujeito a resolver os problemas por meio da investigação. Nesse cenário, a experiência é a variável mediadora dessa relação cognitiva, na qual se inclui o elemento emoção, além da intuição, estética etc. Quanto ao desenvolvimento da experiência, os autores reforçam que acontece quando ações e valores habituais são perturbados por situações conflitantes. Tal perturbação, segundo Reatto e Godoy (2016), é o gatilho para a investigação e, conseqüentemente, convergência com novas experiências, resultando na criação de novo conhecimento. A investigação pode ser entendida como um processo que se inicia com uma dificuldade sentida emocionalmente, ou seja, uma sensação de que algo não está certo, um sentimento de incerteza (REATTO; GODOY, 2016).

Desta forma, com base na importância destes elementos para o processo de aprendizagem, ao mesmo tempo em que possuem influência do contexto social, o foco deste trabalho dar-se-á em torno de um desses elementos trazidos por Elkjaer (2005): a emoção. Conforme afirma Elkjaer (2005), este é um elemento importante do processo de aprendizagem.

Fineman (1998) define emoção como sendo manifestações pessoais de estados afetados, ou movidos ou agitados, podendo ser bons ou ruins, tais como amor, alegria, fúria, tristeza, medo ou vergonha. O autor parte do princípio de que as emoções adquirem seu significado com base no contexto cultural. Além de adquirirem significado de acordo com o contexto cultural, as emoções também são situacionais, ou seja, certas emoções podem estar vinculadas a contextos sociais específicos (FINEMAN, 1998).

Com base em Elkjaer e Huysman (2008), Cassandre e Elkjaer (2018) propõem uma compreensão acerca das emoções. Para os autores, as emoções significam tensões e paixões, e ressaltam ainda que a produção de tensões e paixões é um potencial disparador para o processo contínuo de aprendizagem organizacional, uma vez que “a aprendizagem é influenciada por sentimentos de gostar e não gostar, confiar e desconfiar” (ELKJAER; HUYSMAN 2008, p. 173). As emoções são entendidas como contrárias à racionalidade, porque as emoções criam, perpetuam e unem os indivíduos e a organização, vindo a maximizar a relação entre emoção, aprendizagem e organização, o que é essencial para considerar a aprendizagem organizacional (VINCE; SALEEM, 2004). Desta forma, compreende-se que a emoção como fator importante no processo de aprendizagem.

A paixão é entendida como algo intenso e reflete em sentimentos muito poderosos, os quais são expressos por ‘afetos’, nos quais os participantes de uma prática social atribuem significados: “são nos pensamentos e sentimentos que isso se torna possível, ao invés de ‘significados’ encapsulados em uma ordem de representações” (GHERARDI, 2017, p. 208). A tensão como emoção emerge de modo a evitar o conflito de perspectivas e ideias do participante, assim como um resultado da tentativa de promover a união no grupo (VINCE, 2011).

As tensões e paixões significam as emoções que as pessoas demonstram quando compartilham significados em determinada atividade de aprendizagem. Devido ao fato dos sujeitos estarem agrupados, emergem diferentes intensidades de afeto (paixões) quando nem todos concordam com os significados, ou quando os significados são estimulados a serem construídos a partir das divergências de muitas vozes e de perspectivas que os aprendizes possuem acerca de contextos sociais específicos (tensões) (CASSANDRE; ELKJAER, 2018).

Em relação aos contextos sociais, a própria forma em que a sociedade está organizada reflete a questão emocional (MACHADO *et al.*, 2011). A forma de organização da sociedade dá origem aos sentimentos morais, às normas e aos sentimentos estéticos de seus homens, que dependem também das relações que são estabelecidas durante o desenvolvimento emocional quando criança, o que, em maior ou menor grau, enriquecerá suas experiências emocionais. Machado *et al.* (2011) apontam ainda para a questão das relações complexas entre o cognitivo e o emotivo, as quais são conectadas à questão de aprendizagem e que, conforme Vygotsky (1978), está diretamente imbricada com as normas e os valores culturais; ou seja, conforme os autores, a manifestação fisiológica das emoções é também determinada socialmente.

É nesse sentido que a emoção e o contexto social devem ser considerados elementos fundamentais para o processo de aprendizagem. Conforme salienta Fineman (1998), parte-se do pressuposto de que as emoções são situacionais, ou seja, podem estar associadas ao contexto social, sendo assim, compreende-se que o contexto é determinante para a condição emocional do sujeito, ao mesmo tempo em que as emoções ou o estado emocional do ou dos sujeito(s) podem interferir no seu desenvolvimento e na sua(s) aprendizagem/aprendizagens.

Conforme mencionado, a emoção, em seus diferentes estados, pode afetar tanto positiva

quanto negativamente o aprendizado, podendo interferir também no ambiente organizacional, assim como em suas práticas. Fineman (1998) afirma essa ideia quando salienta que as emoções interferem na racionalidade, pelo fato de que alguns estados, como, por exemplo, a ansiedade ou vergonha, podem moldar as estruturas e as interações organizacionais de maneiras não percebidas pelos participantes. Sendo assim, tal pensamento, carregado de emoção, distorce a realidade e acaba afetando a eficácia organizacional.

Em contrapartida, ao mesmo tempo em que as emoções podem afetar de modo negativo a aprendizagem e eficácia organizacional, algumas emoções são centrais à natureza da ordem e do controle organizacional ao proporcionarem fontes de autorregulação, as quais os empreendimentos sociais requerem para seu funcionamento (FINEMAN, 1998). Tal fato justifica a necessidade de considerar o fator emoção como elemento importante no processo de aprendizagem, no caso deste estudo, não se tratando apenas da questão da eficácia no ambiente organizacional, mas se estendendo para o próprio contexto social.

Fineman (1998) ressalta ainda que alguns estados emocionais, como pressentimentos, fé, sentimentos viscerais e preferências, podem mudar o curso de eventos e, desta forma, as emoções permitem que as pessoas ajam conforme seus interesses de longo prazo. Para tanto, ao refletir acerca da perspectiva da AO, considerando que está imbricada de questões sociais e emocionais, deve-se compreendê-la como um processo complexo e dinâmico.

Assim, conforme Antonacopolou e Chiva (2007), a abordagem social consiste em um processo dinâmico e complexo, o qual corresponde a uma forma de englobar os sujeitos em um processo de prática contínua, permitindo o aprimoramento e o compartilhamento de significados por meio da interação. Desta forma, tem-se a interação e o compartilhamento de significados como elementos fundamentais no processo de aprendizagem, podendo interferir para que a mesma ocorra ou não. Neste interim, compreende-se que o sujeito, na condição de “aprendiz”, pode aprender ou compartilhar aquilo que é de seu interesse, podendo interferir assim no processo de aprendizagem.

Com base na “teoria da emoção” de Vygotsky, na qual o autor defende a emoção enquanto construção histórico-social, isto é, segundo tal teoria, além das questões biológicas, a emoção sofre influências das relações existentes entre o sujeito que aprende e o meio em que está inserido, Sawaia (2000) destaca quão importante são as relações, assim como o contexto social, no desenvolvimento das pessoas, citando o exemplo de uma criança. Conforme o autor salienta, não são tanto as propriedades e a estrutura do intelecto e dos afetos que mudam no desenvolvimento da criança, mas as relações entre si, sendo que as mudanças do afeto e do intelecto estão em dependência direta da mudança de seus nexos, relações interfuncionais e do lugar que ocupam na consciência.

Para tanto, as mudanças dos nexos possuem origens no social e no coletivo, vividos como intersubjetividade e mediadas pelos significados sociais (SAWAIA, 2000). Sawaia (2000, p. 12) utiliza um exemplo: “O processo de nosso desenvolvimento, as nossas emoções em relação a uma pessoa entram em conexão com a valoração social dela, com a compreensão dela, alterando as conexões iniciais em que são produzidas e surgem uma nova ordem e conexão”.

Neste interim, retoma-se novamente a importância e influência do contexto e da interação social acerca da perspectiva da AO, pois influenciam diretamente nas formas de “ser” e “pensar” dos sujeitos, bem como em seus estados emocionais, além do que, conforme Sawaia (2000), os afetos possuem sua gênese no social, sendo mediados pelos significados.

Elkjaer (2005) enfatiza que pensar nunca mais deve ser entendido como um processo isolado, mas sempre como parte de uma relação transacional entre o indivíduo e o meio ambiente. O autor ressalta ainda que os indivíduos não podem ser tratados da mesma maneira ou serem nivelados, pois possuem diferenças, como, por exemplo, em relação a gênero, poder, valores e ideias. Sawaia (2000) também reforça essa questão, afirmando que os corpos não reagem igualmente às mesmas determinações sociais. Sawaia (2000) fala de uma “política de afetividade” que define emoções e sentimentos de formas diferentes, de acordo com sexo, idade, raça, classe, momento histórico de determinado sujeito, citando como exemplo a diferença de padrões entre “envergonhar-se” para homens e mulheres, e o enaltecimento de emoções “alegres” e “tristes” entre classes sociais diferentes.

Elkjaer (2005) aborda a terceira via da AO como uma tentativa de conhecer tais diferenças. A implicação da terceira via da AO é que se deve trabalhar com outra unidade de análise diferente de indivíduos e organizações; ou seja, com eventos e situações (ELKJAER, 2005).

Diante de tais perspectivas, e considerando a afirmação de Godoi *et al.* (2008) de que, na perspectiva social, o sujeito não é considerado apenas como um mero aprendiz, simplesmente recebendo e transformando a informação, mas, sim, como um agente que interage ativamente dentro de um contexto sociocultural e que participa na criação da realidade, faz-se necessário ater-se às questões emocionais dos envolvidos no processo de aprendizagem, pois, conforme Fineman (1998), pode refletir no contexto em que está inserido, bem como na sua própria aprendizagem e desenvolvimento. É necessário esclarecer que, conforme discussão anterior, a emoção pode refletir tanto positiva quanto negativamente no processo de aprendizagem. Entretanto, tal influência vai depender de alguns fatores como, por exemplo, o contexto social em que o sujeito se encontra inserido.

Reforçando a ideia de que as emoções refletem no processo de aprendizagem, Reatto e Godoy (2017) realizaram um estudo com técnicos-administrativos de uma universidade, no intuito de compreender como ocorrem as experiências de aprendizagem. Os autores constataram, entre outros resultados, que “as emoções são produtos da prática social dos servidores no local de trabalho da Faculdade e que são uma interferência indesejada no processo de aprendizagem” (REATTO; GODOY, 2017, p. 28). Desta forma, por meio das entrevistas, os autores observaram que as emoções, principalmente as boas, estão imbricadas na motivação do servidor, de modo que isto é o que tem ajudado a mantê-los na Faculdade. Entretanto, sabe-se que emoções boas e ruins coexistem e que podem gerar boas e más aprendizagens (REATTO; GODOY, 2017).

Portanto, considerando que as emoções são combinações entre relações que surgem em consequência da vida histórica, na qual adquirem sentido em relações específicas (SAWAIA 2000), é necessário compreender a relevância do contexto social e cultural no processo de aprendizagem, assim como é inteiramente necessário que o elemento emoção, seja

considerado neste processo. Tal elemento permeia a complexidade da AO, defendida por Antonacopolou e Chiva (2007), e é inerente a fatores socioculturais em que os sujeitos se encontram inseridos, bem como suas relações, interações e práticas, nas quais são indispensáveis para que a aprendizagem ocorra.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na multidisciplinariedade que permeia a perspectiva da AO, este estudo buscou somar novas discussões a respeito da compreensão desta temática. Conforme Antonello (2005) ressalta, para a devida compreensão da AO, deve-se buscar entender seus processos. Desta forma, não será possível um referencial teórico unidimensional e homogêneo.

Para tanto, iniciou-se com uma contextualização acerca dos principais enfoques presentes na abordagem da AO, na tentativa de compreender seus principais processos. Em seu estudo, Antonello (2005) identificou seis principais focos que, na maioria das vezes, estão presentes nas abordagens da AO, sendo a socialização da aprendizagem individual, a questão cultural e gestão do conhecimento três destes principais focos.

Entretanto, Antonello e Godoy (2007) chamam a atenção para o fato de que a maioria dos estudos existente na temática da aprendizagem consiste em teorias de aprendizagem que tratam da aprendizagem apenas pelo individual. E é nesse contexto que Elkjaer (2005) aponta para críticas em relação ao foco apenas em um sujeito, ressaltando a ideia de aprendizagem por meio da participação e da interação, ou seja, considerando o contexto social. Compreendendo as organizações como mundos sociais, Elkjaer (2005) afirma que a organização e o indivíduo são vistos socialmente como sendo mutuamente constituídos e reforça que esta é uma forma de entender a relação existente entre organização e sujeito.

Além da questão das organizações como mundos sociais, Elkjaer (2005) compreende o elemento emoção como um dos principais estimuladores de desenvolvimento da experiência e do conhecimento.

Partindo do pressuposto de que a aprendizagem é influenciada por sentimentos de gostar e não gostar, confiar e desconfiar (CASSANDRE; ELKJAER, 2018), e de que as emoções maximizam a relação entre aprendizagem e organização (VINCE; SALEEM, 2004), pode-se dizer que a emoção influencia no processo de aprendizagem. Desta forma, tendo como pressuposto a importância da emoção, experiência e conhecimento para o processo de aprendizagem, e a afirmação de que possui influência do meio social, as reflexões aqui trazidas buscaram fornecer caminhos para a compreensão do elemento emoção para a AO, enfatizando a importância de tal fator para a aprendizagem no contexto organizacional.

Com relação ao questionamento inicial de Prange (2001) – evidenciado no início deste estudo – que abrange alguns pontos como a definição do conceito e do sujeito da aprendizagem, o entendimento acerca do que é aprendido durante o processo de aprender, quais são os motivos e os incentivos para que a aprendizagem realmente ocorra, a eficiência da aprendizagem, e por fim a compreensão de seu processo, ressalta-se que foi promovido

uma contextualização acerca das principais abordagens da AO como forma de permitir a reflexão acerca do que vem a ser a aprendizagem, bem como a compreensão do sujeito da aprendizagem e a apreensão de seu processo.

Conclui-se então, ressaltando a importância de prezar pelo elemento emoção, por saber que pode tanto refletir quanto ser refletido pelo contexto em que o sujeito da aprendizagem está inserido, influenciando no processo de aprendizagem (FINEMAN, 1998). Nesse interim, o debate acerca da emoção pode ser entendido como um meio de compreensão de “quando” a aprendizagem ocorre, ou seja, levar em conta o elemento emoção pode ser visto como um dos motivos para que a aprendizagem aconteça.

Sendo assim, ater-se à questão emocional e às suas influências, apoiando-se em seus benefícios e malefícios, é um importante passo para um contexto propício para que a aprendizagem ocorra ou não, uma vez que as pessoas, assim como seus valores e contextos sociais, não são iguais. Portanto, ao buscar o entendimento acerca da AO, deve-se levar em conta que ela, assim como seu contexto social, está imbricada de questões sociais e emocionais, devendo ser apreendida sempre como um processo complexo e dinâmico.

Este ensaio teórico teve a pretensão de informar outros elementos afeitos à AO, perpassando a compreensão das pessoas no processo de aprender, não tendo a pretensão de generalizar ou cunhar um novo conceito, mas, sim, provocando outras inquietações para que a compreensão sobre a aprendizagem organizacional seja dinâmica e discutida a partir das novas formas de organização do trabalho e das pessoas que constantemente adotam outros formatos de aprendizagem ainda por serem refletidos.

NOTA

1 Submetido à RIGS em: jan. 2018. Aceito para publicação em: abr. 2018.

REFERÊNCIAS

AMARAL, D. G.; BRUNSTEIN, J. Aprendizagem social para sustentabilidade: a experiência de um programa empresarial de mulheres empreendedoras em situação de pobreza. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 11, n. 3, p. 02 - 20 2018.

AMÉRICO, B. L.; CARNIEL, F.; FANTINEL, L. D. A noção de cultura nos estudos contemporâneos de Aprendizagem Organizacional no Brasil: desvendando a rede com o uso da inscrição literária. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 1, p. 21-39, 2017.

ANTONACOPOULOU, E.; CHIVA, R. The Social Complexity of Organizational Learning: The Dynamics of Learning and Organizing. **Management Learning**, Novo México, v. 38, n. 277, p. 277-295, jul. 2007.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Aprendizagem**

organizacional e competências. Porto Alegre: Artmed, 2005. p. 12-33.

_____; GODOY, A. S. Aprendizagem Organizacional e Raízes da Polisssemia. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (Ed.) **Aprendizagem Organizacional no Brasil.** Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 31-50.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração,** São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220-230, mar. 2004.

BITENCOURT, C. C.; AZEVEDO, D. O futuro da aprendizagem organizacional: possibilidades e desafios. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 46, p. 110-112, nov./dez. 2006. Edição Especial.

CASSANDRE, M. P.; ELKJAER, B. Emotional aspects of a planned intervention – revisiting a Change Laboratory as a method for change. In: LAEMOS - LATIN AMERICAN AND EUROPEAN MEETING ON ORGANIZATIONAL STUDIES. Buenos Aires, 2018.

COOK, S. D. N.; YANOW, D. Culture and organizational learning. **Journal of Management Inquiry,** v. 2, n. 4, p. 373-390, dez. 1993.

ELKJAER, B. Organizational learning: the third way. **Management Learning,** v. 35, n. 4, p. 419-434, dez. 2005.

ENGESTRÖM, Y. **Learning by expanding:** an activity-theoretical approach to developmental research. Helsingque: Orienta-Konsultit Oy, 1987.

_____. Expansive Learning at Work: Towards an activity theoretical reconceptualization. **Journal of Education and Work,** v. 14, n. 1, p. 133-156, 2001a.

_____. Activity theory as a framework for the study of organizational transformations. **Knowing in practice.** University of Trento, 2001b.

_____. **Developmental work research:** expanding activity theory in practice. Berlim: Lehmanns Media, 2005.

FINEMAN, S. A emoção e o processo de organizar. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais.** v. 2. São Paulo: Atlas, 1998. p. 157-189.

GODOI, C. K.; FREITAS, S. M. F.; CARVALHO, T. B. Motivação na aprendizagem organizacional: construindo as categorias afetiva, cognitiva e social. **RAM - Rev. Adm. Mackenzie,** São Paulo, v. 12, n. 2, p. 30-54, mar./abr. 2011.

GUDOLLE, L. S.; ANTONELLO, C. S.; FLACH, L. Aprendizagem situada, participação e legitimidade nas práticas de trabalho. **RAM - Rev. Adm. Mackenzie.** São Paulo, v. 13, n. 1, p. 14-39. jan./fev. 2012.

GHERARDI, S. Practice-Based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations: An introduction. **Organization**, v. 7, n. 2, p. 211-223, 2000.

_____. Which is the place of affect within practice-based studies? **Management**, v. 20, n. 2, p. 208-220, 2017.

IPIRANGA, A. S. R.; MOREIRA, M. F. C.; LOPES, L. L. S.; FROTA, L. A. A.; COIMBRA, L. M. B. A aprendizagem social subjacente às práticas de negociação: uma abordagem das questões socioambientais em uma organização multiatores. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 131-158, 2014.

MACHADO, L. V.; FACCI, M. G. D.; BARROCO, S. M. S.; Teoria das emoções em Vygotski. **Psicologia em estudo**, Maringá, v. 16, n.x4, p. 647-657. out./dez. 2011.

MELO, M. F. A. Q. Seguindo as pipas com a metodologia da TAR. **Revista do Departamento de Psicologia – UFF**, Niterói, v. 19, n. 1, p. 169-186, jan./jun. 2007.

NEDER, R.; BIDO, D. S. Tendências de Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. **Revista Organizações em Contexto**, v. 13, p. 323, 2017.

NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. Introduction: Toward a Practice-Based View of Knowing and Learning in Organizations. In: NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. (Ed.). **Knowing in organizations: a practice-based approach**. Londres, 2003. p. 3-31.

PRANGE, C. P. Aprendizagem Organizacional: Desesperadamente em Busca de Teorias? In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 15-38.

QUEROL, M. A. P.; CASSANDRE, M. P.; BULGACOV, Y. L. M. Teoria da Atividade: Contribuições Conceituais e Metodológicas para o Estudo da Aprendizagem Organizacional. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 21, n. 2. p. 405-416, 2014.

RANTAVUORI, J.; ENGSTRÖM, Y.; LIPPONEN, L. Learning actions, objects and types of interaction: A methodological analysis of expansive learning among pre-service teachers. **Frontline Learning Research**, v. 4, n. 3, p. 1-27, 2016.

REATTO, D.; GODOY, A. S. Aprendizagem informal no setor público: foco nas interações sociais e contexto organizacional. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 1, p. 17-36, 2017.

SANNINO, A. Activity theory as an activist and interventionist theory. **Theory & Psychology**, v. 21, n. 5, p. 571-579, 2011.

SAWAIA, B. B. A emoção como locus de produção do conhecimento – uma reflexão inspirada em Vygotsky e no seu diálogo com Espinosa. In: CONFERÊNCIA DE PESQUISA SOCIOCULTURAL. 3. 2002. São Paulo. **Anais...** São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2002, p. 1-25.

TURETA, C.; ALCADIPANI, R. O objeto na análise organizacional: A teoria ator-rede como método de análise da participação dos não - humanos no processo organizativo. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 50-70, 2009.

VINCE, R.; SALEEM, T. The impact of caution and blame on organizational learning. **Management Learning**, v. 35, n. 2, p. 131-152, 2004.

VYGOTSKY, L. Interaction between learning and development. In: M. COLE, V.; JOHN-STEINER, S. SCRIBNER; E. SOUBERMAN (Eds.). **Mind and Society**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1978. p. 19-91.

WENGER, E. Aprendizaje. In: WENGER, E. **Comunidades de Práctica: aprendizaje, significado e identidade**. Barcelona: Paidós, 2002.

_____; MCDERMOTT, R.; SNYDER W C. Communities of Practice and their Value to Organizations. In: WENGER, E. C.; MCDERMOTT, R.; SNYDER W. C. (Ed.). **Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge**. Cambridge-EUA: Harvard Business School Press, 2002.

YANOW, D. Seeing Organizational Learning: A “Cultural” View. **Organization**, v. 7, n. 2, p. 247-268, maio 2000.

**Luana Furtado
Vilas Boas**

Mestra em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Possui especialização em Gestão de Pessoas e graduação em Administração pela Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR).

**Marcio Pascoal
Cassandre**

Pós-doutor pela Danish School of Education da Aarhus University. Professor do Departamento de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPA) da Universidade Estadual de Maringá, Brasil.



Foto: Gabriela Tannús-Valadão



Foto: Gabriela Tannús-Valadão

Tudo Muda para quem? O Discurso da Revista Exame sobre Diversidade na Reportagem de Capa “Chefe, Eu Sou Gay”¹

Maurício Donavan Rodrigues Paniza e Marcio Pascoal Cassandre

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar o discurso publicado pela Revista Exame sobre diversidade sexual e de gênero, a partir da reportagem de capa: “Chefe, eu sou gay”, em abril de 2015. A escolha por este objeto de estudo foi motivada pelo fato de a publicação ter mais de 50 anos de cobertura jornalística no meio empresarial brasileiro. Utilizando o ferramental da análise do discurso francesa, o resultado é o de que, apesar de as empresas e a publicação enunciarem um discurso de avanço sobre a inclusão dos grupos LGBT nas grandes empresas brasileiras e multinacionais, a diversidade representada pela revista não contemplava todos segmentos LGBT. A diversidade enunciada pela revista naquele momento incluía apenas uma parcela do público de gays e lésbicas, entretanto, silenciava-se diante de outros grupos, principalmente o das travestis e das/dos transexuais.

Palavras-chave

Diversidade. LGBT. Sexualidade. Gênero. Revista Exame.

Abstract

The objective of this article is to analyze the discourse on sexual and gender diversity displayed within Exame Magazine, based on its front-page article entitled: “Boss, I am gay”, in April 2015. The choice for this object of study was motivated by the fact that such magazine has performed journalistic coverage of the Brazilian business environment for more than 50 years. Using the French discourse analysis tools, the result is that, although companies and the magazine announce a speech about the inclusion of LGBT groups in large Brazilian and multinational companies, the diversity represented by the magazine did not include all LGBT segments. The diversity reported at that time included only part of the gay and lesbian audience, but it was silent about other groups, especially transvestites and transsexuals.

Keywords

Diversity. LGBT. Sexuality. Gender. Exame Magazine.

INTRODUÇÃO

As compreensões sociais contemporâneas sobre os papéis sexuais e de gênero têm ocasionado debates intensos e acalorados. Ao mesmo tempo, a questão da diversidade estabeleceu-se como pauta do mundo empresarial (PEREIRA; HANASHIRO, 2010) e muitas empresas têm se inserido nessas discussões, afirmando-se praticantes de políticas nesse campo, apesar de que muitas empresas têm sido questionadas sobre a distância entre intenção declarada e a efetiva realização dessas práticas (SARAIVA; IRIGARAY, 2009), o que tem estimulado a publicação de conteúdos jornalísticos sobre o assunto. Neste contexto, esta pesquisa foi norteada em responder a seguinte questão: como é o discurso reproduzido por uma reportagem de capa da Revista Exame sobre diversidade sexual e de gênero nas grandes empresas?

A consolidação da diversidade como pauta interessante à gestão foi acompanhada pela mídia de negócios. Nesse contexto, o jornalismo especializado colabora para que haja a institucionalização de ideias e novas pautas no mundo organizacional, como essa da diversidade, porque a mídia de negócios consegue disseminar, estabelecer e dar legitimidade a certas questões perante seu público de leitores (ICHIKAWA; CARRIERI, 2014). Essa legitimidade também tem sido alcançada por conta da utilidade dessa ideia à gestão, considerando que as organizações empresariais têm se dado conta, cada vez mais, de que as práticas de diversidade trazem resultados gerenciais positivos para as empresas (PEREIRA; HANASHIRO, 2010).

É neste ponto que reside a importância de se estudar o tratamento dado pela mídia de negócios ao assunto, pois é um discurso que circula com credibilidade no meio empresarial e ressoa experiências de gestão de grandes empresas e que inspira as práticas de outras empresas. A escolha pela Revista Exame, em detrimento de outras publicações especializadas em negócios, responde ao fato de que se trata de uma das publicações mais antigas do país sobre o assunto, iniciada em 1967. E, também, porque se trata de um produto editorial de um dos maiores conglomerados editoriais do país, a Editora Abril.

Como recorte de pesquisa, interno à Revista Exame, foi selecionada a reportagem de capa: “Chefe, eu sou gay”, publicada em abril de 2015, e que traz relatos de executivos e executivas que compõem os chamados grupos LGBT (lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais), além de trazer experiências de empresas brasileiras e multinacionais que se afirmam praticantes de políticas de diversidade neste campo. Para realização da análise discursiva do material obtido com esse recorte, utilizou-se como técnica a análise do discurso de linha francesa, a partir do roteiro indicado por Saraiva (2009). Este roteiro compreende a identificação e análise de aspectos lexicais, figurativos, semânticos, interdiscursivos, ideológicos e das condições de produção dos discursos estudados.

Quanto à organização do artigo, a estruturação foi realizada em cinco tópicos, além desta Introdução: no segundo, há uma breve contextualização teórica sobre diversidade, inserindo ainda a questão da diversidade sexual e de gênero. No terceiro tópico, relata-se o percurso metodológico da análise discursiva. No quarto tópico, são apresentados os resultados da análise discursiva sobre o que a Revista Exame entende por diversidade em LGBT. A discussão e as considerações finais compõem o quinto e último tópico do trabalho.

CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA: DIVERSIDADE OU DIVERSIDADES?

Em sentido literal no dicionário, a palavra diversidade faz alusão ao diferente. Em termos práticos, a inserção de uma política de diversidade na gestão pode partir de elementos como: gênero, raça, necessidades físicas especiais, idade, entre outros (IRIGARAY; FREITAS, 2011; KIRTON; GREENE, 2016). No entanto, em que pese essas diferenças sociais apontadas entre grupos humanos, embora os discursos empresariais venham se mostrando mais sensíveis à questão, as práticas empresariais nem sempre refletem esse discurso e, muitas vezes, não ultrapassam a formalidade documental (SARAIVA; IRIGARAY, 2009). Ainda assim, o tema tem despertado interesse em contextos organizacionais públicos e privados por conta de suas múltiplas possibilidades (FREITAS, 2015): diversidade de gênero (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014; DINIZ *et al.*, 2013), diversidade racial (COUTINHO; COSTA; CARVALHO, 2009; COELHO JUNIOR, 2011), diversidade na inclusão de trabalhadores deficientes (FREITAS; MARQUES, 2007; BRUNSTEIN; SERRANO, 2008) etc.

No debate acadêmico, o conceito de diversidade pode ser apreendido a partir de diversas concepções. Uma delas destaca a diversidade em três visões: como “um descritor da força de trabalho”, como “abordagem política para gerenciar a força de trabalho”, e ainda como um “paradigma teórico no sentido de trazer à tona os significados das diferenças socio-bio-demográficas” (KIRTON; GREENE, 2016, p. 2).

A perspectiva descritiva, como explicam Kirton e Greene (2016), apresenta-se a partir de um amplo espectro que comporta características grupais visíveis como gênero, raça e etnia. Também comportam, em profundidade, questões relativas às diferenças pessoais, as quais são infindas. No que diz respeito a essas diferenças, elas estão conectadas às realidades sociais em que estão inseridas. A vivência e os valores relacionados a essas experiências estarão relacionados à forma como cada sociedade está estruturada. Por isso, não há neutralidade na dimensão descritiva da diversidade, porque há uma definição do que diferencia o indivíduo dos outros na rede de relações mais amplas que constituem determinada sociedade (KIRTON; GREENE, 2016).

A abordagem da diversidade a partir da gestão do trabalho coaduna-se com o anseio dos gestores de recursos humanos, a partir de 1994, em implementar políticas práticas que atendessem anseios sociais por uma sociedade mais igualitária com oportunidades iguais. Nesse sentido, políticas inclusivas relacionadas a questões como idade, sexo, orientação sexual e religião/crenças passaram a ser resguardadas por mecanismos legais. Porém, cabe ressaltar que a perspectiva da gestão da diversidade não pode ser dissociada da perspectiva de negócios, pois a diversidade é tratada como meio para potencializar os lucros (KIRTON; GREENE, 2016).

Por fim, Kirton e Greene (2016) argumentam que pensar na diversidade enquanto paradigma teórico implica uma mudança de pensamento, deslocando-se da perspectiva a partir das diferenças humanas para também ir além das ideias tradicionais sobre o paradigma das políticas de igualdade. Para os autores, tratar a diversidade como paradigma implica em mostrar “como a teoria da diversidade influencia a realização de políticas nos níveis de

mercado e organizações e, por sua vez, as consequências para as experiências individuais e coletivas do trabalho e no local de trabalho” (KIRTON; GREENE, 2016, p. 4).

A relação com os negócios traz um dos principais embates teóricos no que diz respeito às políticas e práticas de diversidade nas organizações. A literatura indica dois embates principais, em correntes teóricas antagônicas: a perspectiva crítica da diversidade e a perspectiva dos negócios (instrumental). A relação do mundo dos negócios com a gestão da diversidade é dissecada por autores críticos, cujas análises apontam para o fato de que as perspectivas *mainstream* realizam processos de universalização das diferenças nas organizações, criando atributos reais e gerenciáveis que definem aquilo que é ou não é referente a determinados predicados da diversidade. De qualquer forma, tornou-se constatação entre os gestores das empresas que a diversidade é uma prática tida como vantajosa e atrativa de valor (AHONEN *et al.*, 2014).

Mais especificamente em relação às visões em embate no campo da diversidade, as tradições instrumentais de pesquisa estão centradas em compreender a diversidade como meio para obter diferenciais estratégicos e potencializar o desempenho das equipes de trabalho. Por outro lado, perspectivas vinculadas às tradições de pesquisa mais críticas percebem a diversidade a partir das ideias de representatividade e justiça social de grupos sub-representados nas organizações, trazendo à tona as dinâmicas normativas impostas pela visão instrumental da diversidade ao definir grupos sociais e demográficos tidos como sujeitos necessários à implementação de práticas de diversidade (TRITTIN; SCHOENEBORN, 2017).

Nas tradições críticas, alguns autores questionam as conceitualizações universais e individualizantes das diferenças, buscando atrair para o debate questões que se relacionam aos contextos sociais e ao poder, pois, acima de qualquer categorização demográfica ou universal, as relações sociais são atravessadas pelas estruturas sociais produtoras de desigualdades. Tais estruturas precisam ser compreendidas de acordo com as ideologias e contextos histórico-sociais nos quais as ideias de diferença são produzidas (AHONEN *et al.*, 2014).

Por outro lado, há autores que percebem a via da dicotomia entre tradições instrumentais e tradições críticas como uma via insuficiente para entender a diversidade, haja vista que, mesmo entre autores de tradição crítica, existe um desafio latente para que se compreendam os dilemas e as provocações no sentido de trazer alternativas às práticas organizacionais (TRITTIN; SCHOENEBORN, 2017). Também se encontra que, mesmo entre pessoas que poderiam ser classificadas como atores dos componentes instrumentais da diversidade, existem angústias relacionadas à busca por mais justiça social e respeito às diferenças na prática organizacional.

No estudo de Schwabenland e Tomlinson (2015) em uma organização do terceiro setor (a escolha dos autores pelo terceiro setor foi intencional por se tratar de uma organização que, embora prática e instrumental, não visava fins lucrativos), os autores constataram que pessoas que participam da implementação de políticas de gestão da diversidade se sentem afetadas emocionalmente por perceberem o quanto praticar a gestão da diversidade é algo complexo e dificultoso de se concretizar. O desafio de praticar diversidade é tão acentuado

que, muitas vezes, as pessoas se sentem até inábeis para fazer algo que possa trazer ao debate organizacional questões sobre grupos sociais marginalizados, mesmo quando a organização tem a própria justiça social como atividade fim.

De qualquer forma, o argumento crítico à dicotomia entre diversidade instrumental ou crítica propõe que haja uma renovação do campo que se destina a compreender a diversidade crítica. O desafio aos pesquisadores é a tentativa de que as tradições críticas não se isentem de considerar caminhos alternativos, pelos quais se possa problematizar e propor práticas de diversidade organizacional que discutam “como as organizações podem desenvolver uma maior igualdade a despeito da sua natureza capitalista” (JANSSENS; ZANONI, 2014, p. 318).

Há uma tensão entre o fazer negócios e o implementar práticas de gestão da diversidade cujos desafios são apontados por Schwabenland e Tomlinson (2015). Na área inglesa de trabalho voluntário, por exemplo, os autores perceberam o engajamento dos trabalhadores no anseio de participar dessas práticas, evidenciando o quanto esses gestores vivenciam emoções positivas ou negativas, vivendo constantemente entre a tensão e as contradições que se cruzam no campo da diversidade. No entanto, independentemente do modelo organizacional, reconhece-se que “um caso para a diversidade construído sem qualquer reconhecimento de questões de desigualdade e exclusão parece particularmente inadequado para organizações cuja missão em si engloba direitos humanos e justiça social” (SCHWABENLAND; TOMLINSON, 2015, p. 6).

Identities Sexuais e de Gênero no Debate: Desafios Específicos para a Diversidade Organizacional

As questões de sexo e gênero podem ser abordadas sob diversas perspectivas nos Estudos Organizacionais (ALVESSON; BILLING, 1997; CALÁS; SMIRCICH, 1998). Um ponto em comum entre essas visões é a de que existe uma dominação masculina e heterossexual (RIACH; RUMENS; TYLER, 2014; TORRES; PRADO, 2014) na sociedade. Principalmente nos dias atuais, quando as identidades sexuais e as de gênero assumem diversas possibilidades, a partir das identidades gays, lésbicas, travestis e transexuais, bem como as identidades *queer* (SOUZA; CARRIERI, 2010).

Como referência para discussão sobre diversidade sexual e de gênero, o artigo delimita-se sob a sigla que já se popularizou tanto no meio acadêmico como no empresarial: LGBT, para gays, lésbicas, bissexuais, travestis e transexuais. O entendimento destes públicos nesta pesquisa não os vê como estruturas fixas, pois cada uma dessas letras traz em si outras possibilidades identitárias e comportamentais e é preciso contemplar as diferenças existentes no interior da sigla (NG; RUMENS, 2017). Embora as empresas adotem um discurso formal de práticas de gestão de diversidade (SARAIVA; IRIGARAY, 2009), são escassos os registros de pesquisas sobre experiências inclusivas de orientações sexuais e gêneros, especialmente se forem considerados os públicos T (travestis e transexuais). No entanto, há pesquisadores na área de Organizações que não têm deixado de refletir sobre a vida e

experiências dessas trabalhadoras e trabalhadores (IRIGARAY, 2008; FREITAS; DANTAS, 2012; FREITAS, 2015). Logo, os gays (DINIZ; CARRIERI; GANDRA *et al.*, 2013), as lésbicas (IRIGARAY; FREITAS, 2011), as travestis (CAPRONI NETO; SARAIVA; 2014) e as transexuais (CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014) têm sido pesquisados na tentativa de compreender as violências, desigualdades, estereótipos e significações que perpassam suas vidas profissionais. Mesmo assim, ainda são predominantes as pesquisas sobre gays (CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014).

No que diz respeito à proposta da analítica *queer* (PLUMMER, 2005; SOUZA; CARRIERI, 2010), compreende-se que a realidade da nossa sociedade foi historicamente construída em uma perspectiva de gênero binária, ou seja, adequada aos padrões biológicos estáveis, categorizando arbitrariamente a humanidade nas categorias masculina e feminina. Assim, toda e qualquer possibilidade dissidente dessas duas classificações é socialmente recusada e hostilizada. Desta perspectiva, entende-se que pessoas como as travestis e transexuais, embora reivindiquem o reconhecimento social de uma identidade de gênero feminina (ou também masculina, no caso da transexualidade), são consideradas/os como corpos abjetos (BUTLER, 2003), desviantes do que está histórica e biologicamente dado do que é ser mulher (ou homem). Adota-se o nome de analítica em vez de teoria, por conta do caráter pós-identitário e fragmentário que norteia essa concepção de pesquisa, conforme Souza e Carrieri (2010).

Além da hegemonia da visão binária de gênero, trabalha-se, nessa abordagem teórica, a sobreposição social da heteronormatividade, a qual está ligada à disseminação social da ideia de que o tipo de relação afetiva, social e familiar socialmente ideal é a que se dá entre pessoas de sexos opostos, a partir dos papéis esperados socialmente do masculino e do feminino (TORRES; PRADO, 2014; SOUZA; CARRIERI, 2010; POMPEU; SOUZA, 2018).

A heteronormatividade, inclusive, é apontada, em contexto internacional, como dominante nas escolas de Administração e na literatura organizacional. Nesse sentido, Rumens (2016) propõe uma agenda de pesquisa que possa *queerizar* o conhecimento sobre organizações e ressalta a importância de conquista de grupos sociais que sejam aliados para combater o discurso heteronormativo e binário, o qual, inclusive, é reproduzido pelos próprios estudantes e trabalhadores gays (SOUZA; PEREIRA, 2013; MOURA NASCIMENTO; BARROS, 2017). Esta breve contextualização teórica evidencia o quanto o debate sobre diversidade e LGBTs nas organizações é complexo e multifacetado, sendo o campo do trabalho apenas um entre os tantos desafios sociais de garantias de direito e inclusão dessas pessoas (FREITAS, 2015).

O PERCURSO METODOLÓGICO DA ANÁLISE DISCURSIVA

Este trabalho tem como aporte metodológico principal a análise do discurso de vertente francesa. Neste referencial, a comunicação não é vista como sinônimo de transmissão de informações no modelo tradicional em que há apenas emissor, receptor, mensagem e canal. Na análise do discurso, o texto é visto como movimento, como ação do homem falando, e de

que forma esse homem se constitui socialmente, e em que situações se produz esse homem. Desta forma, a língua não é percebida apenas como estrutura neutra e objetiva, mas está carregada por ideologias e sentidos, porque as palavras não chegam vazias às pessoas, mas foram constituídas e construídas previamente, corroborando a ideia de que o texto está em movimento (ORLANDI, 2009).

Quando em movimento, as palavras materializadas em um texto devem estar “abertas a diferentes interpretações” e aos julgamentos por parte do leitor (ALVESSON; SKÖLDBERG, 2017, p. 248). Isso significa que, embora tenha havido um esforço analítico dos pesquisadores no sentido de descrever e trazer significados sobre os discursos sobre diversidade na reportagem da Revista Exame, esse leitor é um personagem central e ativo. A ele está aberta a possibilidade de apreciar tanto a reportagem como o texto aqui escrito de formas alternativas e em várias vias de expressão e significado, já que na construção e apropriação dos discursos estão implicadas as constituições históricas, sociais e materiais dos homens.

Neste trabalho, o contexto societal principal é o de uma revista de negócios de circulação nacional: a Revista Exame, de propriedade de um dos maiores conglomerados editoriais do Brasil: a Editora Abril. Este fato, além de chamar a atenção para o contexto em que o discurso foi produzido, chama a atenção para o silêncio. Como os discursos são marcados por regimes de poder e ideologias, eles também são marcados por escolhas, assim, compreende-se que um discurso silencia o outro (BROWN; COUPLAND, 2005). Essa ideia coaduna-se com o fato de que, em uma publicação jornalística, o conteúdo responde por escolhas editoriais.

É neste contexto epistemológico que se adota como ferramenta para abordagem do discurso da Revista Exame a análise de discurso de linha francesa (PÊCHEUX, 1990; BRANDÃO, 2012). Tal ferramenta não se limita à análise linguística dos textos (língua, palavra, frase), mas também envolve aspectos externos à língua – elementos históricos, sociais e culturais. São três os conceitos operadores deste tipo de análise do discurso: as condições de produção, as formações discursivas e as formações ideológicas.

As formações discursivas dizem respeito aos aparatos enunciativos que trazem “o que pode e deve ser dito” (BRANDÃO, 2012, p. 21), estruturas frasais que não são espaços estruturais fechados, mas se relacionam com o mundo exterior, e são traspassadas por outras formações discursivas. É desse cruzamento que surgem os interdiscursos, marcados por exteriores específicos que se relacionam com o conteúdo interior de uma formação discursiva. Por fim, levando-se em conta a exterioridade e não neutralidade da produção discursiva, surge o conceito de formação ideológica, representando:

[...] o conjunto complexo de atitudes e representações que não são nem individuais nem universais, mas dizem respeito, direta ou indiretamente, às posições de classe social, política, econômica de onde se fala ou escreve e têm a ver com as relações de poder que se estabelecem entre os indivíduos e que são expressas quando interagem entre si (BRANDÃO, 2012, p. 23).

O roteiro de análise discursiva que foi utilizado para compreender a Revista Exame seguiu a proposta apresentada na tese de Saraiva (2009). O autor, a partir de um percurso metodológico construído junto à área da Linguística, sugere a identificação e análise: (1) da “composição lexical”; (2) dos “temas, figuras e personagens”; (3) dos “percursos semânticos”; (4) dos “aspectos interdiscursivos”; (5) dos aspectos da “sintaxe discursiva”; (6) dos aspectos refletidos e refratados pelos discursos; (7) da condição de produção dos discursos; (8) dos “principais discursos presentes no texto”; (9) dos “aspectos ideológicos defendidos nesses discursos”; (10) dos “aspectos ideológicos combatidos nesses discursos”; e (11) da “posição do texto em relação ao discurso hegemônico na sociedade em que se situa” (SARAIVA, 2009, p. 90). Complementarmente aos discursos identificados no conteúdo textual da reportagem, apontamos algumas intersecções com a literatura acadêmica que evidenciam a ocorrência desses discursos na prática organizacional e empresarial.

Para apresentar a imagem da capa, cuja chamada está vinculada à reportagem ora analisada, houve inspiração na análise visual proposta por Swan (2010) em seu estudo sobre a construção da diversidade e das diferenças raciais. A autora argumenta que embora muitos estudos sobre diversidade estejam amparados metodologicamente na análise do discurso, a visualidade e as imagens também se revelam como importantes aparatos para compreender os sentidos produzidos pela gestão da diversidade. Desta forma, a imagem da capa também pôde ser integrada ao *corpus* analítico do estudo.

No que tange aos elementos textuais, a coleta de dados na reportagem foi realizada para posterior análise discursiva em três etapas: (1) uma leitura inicial como forma de aproximação da reportagem, sem compromisso com a identificação dos elementos interessantes à análise discursiva; (2) uma segunda leitura, agora comprometida com a identificação dos elementos lexicais mais frequentes relacionados à questão sexual e de gênero e os personagens, temas e figuras destacados pela reportagem e; (3) uma terceira leitura, focada na identificação dos percursos semânticos e formações discursivas e ideológicas apresentados pelo texto.

Quanto à apresentação dos dados levantados, embora tenha sido pretendido realizar de forma que fosse possível contemplar os 11 itens propostos pelo roteiro apresentado anteriormente, a análise não foi disponibilizada de forma linear. Por se tratar de uma reportagem escrita em doze páginas, os dados analisados serão dispostos da seguinte forma: (1) os elementos da análise discursiva gerais à reportagem, considerando o texto integral e (2) os elementos da análise discursiva, a partir dos fragmentos de formações discursivas destacados durante a última leitura da reportagem.

A DIVERSIDADE LGBT NA CAPA DA REVISTA EXAME

Antes de apresentar a análise discursiva textual da reportagem, cabe refletir inicialmente a construção visual da capa à qual o texto analisado está vinculado. A primeira questão que se destaca foi a chamada de capa, apresentada na Imagem 1: ‘Chefe, eu sou gay’, porque o léxico gay é socialmente utilizado para se referir às pessoas de orientação sexual homossexual que integram o gênero masculino.

Outra questão foi a desproporcionalidade – pensando no gênero como variável biológica – dos protagonistas da reportagem: três homens e uma mulher. Por fim, o vestuário deles, caracterizando pessoas que, apesar de serem retratadas como homossexuais, personificam a aparência social de pessoas tidas como cisgênero, ou seja, identificam-se com o sexo biológico em que nasceram. Ainda, mesmo que as personagens representassem pessoas transgênero, o *dress code* (exemplos: terno e camisa social para os homens, camisa florida para a mulher) com o qual se representou os entrevistados pode ser vinculado às aparências consonantes à construção social do que é adequado para o masculino e para o feminino em sujeitos cisgênero.

Imagem 1 – Capa da Revista Exame – edição nº 1088



Fonte: EXAME (2015).

Desta forma, não apenas no discurso como texto em movimento, mas as imagens, como as da reportagem em análise, também se materializam como *locus* de “lutas simbólicas entre grupos sociais [...] e podem ser entendidas como processos de ‘fazer a diferença’ e ‘fazer o mundo’”. (SWAN, 2010, p. 78). Ao escolher determinados tipos de imagens em detrimento de outras, conteúdos que abordam questões sobre gestão da diversidade acabam por criar uma

essência acerca do que pode ser considerado diferente, inclusive, embotando a percepção das relações de poder em que as diferenças são social e desigualmente hierarquizadas (SWAN, 2010).

Já no contexto da reportagem, apresentam-se as condições de produção que nortearam a produção da reportagem. A Revista Exame é um veículo de comunicação que circula com legitimidade entre o meio executivo do país, e que já teve o seu discurso analisado por outras pesquisas: sobre meio ambiente (ICHIKAWA; CARRIERI, 2012) e sobre a mulher (SALES; FREITAS; MACEDO *et al.*, 2013; DINIZ, 2012). Se por um lado a revista encampa um discurso legitimado entre as grandes empresas do país, por outro, ela sempre busca trazer temas da sociedade considerados atuais e relevantes para o seu público. E o tema da diversidade tem se revelado de grande interesse social no país nos últimos anos. A temática LGBT tem ocasionado debates inflamados na esfera política bem como na sociedade civil, por conta da extensão e criação de direitos civis ao público LGBT, da formação dos ambientes educacionais para lidar com a inclusão. Tudo isso tem sido acompanhado pela mídia.

Partindo para a análise lexical geral sobre gênero, a palavra *diversidade* é destacada no topo de todas as páginas da reportagem da revista. É este lexical que delimita o tema central da narrativa da reportagem da Exame. Embora a manchete seja: “Chefe, eu sou gay”, a narrativa desenvolvida pelo enunciador se constrói em torno do lexical *LGBT*, abreviatura para lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais, o qual comporia todos os públicos que precisam ser ou estão em processo de inclusão no quadro executivo de grandes empresas. Ou seja, o público que deveria ser foco das chamadas políticas de diversidade das grandes empresas.

No entanto, em que pese a utilização massiva do lexical *LGBT* durante a reportagem (20 menções), quando desmembradas as menções referentes a todos os grupos membros da sigla, há uma desproporcionalidade. Enquanto o lexical *gay/homossexual* é mencionado 29 vezes durante a reportagem, o lexical *travesti* é mencionado duas vezes, o lexical *transexual* três vezes, e o lexical *lésbica* aparece uma única vez.

Quanto aos temas, a reportagem constrói sua narrativa em torno da diversidade e, a partir dela, são construídos os temas da inclusão de trabalhadores homossexuais na empresa, e das práticas de diversidade em grandes empresas multinacionais e brasileiras. As personagens participantes da narrativa são os executivos e executivas de grandes empresas que fazem parte dos grupos LGBT, os consultores empresariais de diversidade, e trabalhadoras e trabalhadores integrantes do corpo diretivo de grandes empresas. As principais figuras representadas na narrativa são as grandes empresas brasileiras e multinacionais e os grupos LGBT que existem no ambiente dessas grandes empresas.

A pretensão da revista em abordar a diversidade e inclusão dos públicos LGBT no quadro de executivos das grandes empresas novamente é defrontada com uma desproporcionalidade. Do total de profissionais que tiveram sua vida profissional abordada e sua “inclusão” relatados pela reportagem, nove são homens e quatro são mulheres, sendo duas personagens mulheres transexuais. Portanto, mais do que o dobro das fontes ouvidas pela reportagem são

homens gays. E, mesmo quando a reportagem aborda a vida de duas executivas transexuais, elas não foram sequer ouvidas, nem contribuíram com falas à reportagem, foram apenas mencionadas.

Quanto aos percursos semânticos, foram identificados três principais: 1) o percurso semântico de abertura do mundo executivo e das grandes empresas – especialmente as multinacionais, à diversidade LGBT; 2) o percurso semântico de que as empresas com diversidade LGBT são mais produtivas e; 3) o percurso semântico dos executivos que “saíram do armário” ou não, ou seja, que se assumiram homossexuais ou não. O último percurso semântico contradiz os dois primeiros, porque, tendo em vista a abertura à diversidade de gênero e das vantagens de sua aplicação nas empresas, este último percurso semântico inclui parcialmente os públicos LGBT, ao tratar apenas de um tipo específico de gays e lésbicas: os gays masculinizados e as lésbicas feminilizadas.

Por isso, apesar do discurso de abertura e inclusão de gênero, o interdiscurso diz que essa diversidade de gênero deseja um tipo específico de executivo gay e um tipo específico de executiva lésbica e, portanto, silencia sobre as outras possibilidades identitárias de sexo e gênero. A própria sintaxe discursiva retoma mais de uma vez a ideia de inclusão dos públicos LGBT na empresa. Mesmo tratando sempre de executivos gays, do processo de saída e não saída do armário, a reportagem retoma as expressões “públicos LGBT”, “grupo LGBT”, “direitos LGBT”, e “time LGBT” para estruturar as frases e ideias.

A partir daqui, apresentam-se os principais discursos presentes na reportagem, por meio do destaque das formações discursivas que podem caracterizá-los. Durante o processo, foram identificados sete discursos principais: (1) discurso de renovação, mudança e inclusão LGBT; (2) discurso gerencialista da diversidade; (3) discurso da discricção; (4) discurso da legitimidade heteronormativa; (5) discurso de responsabilização do trabalhador LGBT; (6) discurso da adaptação espontânea das empresas à diversidade e negação da militância e; (7) silenciamento dos grupos trans.

Discurso da Renovação, Mudança e Inclusão LGBT

[001] - Uma **nova geração** de **executivos homossexuais** começa a tratar **abertamente** uma questão **ainda** vista como **tabu** no mundo corporativo – e essa é uma **boa notícia** também para as **empresas**.

[002] – Histórias como a de Yuki, que ao longo da carreira **nunca escondeu** sua orientação sexual, **ainda são minoria**. Não há dados oficiais sobre a população brasileira que faz parte do grupo LGBT (sigla para **lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais**).

[003] – É quase **impossível imaginar** que um **executivo da importância** de Cook **fizesse** o que ele fez, **há** digamos, **uma década**.

[004] - **Aos poucos**, o assunto **deixa** de alimentar apenas **conversas nos cor-**

redores. Assim como ocorre com outras minorias, mas com algumas **décadas de atraso**, hoje existem **centenas** de **grupos LGBT** dentro das empresas.

(EXAME, 2015, p. 32 e 35, grifos nossos).

O enunciador, ao empregar os léxicos destacados, reflete um posicionamento de que houve mudança no meio empresarial em relação ao tratamento dos públicos LGBT nas empresas e que, apesar do atraso, o tema já é tratado sem constrangimento. A quantificação do tempo de atraso e dos grupos LGBT que existiriam nas empresas reforça esse discurso de avanço, bem como o emprego do verbo *haver* no passado para se referir ao fato de que o mundo avançou tanto que um executivo de uma das maiores empresas do mundo jamais assumiria sua homossexualidade há dez anos.

Embora reflita mudança e avanço no que tange às questões LGBT, o discurso refrata o fato de que está falando apenas de alguns tipos de homens gays: aqueles que, se quiserem, podem esconder sua orientação. Ao trazer o exemplo de dois executivos homens e pelo emprego dos léxicos “*nunca escondeu*” no caso de Yuki e “*impossível imaginar*” no caso de Tim Cook, o discurso relaciona-se com um público gay que possui as características masculinas hegemônicas, mas que agora pode cogitar não se esconder mais, porque o ambiente empresarial estaria muito mais aberto a recebê-los.

A construção social de uma masculinidade normatizada e normalizada tem como consequência que os próprios gays no ambiente de trabalho reproduzem atitudes violentas e discriminatórias contra outros colegas homossexuais que destoem do ideal de masculinidade. Desta forma, colegas de trabalho que sejam homossexuais ‘afetados’ ou afeminados são fortemente rechaçados e rejeitados por aqueles gays que não apresentam traços femininos. Neste sentido, o fato de não dispor de características e não adotar posturas afeminadas no trabalho cria estratos de homossexuais autodenominados superiores (SOUZA; PEREIRA, 2013; MOURA; NASCIMENTO; BARROS, 2017). Há que se considerar ainda que as próprias empresas, muitas vezes, exigem de seus trabalhadores posturas discretas em relação à homossexualidade, sob a justificativa de preservação da imagem da organização (COLARES; SARAIVA, 2016).

Discurso Utilitarista da Diversidade

[005] - Em 2015, pela primeira vez nas quatro décadas de existência, o **Fórum Econômico Mundial**, em Davos, teve um painel para discutir a questão LGBT. Com o tema “O **dividendo** da diversidade”, o grupo discutiu como avançar no assunto.

[006] - Ao arquitetar maneiras de se esquivar, o profissional **perde tempo e energia**. E assim, a **empresa** tende a **perder produtividade**. [...] um levantamento no fim do ano passado e concluiu que **75%** dos funcionários **gays assumidos se sentem produtivos** no Brasil. Entre os **não assumidos, só 46%** sentem que **exercem todas possibilidades** no trabalho. A mesma pesquisa concluiu que as

empresas brasileiras poderiam **economizar** cerca de **1,4 bilhão de reais** por ano só com a redução de gastos com a rotatividade dos **funcionários mais satisfeitos** com **ambientes que respeitam a diversidade**.

(EXAME, 2015, p. 36-39, grifos nossos)

Nestes fragmentos, pode ser percebido o principal aspecto ideológico componente do discurso da Revista Exame ao tratar do tema: a ideologia gerencialista. O título do painel do Fórum Econômico Mundial, trazendo o lexical *dividendo* aliado às construções frasais “a empresa tende a perder produtividade” e “gays assumidos se sentem mais produtivos” demonstram que a preocupação maior em se criar ambientes com mais “diversidade” está no interesse em adquirir vantagens competitivas. No fim do segundo fragmento, o emprego do lexical *economizar* e o numeral *1,4 bilhão* reforçam a centralidade da ideologia gerencialista.

O discurso utilitarista da diversidade é um dos mais recorrentes na literatura acadêmica, porque, do ponto de vista dos estudos críticos em diversidade, a apropriação da ideia da diversidade com fins primariamente, ou puramente, econômicos é uma das principais críticas feitas aos gestores e empresas que implementam políticas nesse campo (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; SWAN, 2010; AHONEN *et al.*, 2014; SCHWABENLAND; TOMLINSON, 2015). Em vez de estarem centradas e inspiradas por questões de desigualdade e justiça social, muitas empresas orientam-se por um “direcionamento das políticas de estímulo à diversidade e inclusão, mais voltadas para o mercado do que para as demandas da sociedade” (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 337).

Discurso da Discrição

[007] - Diferentemente do que ocorre com outras minorias, a presença de **homossexuais** só é **detectada quando** e se eles se **manifestam**. E **nunca** houve **incentivos** para isso.

[008] – ‘Não julgo quem **decide** não **sair do armário**’, disse à Exame Peter Thiel, fundador do sistema de pagamento online Paypal e o primeiro investidor-anjo da rede social Facebook. ‘É sempre **melhor** se as pessoas podem **sair do armário**, mas isso é uma **decisão pessoal**’, afirmou o investidor.

[009] - Ambiente **mais aberto**: como criar um ambiente corporativo em que **assumir a homossexualidade** não seja um **problema**? 1) Ajuda mútua: assim como costuma acontecer com outras minorias – empresas, sobretudo **americanas** e **europeias** – mantêm grupos de encontro que servem como uma rede de relacionamento e **apoio mútuo** para **funcionários gays**.

(EXAME, 2015, p. 34, 36 e 37, grifos nossos).

Não apenas na desproporcionalidade de representação entre as trabalhadoras lésbicas, travestis e transexuais, o discurso da discrição percebido nos fragmentos acima também é desproporcional em relação ao próprio público gay que a reportagem pretensamente

representa, ao dirigir-se aos trabalhadores homossexuais como pessoas que podem esconder sua sexualidade, caso queiram. O emprego dos lexicais *detectada*, *manifestam*, *sair do armário*, *decisão pessoal* e *assumir* refletem essa posição discursiva de discrição. No último fragmento, novamente, a desproporção em relação aos outros públicos LGBT é reforçada, porque a criação de um ambiente aberto só se dá para favorecer que trabalhadores homossexuais possam ser eles mesmos. O discurso da discrição novamente se manifesta por meio dos léxicos *assumir a homossexualidade* e *apoio mútuo para funcionários gays*.

A literatura acadêmica chancela esse discurso identificado na reportagem ao evidenciar que, no ambiente corporativo, existe um anseio entre os trabalhadores gays em adotar uma postura mais reservada e contida quanto às expressões de sexualidade. Nesta perspectiva, a discrição é entendida como “adotar um comportamento masculino heterossexual no trabalho e relacionar-se nesse ambiente apenas com pessoas que sejam discretas” (SOUZA; PEREIRA, 2013, p. 93).

Um estudo recente (SANTOS; SILVA; CASSANDRE, 2017) identificou que, embora os gestores até reconheçam que é importante contratar trabalhadores homossexuais no segmento de shopping centers, gays com atributos mais femininos tendem a ser contratados apenas por lojas que atendem mulheres, isso quando conseguem ser contratados, porque há preconceito e rechaço em relação aos gays afeminados. Moura, Nascimento e Barros (2017) reconheceram recentemente a necessidade de ampliar o escopo de estudos para que abarquem a multiplicidade dos sujeitos da diversidade, tais como gays afeminados ou lésbicas com características masculinas.

Discurso da Legitimidade Heteronormativa

[010] - A discussão sobre o tema entrou na **agenda** das **maiores empresas do mundo**. E recebe o **suporte** de ‘**aliados**’, como os ativistas passaram a chamar os heterossexuais que se manifestam em **favor** da causa e cuja **sigla LGBT ganha** um ‘a’ no final (LGBT^A).

[011] - Para criar empatia, muitas empresas passaram a **estimular a participação** de **heterossexuais** em seus grupos LGBT. No Google, 40% dos participantes são “aliados”, como dizem. “De **outro modo**, o grupo **não ganha a relevância** necessária”, diz o consultor Bulgarelli.

(EXAME, 2015, p. 36 e 41, grifos nossos).

Nestes fragmentos, o discurso reflete a ideia de que a inclusão e aceitação de públicos LGBT nas empresas de forma bem-sucedida está condicionada à chancela dos trabalhadores heterossexuais. O emprego das palavras *suporte* e *aliados* circunscreve a impossibilidade de trabalhadoras e trabalhadores não heterossexuais acessarem e permanecerem na organização por seus próprios méritos, sem depender da aprovação de outro grupo dominante. O significado da palavra *aliado* diz respeito a alguém que precisa se ligar a outrem para atingir um objetivo comum. O trecho “a sigla LGBT ganha um A” representa esse discurso e denota

que é só por meio da aprovação heterossexual que as trabalhadoras e os trabalhadores não heterossexuais alcançam a legitimidade necessária para serem aceitos na organização.

Uma possível importância dos aliados heterossexuais é reconhecida na literatura (RUMENS, 2016). Junto aos públicos LGBT, esses aliados podem contribuir para a vivência organizacional, consolidando práticas institucionais que permitam às pessoas LGBT viverem como elas desejam e não necessariamente de acordo com uma conduta de padrão heteronormativo. No entanto, essa é uma questão ainda pouco pesquisada, haja vista que a compreensão de “como heterossexuais com interesse em romper com a heteronormatividade podem ajudar pessoas LGBT é tentadoramente aberta às investigações empíricas” (RUMENS, 2016, p. 46, tradução nossa).

Discurso de Responsabilização dos Trabalhadores LGBT

[012] – A Matte Leão [...] **oferece benefícios a cônjuges do mesmo sexo há seis anos.** Nesse período, **nunca teve** mais de dois funcionários **usufruindo** desse **direito** ao mesmo tempo. Hoje, **apenas um** entre os 2400 funcionários **usa o benefício.** ‘A sensação é de que **os próprios homossexuais ainda têm receio**’, diz Sérgio Ferreira, diretor de RH da Matte Leão. O Citibank, que tem um grupo que reúne **LGBT**A em sua sede e patrocina encontro entre eles em Nova York, **não consegue** formar um **grupo brasileiro.** Motivo? **Falta de participantes.**

(EXAME, 2015, p. 40, grifos nossos)

Neste discurso, o emprego lexical traz o interdiscurso do avanço e da mudança das empresas para melhor em relação ao reconhecimento dos direitos de benefícios ao público LGBT, embora, novamente, a reportagem esteja dialogando apenas com o público gay. A palavra *benefício* aliada ao uso do recurso temporal *há seis anos* reflete um discurso de que a empresa está fazendo a parte dela. Porém, ao empregar as palavras “apenas um entre os 2400”, “ainda têm receio” e “falta de participantes” [para um grupo LGBT A brasileiro], há um movimento de responsabilização do trabalhador. Embora reflita-se o aspecto de a empresa oferecer benefícios a trabalhadores gays, refrata-se o fato de que o próprio ambiente da empresa não deixa o trabalhador gay numa condição segura para assumir o que ele é.

Embora o ambiente corporativo seja hostil aos sujeitos pertencentes às minorias como os LGBTs, é pertinente refletir que, conforme Carrieri, Souza e Aguiar (2014), a compreensão sobre as violências vividas por grupos minoritários extrapola a dimensão organizacional, pois violências como a homofóbica e a transfóbica são um fenômeno com raízes na própria sociedade, sendo a violência organizacional um reflexo do contexto societal.

Além disso, a própria dinâmica vivida por pessoas gays e lésbicas entre o sair ou permanecer no ‘armário’ é cheia de nuances. Em que pese o significado, o estar no ‘armário’, face oculta dos olhares públicos sobre a homossexualidade, é visto como um marcador da opressão societal exercida sobre as pessoas homossexuais. No entanto, o fato de um indivíduo

revelar-se homossexual dificilmente trará transformações significativas em contextos nos quais as violências já estão coletivamente incorporadas e institucionalizadas. Essa reflexão de Sedgwick (2007) pode ser relacionada ao contexto da reportagem, a qual evidencia que muitos trabalhadores optam por permanecer no armário. Embora eles possam estar fora do armário em outros contextos sociais pessoais, no trabalho, eles realizam o cálculo de que talvez seja mais pertinente permanecer no “armário”, decisão que, embora reflita a opressão da sociedade, precisa ser respeitada.

Discurso da Adaptação Espontânea das Empresas à Diversidade e Negação da Militância

[013] – A **imagem parada** traz razões para **desânimo**, mas é **inegável** que o ambiente corporativo, **aos poucos**, vai se adaptando às **mudanças impostas** por uma **sociedade** mais **aberta à diversidade**.

[014] – A **maioria** dos executivos assumidos **não é ativista**. Eles levam uma **vida normal no escritório**. Falam do **cônjuge** e mostram fotos dos **filhos**. Para alguns é uma **naturalidade** conquistada **com o tempo**. [...] **‘Não carrego bandeiras**. Aprendi que é **melhor não forçar** a barra, do contrário **as pessoas** passam a **resistir**’, diz Gisela.

(EXAME, 2015, p. 34 e 42, grifos nossos)

O primeiro fragmento, apesar de admitir que, no que diz respeito à diversidade, a situação ainda é muito prematura por meio das palavras *imagem parada* e *desânimo*, novamente, há um interdiscurso de avanço e mudança. No entanto, as mudanças não partem das empresas, mas são “impostas” pela sociedade. É refletido que a sociedade avançou em relação ao tema e que, de forma natural, espontânea e lenta, as empresas vão responder a esse contexto.

O segundo fragmento reforça a defesa de que uma inclusão de sexualidades diversas na organização será um processo natural e espontâneo. Mais ainda, refuta a luta dos grupos LGBT por reconhecimento e inclusão nas organizações, ao enunciar o ativismo como algo anormal. A expressão “vida normal no escritório” retoma a frase anterior de que a “maioria” dos executivos “não é ativista”. Portanto, reflete-se a ideia de que ter uma vida normal é estar no escritório trabalhando e ser ativista não é. O discurso de negação da militância dialoga com o discurso heteronormativo, porque a aceitação da executiva lésbica que fala no fim do fragmento está condicionada a uma postura recolhida evidenciada pela ação de “não carregar bandeiras” e “não forçar a barra”. Além disso, o reforço à ideia de uma vida normal e heteronormativa vem do fato de que os executivos assumidos têm “cônjuge” e “filhos”.

As posturas relatadas pelos executivos e executiva entrevistados podem ser relacionadas à influência da heteronormatividade, haja vista que expressam comportamentos tidos como normais em pessoas heterossexuais. Cabe lembrar que a heteronormatividade sobre os sujeitos homossexuais é ressignificada após a década de 1970, marcada pelo contexto de despatologização da homossexualidade, cujo movimento para obter maior aceitação social

foi a consolidação da ideia de que homossexuais são pessoas que se comportam como as outras, por exemplo: casam-se e têm filhos, conforme aponta a reportagem (POMPEU; SOUZA, 2018).

A Invisibilidade dos Grupos Trans

[015] - **Há três anos**, uma funcionária **transexual** da sede do banco Itaú, em São Paulo, voltou das férias usando roupas femininas – até então, ela não tinha se assumido transexual no trabalho e ia vestida com roupas masculinas. [...] **Travestis e transexuais** formam um **grupo menos conhecido** no time LGBT, mas que **começa a ganhar espaço**. Seu maior símbolo é **Martine Rothblatt, dona** da United Therapeutics. Aos 59 anos, ela é a mulher mais bem paga do mundo – e tem o sétimo maior salário entre presidentes de empresa **nos Estados Unidos**.

(EXAME, 2015, p. 42, grifos nossos).

Como exposto anteriormente, os léxicos *gay* e *homossexual* são predominantes na abordagem da revista sobre a diversidade LGBT. O único momento da reportagem de 12 páginas em que se trata dos públicos trans (travestis e transexuais) é no fragmento acima. O primeiro fato a se destacar é que a experiência da única executiva transexual brasileira tratada pelo enunciador não é atual. A expressão empregada em tempo verbal passado – “há três anos” – sinaliza que encontrar exemplos como o dessa executiva não foi tarefa fácil para o enunciador. Além disso, a executiva não foi sequer localizada e ouvida pela reportagem, tratou-se de uma história contada por terceiros. Estaria a executiva ainda empregada no banco? Ela conseguiu adaptar-se no ambiente da empresa após revelar sua real identidade de gênero?

Aliado a isso, a segunda parte do fragmento contradiz os aspectos refletidos pelo discurso da reportagem. O emprego dos termos “grupos menos conhecidos” e “começam a ganhar espaço” para se referir às trabalhadoras travestis e transexuais não se coadunam com os percursos semânticos e aspectos refletidos nos diversos discursos identificados na reportagem e que foram expostos anteriormente. Não há um exemplo de executiva travesti mencionado durante a reportagem, nem mesmo em empresas estrangeiras, como foi com o caso das mulheres transexuais, ao mencionar uma funcionária do Banco Itaú e uma executiva americana, cujo espaço de poder se efetiva por ser “dona” do próprio negócio. O uso das palavras “grupos menos conhecidos”, portanto, evidenciam o significado sobre o não acesso do público trans no mundo executivo, o que é corroborado pela literatura, porque travestis e transexuais, quando conseguem acessar o mercado de trabalho, frequentemente são inseridas em funções de menor prestígio, ausentes do olhar do público externo ou em setores particulares, como beleza e entretenimento (IRIGARAY, 2012). Outra questão pertinente é que, se, quando adultas, o trabalho é negado às pessoas trans, previamente, desde a infância, já lhes foi negado o acesso aos direitos sociais básicos, como ao sistema de saúde e educação (MULLER; KNAUTH, 2008; CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi analisar o discurso reproduzido pela Revista Exame sobre diversidade sexual e de gênero nas grandes empresas. Percebe-se que as identidades sexuais e de gênero não são estáveis e, por isso, falar nos gêneros da perspectiva LGBT implica na compreensão de que cada uma dessas letras está marcada por uma série de subgrupos e possibilidades identitárias (FACCHINI; FRANÇA, 2009). Tal qual ser mulher não pode ser tomado por uma categoria fixa universal (BUTLER, 1998), lésbica, gay, bissexual, travesti e transexual também não são categorias estáveis. Então não há que se falar em LGBTs, mas em LsGsBsTss.

Com esta pesquisa, chegou-se ao entendimento de que as políticas empresariais de inclusão e diversidade LGBT só podem ser verdadeiramente inclusivas se conseguirem abraçar toda e qualquer possibilidade abrigada sob o guarda-chuva desses grupos. Do contrário, se as políticas de diversidade só dão conta de abrigar parcialmente os grupos de gays e lésbicas, como demonstram os discursos identificados na abordagem da Revista Exame, considera-se que se trata de uma diversidade pretensamente LGBT, mas que, naquele momento, em 2015, ainda era incompleta.

Desta forma, a necessidade de realmente abrigar as diferentes sexualidades e gêneros nas organizações vai ao encontro da reflexão de Trittin e Schoeneborn (2017, p. 306) de que é preciso apreender a diversidade em uma perspectiva que contemple a “pluralidade das vozes, [incorporando] a gama de opiniões individuais e discursos sociais que se expressam, de forma que possam encontrar ressonância em contextos organizados”. A centralidade que os autores dão à comunicação nesse processo de debate da diversidade sob diferentes vozes permite refletir sobre o papel da mídia de negócios nesse processo, na publicação de conteúdos tais como os da reportagem que foi analisada. Neste sentido, pode ser percebida a necessidade de se apreender o conteúdo noticiado pela imprensa de negócios com um olhar atento aos significados que estão sendo expressos, manifestando-se sobre as possíveis omissões e silenciamentos, tentativa que foi empreendida neste trabalho.

Quanto aos questionamentos dos significados expressos pela reportagem, destaca-se a desproporcionalidade com que a revista aborda a inserção de executivos integrantes dos grupos LGBT nas empresas. Tomando-se apenas os personagens centrais (capa): são três executivos gays e uma executiva lésbica. A desproporcionalidade prossegue na representação das pessoas travestis e transexuais. Embora a reportagem mencione a existência de executivas transexuais, a profissional brasileira citada na entrevista sequer é mencionada pelo nome. A outra executiva transexual mencionada é americana e dona do seu próprio negócio. Não há uma personagem executiva travesti. Ainda assim, o discurso enunciado pela Revista Exame naquele momento histórico (abril de 2015) era o de que as travestis e transexuais começavam a ganhar espaço.

Considerando que a inclusão nas grandes empresas representada pela revista tratou de executivos gays e uma executiva lésbica, enquadrados no padrão hegemônico de masculinidade e feminilidade, pode ser um indício de que as estruturas de dominação masculinas predominam, mesmo quando se abrigam sob a face de inclusão. O fenômeno

do teto de vidro (STEIL, 1997) parece ser reproduzido entre gays e lésbicas nesses grupos. Quanto às trabalhadoras travestis e transexuais, não há nem teto de vidro a ser rompido, porque o tratamento dado pela reportagem parece sinalizar que elas sequer conseguem acessar o mercado de trabalho executivo, quiçá aspirar altos cargos na estrutura da gestão.

Por isso, enfatiza-se o título do artigo: “Tudo muda para quem?”, cuja inspiração veio do artigo de Sales *et al.* (2013) para mostrar que tal qual as representações da mulher executiva, a abordagem da diversidade de grupos LGBT nas grandes empresas representada pela Revista Exame em 2015, embora estivesse imbuída de um discurso de avanço e inclusão da perspectiva das empresas entrevistadas, não incluía integralmente as trabalhadoras e os trabalhadores que fazem parte da diversidade que compõe os grupos sociais LGBT.

Em todo caso, as práticas organizacionais em diversidade envolvendo pessoas LGBT defrontam-se com alguns desafios sociais práticos, evidenciados por Freitas (2015): a complexidade de definições acerca das pessoas LGBT, com seus diversos grupos e nuances. Além disso, o próprio contexto político brasileiro, marcado por grupos conservadores com forte influência no cenário nacional, dificulta que haja avanços em direitos no contexto social e profissional dessas pessoas. Considerado o contexto específico das empresas, a autora reconhece que os lastros na oferta de políticas governamentais e a própria dificuldade no combate legal à homofobia tornam o cenário empresarial ainda restrito a esse público, embora as pesquisas acadêmicas já sejam efetivas na denúncia das práticas discriminatórias e violentas na gestão.

Os discursos identificados neste recorte contemplaram a abordagem editorial da Revista Exame, considerando seu tempo de publicação e, conseqüentemente, a sua representatividade na mídia de negócios no Brasil. No entanto, o questionamento final é: será que as outras publicações do jornalismo especializado em negócios coadunam com os discursos sobre diversidade que foram identificados na Revista Exame? Com isso, sugerem-se pesquisas futuras compreendendo o discurso sobre a diversidade sexual e de gênero em outras publicações da mídia de negócios, principalmente, porque outras revistas de negócios apresentaram reportagens de capa sobre questões LGBTs desde que a Revista Exame deu destaque à temática em abril de 2015.

NOTA

1 Submetido à RIGS em: jan. 2018. Aceito para publicação em: abr. 2018.

REFERÊNCIAS

AHONEN, P. *et al.* Hidden contexts and invisible power relations: a foucaultian reading of diversity research. **Human Relations**, v. 67, n. 3, p. 263-286, 2014.

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

ALVESSON, M.; BILLING, Y. D. Different perspectives on gender. In: ALVESSON, M.; BILLING, Y. D. **Understanding Gender and Organizations**. Londres: Sage Publications, 1997. p. 21-51.

ALVESSON, M.; SKÖLDBERG, K. Poststructuralism and postmodernism: destabilizing subject and text. In: ALVESSON, M.; SKÖLDBERG, K. **Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research**. Londres: Sage Publications, 2017. p. 222-278.

BRANDÃO, H. N. Enunciação e construção de sentido. In: FÍGARO, R. *et al.* (Ed.). **Comunicação e Análise do Discurso**. São Paulo: Contexto, 2012. p. 19-43.

BROWN, A. D.; COUPLAND, C. Sounds of silence: graduate, trainees, hegemony and resistance. **Organization Studies**, Londres, v. 26, n. 7, p. 1049-1069, 2005.

BRUNSTEIN, J.; SERRANO, C. A. Vozes da diversidade: um estudo sobre as experiências de inclusão de gestores e PcDs em cinco empresas paulistas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. 3, p. 1-27, 2008.

BUTLER, J. Fundamentos contingentes: o feminismo e a questão do “pós-modernismo”. **Cadernos Pagu**, n. 11, p. 11-42, 1998.

_____. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. São Paulo: Record, 2003.

CALÁS, M.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em Estudos Organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 275-329.

CAPRONI NETO, H. L.; SARAIVA, L. A. S. Estigma na trajetória profissional de uma travesti. **Teoria e Prática em Administração**, v. 4, n. 2, p. 234-256, 2014.

CAPRONI NETO, H. L.; SARAIVA, L. A. S.; BICALHO, R. A. Diversidade sexual nas organizações: um estudo sobre *coming out*. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 1, p. 86-103, 2014.

CARRIERI, A. P.; SOUZA, E. M.; AGUIAR, A. R. C. Trabalho, violência e sexualidade: estudo de lésbicas, travestis e transexuais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, p. 78-95, 2014.

COELHO JUNIOR, P. J. D. **Executivos negros, racismo e diversidade no mundo empresarial: uma abordagem socio-antropológica**. 2011. Tese (Doutorado em Antropologia Social) – Faculdade de Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo.

COLARES, A. F. V.; SARAIVA, L. A. S. O processo de construção identitária em organizações: uma releitura sobre identidade. **Revista Alcance**, v. 23, n. 4, p. 568-577, 2016.

COUTINHO, L. R. S.; COSTA, A. M.; CARVALHO, J. L. F. D. S. Debatendo diversidade de gênero e raça no contexto organizacional brasileiro: lei do mercado ou cotas por lei?. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 4, n. 1, p. 21-37, 2009.

DINIZ, A. P. R. **Mulheres gerenciáveis? Uma análise dos discursos sobre as mulheres na Revista Exame**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil, 2012.

DINIZ, A. P. R.; CARRIERI, A. P.; GANDRA, G.; BICALHO, R. A. Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 31, p. 93-114, 2013.

EXAME. São Paulo: Editora Abril, n. 1088, abr. 2015.

FACCHINI, R.; FRANÇA, I. L. De cores e matizes: sujeitos, conexões e desafios no Movimento LGBT brasileiro. **Sexualidad, Salud y Sociedad - Revista Latinoamericana**, n. 3, p. 54-81, 2009.

FREITAS, M. E. Contexto, Políticas Públicas e Práticas Empresariais no tratamento da diversidade no Brasil. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 4, n. 3, p. 87-135, 2015.

_____; DANTAS, M. **Diversidade Sexual e Trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FREITAS, M. N. C.; MARQUES, A. L. A diversidade através da história: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 41, p. 59-78, 2007.

ICHIKAWA, E. Y.; CARRIERI, A. P. Da Rio92 à Rio+20: a Revista Exame e a institucionalização da sustentabilidade. **Razón & Palabra**, n. 87, p. 417-433, 2014.

IRIGARAY, H. A. R. **A diversidade nas organizações brasileiras**: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho. 2008. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

_____. Travestis e Transexuais no Mundo do Trabalho. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, R. (Org.). **Diversidade Sexual e Trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. p. 121-148._____; FREITAS, M. E. Sexualidade e organizações: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 59, p. 625-641, 2011.

JANSSENS, M.; ZANONI, P. Alternative diversity management: organizational practices fostering ethnic equality at work. **Scandinavian Journal of Management**, v. 30, n. 3, p. 317-331, 2014.

KIRTON, G.; GREENE, A. M. **The dynamics of managing diversity**: a critical approach. Nova Iorque: Routledge, 2016.

MACCALI, N. *et al.* As práticas de Recursos Humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma Federação Pública do Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 157-187, 2015.

MOURA, R. G.; NASCIMENTO, R. P.; BARROS, D. F. O problema não é ser gay, é ser feminino: o gay afeminado e as organizações. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais**

e **Sociedade**, v. 4, n. 11, p. 1478-1541, 2017.

MULLER, M. I.; KNAUTH, D. R. Desigualdades no SUS: o caso do atendimento às travestis é 'babado'!. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. 2, p. 1-16, 2008.

NG, E. S.; RUMENS, N. Diversity and inclusion for LGBT workers: current issues and new horizons for research. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 2, n. 34, p. 109-120, 2017.

ORLANDI, E. **Análise do Discurso: Princípios e Procedimentos**. Campinas: Pontes, 2009.

PÊCHEUX, M. Delimitações, inversões, deslocamentos. **Cadernos de Estudos Lingüísticos**, n. 19, p. 7-24, 1990.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 670-683, 2010.

PLUMMER, K. Critical humanism and queer theory: living with the tensions. In: DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005. p. 357-373.

POMPEU, S. M. E.; SOUZA, E. M. A Produção Científica sobre Sexualidade nos Estudos Organizacionais: uma análise das publicações realizadas entre 2005 e 2014. **Organizações & Sociedade**, v. 25, n. 84, p. 50-67, 2018.

RIACH, K.; RUMENS, N.; TYLER, M. Un/doing chrononormativity: negotiating ageing, gender and sexuality in organizational life. **Organization Studies**, v. 35, n. 11, p. 1677-1698, 2014.

RUMENS, N. Towards queering the business school: a research agenda for advancing lesbian, gay, bisexual and trans perspectives and issues. **Gender, Work & Organization**, v. 23, n. 1, p. 36-51, 2016.

SALES, A. P. *et al.* Tudo Muda, mas Nada Muda?! O Discurso sobre a Imagem da Mulher nas Organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 37. 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

SANTOS, N. S.; SILVA, L. F. M.; CASSANDRE, M. P. Quem disse, Berenice, que ser gay é ser um bom vendedor de lojas de shopping?. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 3, p. 86-112, 2017.

SARAIVA, L. A. S. **Mercantilização da cultura e dinâmica simbólica local: a indústria cultural em Itabira, Minas Gerais**. 2009. 333f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

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

SCHWABENLAND, C.; TOMLINSON, F. Shadows and light: diversity management as phantasmagoria. **Human Relations**, v. 68, n. 12, p. 1913-1936, 2015.

SEDGWICK, E. K. Epistemologia do armário. **Cadernos Pagu**, n. 28, p. 19-54, 2007.

SOUZA, E. M.; CARRIERI, A. P. A analítica *queer* e seu rompimento com a concepção binária de gênero. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 3, p. 46-70, 2010.

SOUZA, E. M.; PEREIRA, S. J. N. (Re)produção do heterossexismo e da heteronormatividade nas relações de trabalho: a discriminação de homossexuais por homossexuais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 4, p. 76-105, 2013.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

SWAN, E. Commodity diversity: smiling faces as a strategy of containment. **Organization**, v. 17, n. 1, p. 77-100, 2010.

TORRES, M. A.; PRADO, M. A. Professoras Transexuais e Travestis no Contexto Escolar: entre estabelecidos e *outsiders*. **Educação & Realidade**, v. 39, n. 1, p. 201-220, 2014.

TRITTIN, H.; SCHOENEBORN, D. Diversity as polyphony: reconceptualizing diversity management from a communication-centered perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 144, n. 2, p. 305-322, 2017.

**Maurício
Donavan
Rodrigues
Paniza**

Doutorando em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV). Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Graduado em Jornalismo pela Universidade Estadual de Londrina (UEL) e em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR).

**Marcio Pascoal
Cassandre**

Pós-doutor pela Danish School of Education da Aarhus University. Professor do Departamento de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPA) da Universidade Estadual de Maringá (UEM), Brasil.



Foto: Gabriela Tannús-Valadão

Uma Análise Bibliométrica da Relação entre Ética e Espiritualidade/Religiosidade nas Organizações¹

Lucas Carregari Carneiro, Maurício Custódio Serafim e Rafael Tezza

Resumo

A relação entre ética e espiritualidade/religiosidade nas organizações tem crescido em interesse nas últimas décadas. De modo a compreender melhor tal relação, apresentam-se os resultados de uma pesquisa cujos objetivos foram identificar os artigos, publicações e autores mais influentes no tema, assim como conhecer a evolução do campo científico e as principais perspectivas de análise. O método utilizado foi a pesquisa bibliométrica de artigos publicados em revistas científicas que abordam a temática entre os anos de 2005 e 2015, em três importantes bases internacionais: EBSCO Host, Scopus e Web of Science. Os dados foram analisados de forma exploratória e com estatística descritiva. De acordo com os achados da amostra de 28 artigos, não foi encontrada concentração de autores nas publicações, a revista científica que mais se destaca é o *Journal of Business Ethics*, e os tópicos centrais presentes nas publicações podem ser categorizados da seguinte forma: 1) espiritualidade/religiosidade e ética nas organizações 2) responsabilidade corporativa, 3) religião, cultura e ética nas organizações, 4) investimentos responsáveis, 5) espiritualidade e liderança e 6) espiritualidade no ambiente de trabalho. As abordagens dos estudos foram predominantemente quantitativas (64,29%), seguidos das qualitativas (28,57%) e mistas (7,14%). Em relação às amostras, tem-se grande variedade em tamanho – de 149 até 17.243 – e maior uniformidade em relação à natureza, com predominância de pesquisas com estudantes de ciências sociais aplicadas e/ou gestores.

Palavras-chave

Espiritualidade. Religiosidade. Ética nas Organizações. Desenvolvimento Moral. Virtude.

Abstract

The relationship between ethics and spirituality/religiosity within organizations has grown in interest in the past decades. In order to better understand this relationship, we present the results of this study. Our

objectives were: identify the most influent articles, publications and authors on the matter; report the evolution of this scientific field; and understand different perspectives of analysis. The bibliometric research method was used in articles published by scientific journals that address the issue between 2005-2015. Three important international databases were chosen to conduct the research: EBSCO Host, Scopus and Web of Science. All data were analyzed in an exploratory way, using descriptive statistics. According to the findings of the sample (n=28), no concentration of authors was found. Also, the Journal of Business Ethics displayed the greatest number of articles. Central topics were recognized in publications: 1) spirituality/religiosity and ethics within organizations 2) corporate responsibility, 3) religion, culture and ethics within organizations, 4) responsible investment, 5) spirituality and leadership and 6) spirituality in the workplace. The approach applied in the studies was predominantly quantitative (64.29%), followed by qualitative (28.57%) and mixed (7.14%). Samples varied in size - from 149 to 17,243 - and were uniform in nature, presenting mainly studies on students and/or managers.

Keywords Spirituality. Religiosity. Ethics within Organizations. Moral Development. Virtue.

INTRODUÇÃO

A relação entre a religiosidade/espiritualidade e a vida econômica foi objeto de estudo dos pioneiros da sociologia – Karl Marx, Émile Durkheim e Max Weber. Em Marx e Engels (1977; 2003), a religião foi considerada uma forma de ideologia ou falsa consciência que serviria como uma legitimação e justificativa das ações, poder e privilégio burguês, enquanto para o proletariado, a religião seria o “ópio das massas”, ou seja, apresenta-se com uma falsa aparência de natureza divina da desigualdade social e da recompensa na pós-morte para encobrir a verdadeira face da opressão (WUTHNOW, 2005). Durkheim (1978), por sua vez, não empreendeu uma investigação direta sobre a relação religião e vida econômica, mas o seu legado proporciona ferramental conceitual importante para essa abordagem. Para o sociólogo francês, a religião possui um papel importante na coesão social devido a sua capacidade de representação simbólica da coletividade. O legado de Durkheim para esse tema está na abordagem do simbolismo, ritual e cultura (WUTHNOW, 2005).

Weber (2002; 2004) talvez tenha apresentado a maior contribuição entre os clássicos para o entendimento da relação entre religião e vida econômica e o mais relevante para os estudos organizacionais nesta temática, principalmente em seu estudo sobre a ética religiosa do protestantismo ascético e sua ‘afinidade eletiva’ com a racionalidade da cultura capitalista moderna. Para o autor, a moderna organização racional capitalista (empresarial) do trabalho livre é fruto da separação da empresa da economia doméstica, criação de uma contabilidade

racional e o avanço da tecnologia, mas entende que esses fatores são insuficientes para explicar a ascensão do capitalismo. Houve a necessidade de incluir a existência de um estilo e concepção de vida compartilhados pela sociedade, cuja condução de suas vidas era conformada por um *ethos* (ordem normativa internalizada) formado por máximas éticas baseadas na crença em valores cujo descumprimento era considerado como uma falta grave ao dever. Essa ética social coloca ênfase num dever em especial: o profissional. Esse dever é em relação ao conteúdo da atividade profissional – realizada de maneira metódica e sistemática – e seu bom cumprimento é traduzido pelo resultado econômico obtido, por ser um indicador contabilizável e, por isso, palpável. Dessa forma, o resultado transforma-se no objetivo de vida e o ganho econômico deixa de ser um meio de satisfação das necessidades materiais para se transformar em um objetivo em si mesmo (LÓPEZ-RUIZ, 2004).

No campo dos estudos organizacionais, é apenas a partir década de 1960 que a temática da ética adentra de forma sistemática. São marcos desse movimento os artigos de Baumhart (1961) com *How Ethics are Businessmen?*, publicado na *Harvard Business Review*, e Robin e Reidenbach (1987) com *Social responsibility, ethics, and marketing strategy*, publicado no *Journal of Marketing*.

Desde então, diversos fatores passaram a ser analisados para melhor compreender a ética nas organizações. Dentre eles, a espiritualidade/religiosidade desponta como um importante fator para melhor compreender o julgamento e a ação ética no trabalho (WALKER *et al.*, 2012; CORNER, 2009; KOLODINSKY *et al.*, 2008). A religiosidade pode desempenhar o papel de estabelecer e disseminar preceitos morais e orientações éticas, o que pode oferecer uma base prática de conduta nos negócios (BRAMER *et al.*, 2007).

Porém, a relação entre espiritualidade/religiosidade e ética nas organizações aparenta ser mais complexa do que à primeira vista se pode inferir. Tanto os CEOs da Enron quanto os da Worldcom, ambos julgados culpados em esquemas de corrupção, autodeclararam-se cristãos (WONG, 2008). Se, de um lado, pesquisas apontam que a espiritualidade/religiosidade influencia diretamente no comportamento ético, outras argumentam que há uma fraca relação. Essa divergência na literatura foi chamada de forma análoga como um “passeio de montanha-russa” (HOOD; HILL; SPILKA, 1996).

De modo a melhor compreender essa relação nos estudos mais recentes do tema, neste artigo, apresenta-se uma pesquisa bibliométrica sobre ética nas organizações e a espiritualidade/religiosidade. Os objetivos são identificar os artigos, publicações e autores mais influentes no tema, assim como conhecer a evolução do campo científico e as principais perspectivas de análise. O método envolve uma pesquisa bibliométrica de artigos científicos no tema entre anos de 2005 e 2015, em três importantes bases internacionais de dados – EBSCO Host, Scopus e Web of Science. Os dados são analisados de forma exploratória e com estatísticas descritivas.

A escolha da análise bibliométrica tem respaldo em Pilkington e Meredith (2009), os quais a definem como sendo: (a) o emprego de padrões de escrita, publicações e de literatura pela aplicação de diversas análises estatísticas; e, (b) a técnica de investigação que tem por fim a análise do tamanho, crescimento e distribuição da bibliografia num determinado campo

do conhecimento. Nesse sentido, Fersht (2009) reforça a escolha metodológica quando sustenta que o progresso na ciência é monitorado por meio das publicações em periódicos científicos avaliados por pares, nos quais novas ideias e desenvolvimentos recentes da ciência são evidenciados.

A seguir apresentamos os estudos antecedentes que, de alguma forma, são análogos ao proposto, seguido de uma descrição detalhada do método de busca, seleção e análise dos artigos, para então apresentarmos os resultados e conclusões.

PESQUISAS ANTECEDENTES

Gundolf e Filser (2013) conduziram uma extensa análise de citações sobre pesquisas em negócios e religião. Motivados por não encontrarem, até então, pesquisa alguma dessa natureza no tema, eles selecionaram 215 artigos e 7.968 referências para desenvolverem uma análise estrutural. A partir dos dados, foram identificadas três áreas de concentração da pesquisa:

- 1) *Melhores práticas e desempenho*, predominantemente de abordagem normativa, buscando compreender os fatores de performance associados a religião e espiritualidade. Alguns dos trabalhos mais citados são Fry (2003) sobre liderança espiritual e Senge (1990) com seus tipos de organização;
- 2) *Religião no trabalho*, envolvendo estudos que buscam compreender a espiritualidade no ambiente de trabalho, como se dá essa conexão nas relações sociais, discutindo o conceito, diferenças culturais e consequências da abordagem. O clássico de “A ética protestante e o espírito do capitalismo” de Max Weber aí se incluiu;
- 3) *Influência da religião no comportamento ético*, com pesquisas predominantemente empíricas, buscando compreender a percepção dos dilemas éticos dos indivíduos e como eles decidem dentre as alternativas.

Outro resultado da pesquisa de Gundolf e Filser (2013) é um ranqueamento dos 20 trabalhos mais influentes (mais citados) considerando o período de 1934 a 2004. Os cinco primeiros títulos são *A spiritual audit of corporate America: a hard look at spirituality, religion, and values in the workplace* de Mitroff e Denton (1999), *The protestant ethic and the spirit of capitalism* de Weber (1930), *Right from wrong: the influence of spirituality on perceptions of unethical business activities* de Giacalone e Jurkiewicz (2003), *Religiosity as an influence on ethical behavior in organizations: a theoretical model and research agenda* de Weaver e Agle (2002) e *A framework for accommodating religion and spirituality in the workplace* de Cash e Gray (2000). Esse estudo permite-nos conhecer quais são os trabalhos mais influentes no tema.

Um segundo estudo quantitativo relevante é a pesquisa de Ferrero e Sison (2014) sobre virtude ética nos negócios. Eles analisaram os autores, escolas e desdobramentos da virtude ética nos periódicos científicos de administração de 1980 até 2011. Alguns achados são, por exemplo, o autor mais produtivo, Geoff Moore, escrevendo 7 artigos, e os autores mais citados com um único artigo, Robin e Reidenbach (1987) no trabalho *Social responsibility, ethics, and*

marketing strategy: closing the gap between concept and application. Os pesquisadores também construíram uma série histórica do número de publicações no tema por ano, revelando uma tendência de crescimento, destacando o maior número entre 2005 e 2009 com 51 artigos.

Complementar aos dados quantitativos, os autores apresentam uma cronologia de desenvolvimento dos principais temas da virtude ética nos negócios. O tema *virtude nas relações entre indivíduos e instituições como agentes morais* foi o mais popular e apareceu em 36 artigos (27%). O segundo mais popular foi *a virtude ética como modelo de ensino de ética nos negócios* com 33 artigos (25%). Em terceiro, *virtude na psicologia moral, processo decisório e liderança* com 29 artigos (21%). Por fim, em quarto lugar, com 10 artigos (7%), estão *os estudos empíricos e quantitativos sobre virtude ética* (FERRERO; SISON, 2014).

Outros dois estudos chamam a atenção em relação à pergunta de pesquisa: Poole (2008), com sua revisão de literatura no tema espiritualidade organizacional, e Vitell (2009), também com uma revisão de literatura, sobre o papel da religiosidade na ética dos negócios e do consumidor. Ambos os trabalhos apresentam uma abordagem descritiva das principais obras e artigos no tema. Enquanto Poole (2008) busca evidenciar como a literatura sustenta a posição de que a espiritualidade fornece valor às pessoas e organizações, Vitell (2009) apresenta um panorama das pesquisas empíricas no tema.

Em detalhe, Poole (2008) examina os 24 trabalhos mais influentes sobre a espiritualidade nas organizações, apresentando seus achados em ordem cronológica de publicações. Tem-se, por exemplo, o clássico de Peters e Waterman (1982) sobre excelência. Estes autores, apesar de não usarem o termo espiritualidade para descrever “o senso de missão” evidenciado em seus estudos, demonstram que esse senso é incorporado pelas empresas bem-sucedidas que foram analisadas. Nessa mesma linha da espiritualidade manifestada no trabalho como fonte criadora de sentido, tem-se o livro *A spiritual audit of corporate America* de Mitroff e Denton (1999), encontrado também por Gundolf e Filser (2013) como um dos 20 estudos mais influentes no tema. Essa percepção da espiritualidade nas organizações é transversal no artigo de Poole (2008), os valores de causa, comunidade, empoderamento, ética no trabalho são descritos como facetas fundamentais da espiritualidade nesse ambiente e de forte influência na performance organizacional.

Por sua vez, Vitell (2009) explora a relação entre religiosidade e ética nos negócios, apresentando os principais estudos empíricos no tema. Seu trabalho segue dois cortes de análise, a saber: 1) impacto da religiosidade na filosofia moral, sua intensidade e normas; 2) impacto da religiosidade na intenção, comportamento e julgamento ético. A conclusão geral é que há um impacto positivo nessa relação. Porém, a religiosidade é multidimensional, abrangendo, por exemplo, aspectos intrínsecos e extrínsecos. Dessa forma, trabalhos que enfocam em apenas um elemento da religiosidade tende a ter menor poder explicativo dessa relação.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para encontrar as palavras-chave que fornecem a busca ideal, foi realizada uma pesquisa

inicial exploratória em 74 artigos no tema escolhido, selecionados por um grupo de pesquisa que se dedica ao tema. Após uma inspeção no *abstract* e palavras-chave, chegou-se à conclusão de que os descritores da pesquisa deveriam envolver três componentes do estudo: a) *metafísico*, representando a espiritualidade, religiosidade e transcendência de um modo geral; b) *organizacional*, delimitando o *locus* do estudo; c) *comportamento*, envolvendo, necessariamente, ética, moral ou virtude. Como resultado, tem-se os seguintes descritores:

Quadro 1 – Pesquisa Descritores

Componentes do Estudo	Palavras Utilizadas
Metafísico	Spirit* Religio*
Organizacional	Organi?ation Workplace Business
Comportamental	Ethic* Moral Virtue

Fonte: Autores

Foram utilizadas três bases de artigos que são referência em ciências sociais aplicadas – EBSCO, Scopus e Web of Science – delimitadas para o período de janeiro de 2005 a janeiro de 2016. Devido às especificidades de cada base de dados, pequenas alterações de busca foram necessárias. A seguir, apresentamos em detalhes cada etapa da busca nas bases.

A base de dados da EBSCO foi acessada por meio do portal CAPES, no qual se optou por pesquisar nos acervos *Business Source Complete* e *Search Premier*. Os descritores de “título” foram *spirit** OR *religio**, adicionados (AND) aos descritores de “*abstract*” *organi#ation** OR *workplace* OR *business*, e (AND) os descritores de “tema” *ethic** OR *moral* OR *virtue*. Os resultados foram delimitados para “texto completo em revistas acadêmicas e periódicos científicos”, resultando em 87 artigos.

Na Scopus, a pesquisa foi delimitada para “artigos” nas áreas de ciências sociais e humanidades. Os descritores de “título” foram *spirit** OR *religio**, adicionados (AND) como “título-*abstract-keywords*” as palavras *organi?ation* OR *workplace* OR *business*, e (AND) como “palavras-chave” *ethic** OR *moral* OR *virtue*. Foram encontrados 139 artigos.

Já na Web of Science, o algoritmo de busca consistiu em três pesquisas independentes e uma quarta pesquisa correlacionando as três primeiras. A primeira buscou as palavras *spirit** OR *religio** no título, a segunda, as palavras *organi?ation** OR *workplace* OR *business* como “tópico”, e a terceira, as palavras *ethic** OR *moral* OR *virtue* também em “tópico”. A quarta busca inseriu a operação AND entre os resultados de cada uma das pesquisas, chegando assim ao algoritmo desejado. Foram selecionados apenas os “artigos e *reviews*”, totalizando 223 resultados válidos.

O Quadro 2 apresenta o resultado de pesquisa nas bases e os filtros utilizados para chegar à amostra final para leitura completa.

Quadro 2 – Resultado da Pesquisa nas Bases de Dados e os Filtros Utilizados

Etapas	Descrição	Nº de Artigos
Coleta Base de Dados	Scopus, Web of Science & EBSCO	449
1º Filtro	Não Duplicados	347
2º Filtro	Artigos Completos Disponíveis	211
3º Filtro	Ao menos 10 citações	103
4º Filtro	Leitura dos Títulos	84
5º Filtro	1ª Leitura Inspecional	47
Fim	Amostra de Artigos para leitura completa	28

Fonte: Autores

Ao total, foram encontrados 449 artigos. A etapa seguinte consistiu em identificar e retirar da amostra os trabalhos duplicados, chegando a 347 artigos. Então foram selecionados apenas os artigos completos dessa amostra. Dos 347 iniciais, um total de 136 não foram encontrados, resultando em 211 artigos válidos para a pesquisa. As operações de retirar duplicados e encontrar os textos completos foram feitas por meio da ferramenta *Endnote*[®] e conferidas de forma manual.

Para dar representatividade e melhor contribuição a esta pesquisa, delimitou-se como forma de seleção a captura de artigos que possuem ao menos 10 citações. De 211 artigos, a amostra ficou com 103 trabalhos. O próximo filtro consistiu na leitura dos títulos, o que eliminou 19 trabalhos fora do escopo proposto pelo estudo. Os 84 artigos restantes foram submetidos a uma leitura do *abstract*, possibilitando eliminar os artigos que não apresentavam de forma clara os três componentes do estudo (metafísico, organizacional e comportamento). A amostra passou então para 47 artigos, os quais foram contemplados com uma leitura inspecional (ADLER; DOREN, 2011), analisando, além do *abstract*, a introdução, método e conclusão dos estudos. Novamente, porém com maior atenção de leitura em partes específicas do texto nesta etapa, foram eliminados aqueles que não apresentavam de forma clara os três componentes do estudo, restando apenas artigos dentro do escopo. Procurou-se eliminar também os artigos de abordagem predominantemente prescritiva, optando por aqueles que buscam observar e explicar o fenômeno. A partir destes critérios, foram selecionados 28 artigos que demonstraram fortes indícios de contribuição efetiva à temática da espiritualidade/religiosidade e ética nas organizações.

Análise e Discussão

A análise bibliométrica começa apresentando uma síntese dos artigos, com título do estudo, ano de publicação, *journal* veiculado e autor principal, apresentados no Quadro 3. Os artigos estão ranqueados por influência (número de citações). Para se conhecer o número de citações, utilizou-se a ferramenta de busca da plataforma Google Scholar (<https://scholar.google.com>), a qual fornece o número de citações das publicações referidas.

A seguir, são apresentados os principais *journals* no tema, a evolução do número de publicações ao longo do tempo, os principais países de origem dos estudos, as abordagens de pesquisa utilizadas, os temas trabalhados e as palavras-chave relacionadas.

Quadro 3 – Amostra dos Artigos Selecionados

Título	Ano	Journal	Autor Principal	Citações
Religion and Attitudes to Corporate Social Responsibility in a Large Cross-Country Sample	2007	Journal of Business Ethics	Brammer, S.	190
Ethical attitudes of future business leaders: Do they vary by gender and religiosity?	2006	Business and Society	Albaum, G.	111
Nurturing the whole person: The ethics of workplace spirituality in a society of organizations	2006	Journal of Business Ethics	Sheep, M. L.	110
Spiritually-informed management theory - Toward profound possibilities for inquiry and transformation	2005	Journal of Management Inquiry	Steingard, D. S.	86
Do gender, educational level, religiosity, and work experience affect the ethical decision-making of U.S. accountants?	2007	Critical Perspectives on Accounting	Keller, A. C.	77
The influence of ethics instruction, religiosity, and intelligence on cheating behavior	2008	Journal of Business Ethics	Bloodgood, J. M.	71
Religiousness, love of money, and ethical attitudes of Malaysian evangelical Christians in business	2008	Journal of Business Ethics	Wong, H. M.	71
The role of religiosity in business and consumer ethics: A review of the literature	2009	Journal of Business Ethics	Vitell, S. J.	65
Religion, Spirituality, and the Workplace: Challenges for Public Administration	2007	Public Administration Review	King, S. M.	64
The Effect of Culture and Religiosity on Business Ethics: A Cross-Cultural Comparison	2008	Journal of Business Ethics	Rashid, M.	58

Título	Ano	Journal	Autor Principal	Citações
The relationship between religiousness and corporate social responsibility orientation: Are there differences between business managers and students?	2008	Journal of Business Ethics	Ibrahim, N. A.	50
The effects of commitment to moral self-improvement and religiosity on ethics of business students	2008	Journal of Business Ethics	Kurpis, L. V.	40
Spirituality and Strategic Leadership: The Influence of Spiritual Beliefs on Strategic Decision-Making	2012	Journal of Business Ethics	Phipps, K.	39
Effects of Nationality, Gender, and Religiosity on Business-Related Ethicality	2010	Journal of Business Ethics	Peterson, R.	38
Religion in Strategic Leadership: A Positivistic, Normative/Theological, and Strategic Analysis	2005	Journal of Business Ethics	Worden, S.	35
Business dilemmas and religious belief: An explorative study among Dutch executives	2006	Journal of Business Ethics	Graafland, J.	35
The Effects of Religiosity on Ethical Judgements	2012	Journal of Business Ethics	Walker, A. G.	31
Morality in the financial market? A look at religiously affiliated mutual funds in the USA	2011	Socio-Economic Review	Peifer, J. L.	24
From Preaching to Investing: Attitudes of Religious Organisations towards Responsible Investment	2012	Journal of Business Ethics	Louche, C.	24
The relationship between spiritual well-being and ethical orientations in decision-making: An empirical study with business executives in Australia	2010	Journal of Business Ethics	Fernando, M.	23
Religion, opportunism, and international market entry via non-equity alliances or joint ventures	2008	Journal of Business Ethics	Li, N.	21

Título	Ano	Journal	Autor Principal	Citações
Importance of Religious Beliefs to Ethical Attitudes in Business	2010	Journal of Religion & Business Ethics	Emerson, T. L. N.	19
Ethics, spirituality and self: managerial perspective and leadership implications	2010	Business Ethics-a European Review	Rozuel, C.	19
Spirituality and national culture as antecedents to ethical decision-making: a comparison between the United States and Norway	2012	Journal of Business Ethics	Beekun, R.	19
Religion, the Nature of Ultimate Owner, and Corporate Philanthropic Giving: Evidence from China	2014	Journal of Business Ethics	Du, X.	16
An interpretive mixed-methods analysis of ethics, spirituality and aesthetics in the Australian services sector	2011	Business Ethics: A European Review	Issa, T.	13
The Influence of Love of Money and Religiosity on Ethical Decision-Making in Marketing	2013	Journal of Business Ethics	Singhapakdi, A.	13
The Bright and Dark Sides of Religiosity among University Students: Do Gender, College Major, and Income Matter?	2013	Journal of Business Ethics	Chen, Y.-J.	12

Fonte: Autores

Foi possível encontrar o *journal* de maior referência no tema. De 28 artigos analisados, 20 foram publicados no *Journal of Business Ethics*. Esse achado está em conformidade com Gundolf e Filser (2013) quando encontram o mesmo *journal* como mais influente em sua análise de citações sobre pesquisa em administração e espiritualidade/religiosidade. A mesma conclusão em relação ao periódico é encontrada por Ferrero e Sison (2014) em seus estudos quantitativos sobre ética, virtude e administração.

O período de publicação dos artigos encontrados é apresentado na Figura 1 numa série histórica. Constata-se um pico em 2008 e uma frequência decrescente a partir de 2012. Para melhor compreender essa evolução, é necessário se valer do contexto empresarial no início dos anos 2000. Escândalos envolvendo fraudes em grandes corporações americanas tomaram a mídia (IBRAHIM *et al.*, 2008). As notícias, tal como o caso da falência da Enron, da Worldcom, a destruição de documentos na Arthur Andersen, apenas para citar alguns exemplos, motivaram considerável interesse no estudo da ética empresarial (STEINGARD, 2005; ALBAUM; PETERSON, 2006; BRAMMER *et al.*, 2007; RASHID; IBRAHIM,

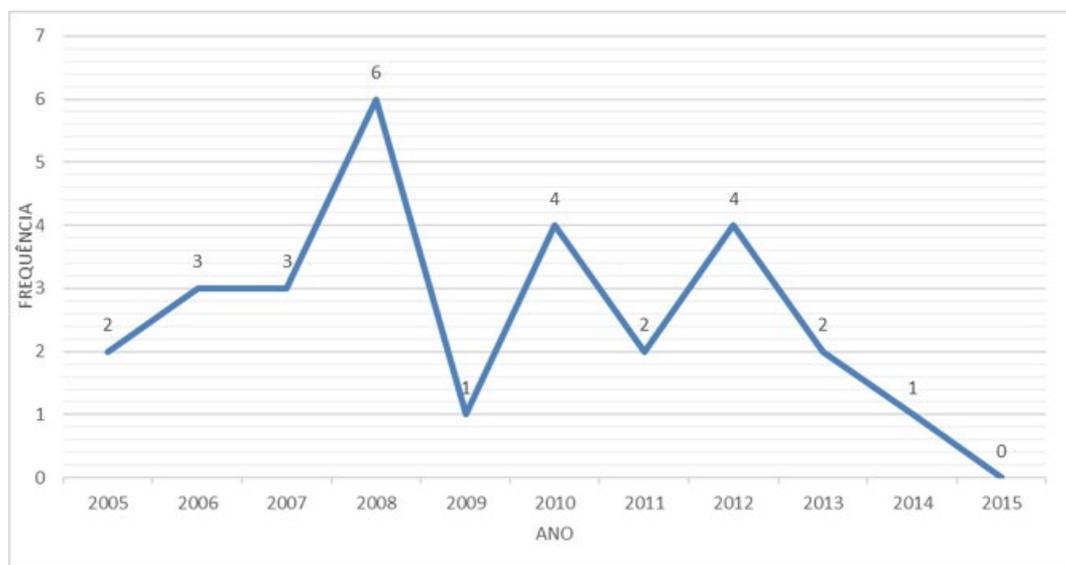
2008; BLOODGOOD *et al.*, 2008; WONG, 2008). Podemos supor que, em 2008, ocorreu o auge da resposta acadêmica no contexto americano aos escândalos corporativos evidenciados no início da década. Por outro lado, também é de se esperar menor frequência nos últimos anos devido ao pouco tempo de maturação para se tornar um artigo de maior relevância (FERREIRO; SISON, 2014).

Tabela 1 – Frequência das publicações nos *journals* 2005/2015

Journal	Nº de Artigos	
	Frequência	Frequência Acumulada %
Journal of Business Ethics	20	71
Business Ethics: A European Review	2	7
Business and Society	1	4
Critical Perspectives on Accounting	1	4
Journal of Management Inquiry	1	4
Journal of Religion & Business Ethics	1	4
Public Administration Review	1	4
Socio-Economic Review	1	4
Total	28	100

Fonte: Autores

Figura 1 – Frequência dos artigos em relação ao ano de publicação



Fonte: Autores

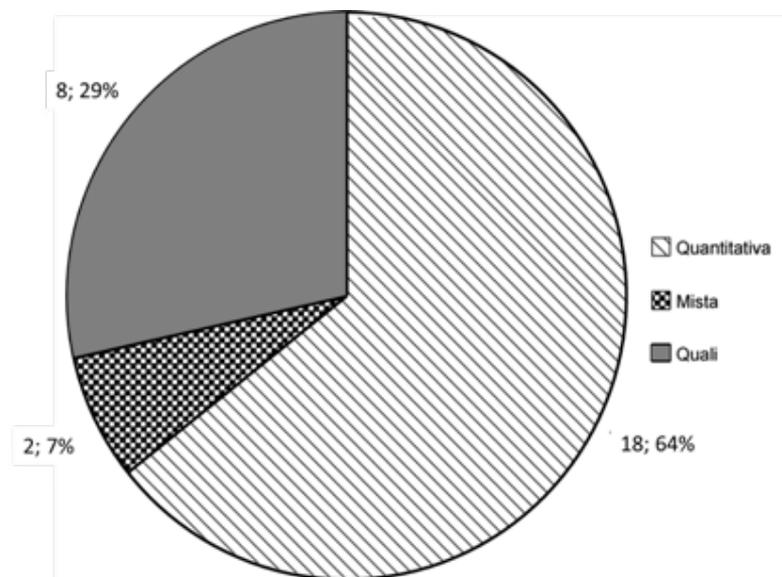
Não foi encontrada concentração de autores nas publicações. Nenhum pesquisador assinou como contribuinte principal em mais de um artigo da amostra. Apenas Gerald Albaum e Scott J. Vitell foram autores principais e assinaram uma vez mais em co-autoria em outro artigo. A fim de compreender outras formas de concentração ligadas aos autores, buscou-se observar a origem dos artigos. Uma forma encontrada foi levantar a nacionalidade das instituições de ensino. A Tabela 2 apresenta os países de origem dos artigos. O critério de origem foi o país da universidade pela qual o autor principal assina o artigo. Percebe-se predominância das universidades americanas com 19 artigos (67,9%), seguidas das universidades da Ásia-Oceania (Austrália, Malásia, China e Nova Zelândia) com seis artigos (21,4%), e Europa (Bélgica, Holanda e Reino Unido) com três artigos (10,7%). Chama atenção a ausência de universidades latino-americanas na amostra, levantando uma possível lacuna do tema nessa porção do globo.

Tabela 2 – Distribuição dos países de origem dos artigos 2005/2015

	Nº de Artigos	
País	Frequência	Frequência Acumulada %
EUA	19	68
Austrália	2	7
Malásia	2	7
Bélgica	1	4
China	1	4
Holanda	1	4
Nova Zelândia	1	4
Reino Unido	1	4
Total	28	100

Fonte: Autores

Para se analisar a abordagem dos artigos quanto ao método de pesquisa, utilizou-se as definições de Creswell (2010) de pesquisa qualitativa, quantitativa e mista. A pesquisa qualitativa é aquela que explora e busca compreender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano. Usualmente, o processo de pesquisa envolve entrevistas em profundidade, observação participante e revisão de literatura, as análises costumam ser indutivas e há grande influência do autor na interpretação dos dados. A pesquisa quantitativa é um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis. Suas análises costumam ser dedutivas e buscam delimitar a influência do autor na interpretação dos dados. Por fim, a pesquisa de métodos mistos combina as formas qualitativas e quantitativas. Envolve, por exemplo, desenvolvimento de uma teoria com o uso de abordagem qualitativa, seguida de testes quantitativos para validar ou refutar a teoria proposta.

Figura 2 – Distribuição da abordagem de pesquisa

Fonte: Autores

De acordo com tais parâmetros, os artigos da amostra são predominantemente quantitativos (64,29%), seguidos dos qualitativos (28,57%) e mistos (7,14%). Percebe-se que os estudos empíricos – os quais envolvem planejamento de instrumentos de pesquisa e coleta de dados, usualmente de abordagem quantitativa – predominaram nos artigos dos últimos 10 anos. É interessante observar que, na pesquisa de Gundolf e Filser (2013) sobre as 20 publicações mais influentes no tema, apenas três foram de natureza empírica, sugerindo possível desequilíbrio entre as abordagens qualitativas e quantitativas.

Levantou-se o tamanho e a natureza da amostra das pesquisas com abordagem quantitativa, incluindo duas mistas. Todos esses trabalhos utilizaram estatísticas descritivas e análises fatoriais. Isto se deu, porque grande parte dos instrumentos de coleta de dados observados utilizam escalas. Ao todo, 15 pesquisas (75%) utilizam teste de hipóteses, sendo que 10 (50%) avançam em modelos de regressão.

O Quadro 4 destaca uma grande variedade no tamanho da amostra utilizado pelos artigos selecionados. Não levando em conta as amostras dos estudos mistos, os quais envolveram grupo focal e entrevistas em profundidade, as amostras variam de 149 até 17.243. Autores apontaram uma limitação no que diz respeito à generalização dos achados de pequenas amostras para toda uma população. Dessa forma, houve uma resposta por meio do aumento do tamanho das amostras, suprimindo essa limitação (AGLE; VAN BUREN, 1999; BRAHMER *et al.*, 2006; EMERSON; MCKINNEY, 2010).

Em relação à natureza da amostra, foram identificados sete estudos com amostras exclusivas de estudantes, sete de gestores, três com ambos e outros três de natureza diversa, a saber: empresas, alianças internacionais entre empresas e fundos de investimentos. Muitos estudos

em ciências sociais aplicadas são feitos com estudantes pela facilidade de coleta de dados. Porém, as questões éticas nas organizações costumam surgir com maior frequência na experiência prática, o que pode ser considerado como fator limitante de parte dos estudos (IBRAHIM *et al.*, 2008).

Quadro 4 – Tamanho e natureza das amostras das pesquisas quantitativas

Primeiro Autor	Ano	Tamanho da amostra	Natureza da amostra
Graafland, J.	2006	20*	Gestores
Brammer, S.	2006	17243	Gestores
Albaum, G.	2006	2942	Estudantes
Keller, A. C.	2007	171	Gestores e estudantes
Li, N.	2008	22156	Outros**
Ibrahim, N. A.	2008	917	Gestores e estudantes
Rashid, M.	2008	767	Estudantes
Wong, H. M.	2008	300	Gestores
Kurpis, L. V.	2008	242	Estudantes
Bloodgood, J. M.	2008	230	Estudantes
Peterson, R.	2010	6331	Estudantes
Emerson, T. L. N.	2010	2415	Gestores
Fernando, M.	2010	1910	Gestores
Issa, T.	2011	223 (survey) e 20* (focus group)	Gestores
Peifer, J. L.	2011	7635	Outros**
Walker, A. G.	2011	220	Gestores e estudantes
Beekun, R.	2011	149	Estudantes
Chen, Y.-J.	2013	359	Estudantes
Singhapakdi, A.	2013	205	Gestores
Du, X.	2014	1288	Outros**

*mista; **outros: Empresas, alianças internacionais e fundos de investimento

Fonte: Autores

Em relação às palavras-chave, a amostra apresentou 129 ao total, sendo 97 distintas umas das outras. A média foi de aproximadamente cinco palavras-chave por artigo. A Figura 3 a seguir apresenta uma nuvem de texto – uma forma de visualização de dados linguísticos – que mostra a frequência com que as palavras aparecem por diferenciação do tamanho da fonte na apresentação gráfica.

O tema “espiritualidade e ética nas organizações” predominou na amostra com 15 artigos. Desses, Wong (2008) observa a relação entre o envolvimento em atividades religiosas, ou religiosidade, e a decisão ética nos negócios. Seu trabalho destaca-se ao propor uma escala chamada “amor ao dinheiro”, a qual modera a relação entre a religiosidade e ação ética. Singhapakdi *et al.* (2013) também utilizam a escala “amor ao dinheiro” proposta por Wong (2008) e relacionam com a tomada de decisão ética no *Marketing*. Tanto Singhapakdi *et al.* (2013) quanto Walker *et al.* (2011) e Chen e Tang (2013) observam a motivação da religiosidade, dividindo-a em fatores de qualidade intrínseca e extrínseca. Por intrínseca, entende-se como uma motivação *per se*, isenta de uma busca por recompensas externas, enquanto a extrínseca envolve uma relação instrumental, teleológica, da religiosidade como meio para um fim (ALLPORT; ROSS, 1967). Nesse sentido, Chen e Tang (2013) vão além e propõem o fator ‘maquiavelismo’ como mediador dessa relação entre religiosidade (intrínseca e extrínseca) no engajamento em ações não éticas.

Por sua vez, Albaum e Peterson (2006) focam na influência de gênero (masculino e feminino) na religiosidade e escolha ética. Assim como Albaum e Peterson (2006), Emerson e McKinney (2010) e a quase totalidade de trabalhos no tema utilizam cenários hipotéticos que suscitam questões éticas no respondente seguidos de escala *Likert* para escolha do nível de concordância com a situação apresentada. Apenas Bloodgood (2008) diferencia-se dos demais estudos ao propor um experimento prático, o qual observa o comportamento ético dos estudantes em uma situação real, envolvendo possível benefício financeiro para o comportamento não ético. Bloodgood (2008) relaciona também a influência do ensino da ética, religiosidade e inteligência no comportamento evidenciado.

Fernando e Chowdhury (2010) estudam o bem-estar espiritual e a influência na decisão ética, numa amostra de gestores australianos. Issa e Pick (2011) também partem de uma amostra de australianos, especificamente no setor de serviços, e abordam de forma mista (grupo focal e *survey*) a questão da espiritualidade e estética como geradoras de novas perspectivas para compreensão da ética nos negócios. Ainda numa abordagem qualitativa, Graafland *et al.* (2006) evidenciam, por meio de entrevistas em profundidade com executivos, a relação entre crença religiosa, padrões internalizados e dilema nos negócios.

Keller *et al.* (2007) apresentam um trabalho com foco no universo da contabilidade, profissão no qual os dilemas éticos são vividos com intensidade no dia a dia. O trabalho discute se a influência de gênero, graduação, religiosidade e experiência de trabalho influem no comportamento ético dos contadores.

Kurpis *et al.* (2008) relacionam o comprometimento com autoaperfeiçoamento moral e a religiosidade na identificação de questões éticas e intenções de comportamento. Nessa linha, Rozuel e Kakabadse (2010) buscam elucidar a influência da autopercepção no comportamento moral. Esses autores utilizam modelos de autorrealização e a teoria de Carl Jung no embasamento de sua proposição, e buscam defender que o modo como nos percebemos espiritualmente afeta nosso comportamento moral.

Outros trabalhos com abordagem conceitual e amplamente citados por outros artigos no tema são Steingard (2005) e Vittel *et al.* (2009). O primeiro propõe uma teoria abrangente

de integração da espiritualidade na administração, já o segundo desenvolve de forma teórica o papel da religiosidade na ética do consumidor e dos negócios.

O tema “religião e responsabilidade corporativa” apresenta quatro artigos. Os estudos de Ibrahim *et al.* (2008) discutem a relação entre religiosidade e ações de responsabilidade corporativa, discutindo as diferenças entre estudantes e gestores. Já Brammer *et al.* (2007) estuda a relação entre denominação religiosa e atitudes individuais de responsabilidade corporativa. A pesquisa destaca-se pelo tamanho de sua amostra: 17.243 indivíduos e abrangência em 20 países.

Os outros dois estudos desse subtema utilizam dados secundários para examinar as relações entre religião e responsabilidade corporativa. Du *et al.* (2014) examinam o impacto da religião na filantropia corporativa na China com dados da *China Stock Market and Accounting Research*. Li (2008) vale-se de um aspecto da responsabilidade corporativa que diz respeito a alianças entre parceiros, buscando compreender a influência da religião nas decisões éticas no contexto de parcerias para entrada em mercados internacionais.

O tema “religião, cultura e ética nas organizações” contemplam três artigos que abordam estudos que buscam observar as diferenças entre culturas e religiões. Beekun e Westerman (2012) pesquisam estudantes de administração americanos e noruegueses, observando a influência da nacionalidade, pressão entre pares e espiritualidade nas decisões éticas. Peterson *et al.* (2010) expandem o escopo ao coletar aspectos semelhantes em americanos e compará-los com dados de outros 35 países. Já Rashid e Ibrahim (2008) examinam o efeito da origem cultural de estudantes malaios, chineses e indianos em relação a religiosidade e percepção ética nos negócios.

No que tange ao tema “religião e investimentos responsáveis”, os fatores religiosos e éticos são tratados por Louche *et al.* (2012) em um levantamento de práticas de investimentos de organizações religiosas, as quais foram pioneiras em investimentos de impacto, ou seja, aquele que visa a transformação socioeconômica positiva. Por sua vez, Peifer (2011) analisa 7.635 fundos de investimento de organizações religiosas e seculares, observando performance financeira e volatilidade dos valores de mercado. Por meio de análises de regressão estatística, Peifer (2011) estabelece uma relação entre orientação moral de investidores e seu comportamento no mercado financeiro, evidenciando maior estabilidade em fundos de investimentos de organizações religiosas.

O tema “espiritualidade e liderança” aqui proposto é convergente com os trabalhos que Gundolf e Filser (2013) classificam em seu estudo de citação, compreendendo os fatores de desempenho e decisão estratégica em relação à espiritualidade nas organizações. Nesse sentido, Worden (2005) sustenta a religião como valor estratégico, envolvendo custos e benefícios, propondo um nível ótimo de integração da religião com a performance organizacional. Por sua vez, Phipps (2012) desenha um modelo que abrange diferentes expressões da espiritualidade nas organizações para fundamentar uma teoria multifacetada de espiritualidade e liderança. O modelo busca compreender como as crenças espirituais dos líderes afetam seu processo de decisão e de que forma se pode tirar o melhor proveito desse fator metafísico.

Por fim, “espiritualidade no ambiente de trabalho” é o tema principal em dois artigos. Sheep (2006) discute a relação entre dilemas éticos e a espiritualidade no trabalho. Seu artigo conceitual propõe a perspectiva ‘pessoa-organização’ como forma da espiritualidade no trabalho a ser estudada, enfatizando preferências humanas sobre adequações gerenciais. Defende uma pesquisa multiparadigmática, de forma que não seja privilegiado um único aspecto – como, por exemplo, instrumentalidade, ou realização pessoal, ou bem-social – em detrimento dos demais. King (2007) também examina o papel e o impacto da espiritualidade/religiosidade no ambiente de trabalho, porém, com enfoque na gestão pública. Ele analisa processos jurídicos e, por meio deles, evidencia fraca incorporação da expressão religiosa no setor público. Ao fim, propõe um modelo de relação de espiritualidade/religiosidade no ambiente público, baseado no ‘Modelo Integrativo’ de Nash e McLennan (2001), utilizado em empresas privadas.

As análises propostas evidenciam a ampla abrangência e relevância do tema ética e espiritualidade/religiosidade nas organizações. Importantes revistas internacionais dedicam-se sistematicamente a essa pesquisa, tal como o *Journal of Business Ethics* (H Index 87; SJR 1,11). Outras ainda organizam edições especiais sobre o tema: o *Journal of Organizational Change Management* (H Index 42; SJR 0,33) no seu volume 12, n. 3 de 1999 e volume 16, n. 4 de 2003, e a *Leadership Quarterly* (H Index 88; SJR 3,43) no seu volume 16, n. 5 de 2005. Adicionalmente, foi criada em 2001 a divisão acadêmica/grupo de interesse intitulada ‘*Management Spirituality and Religion*’ (ver <<http://bit.ly/1TINinO>>), com origem na *Academy of Management*. Sendo assim, os achados desta pesquisa levam-nos a destacar que o tema possui relevância internacional, apesar de sua insipiência no Brasil.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão da relação entre ética e espiritualidade/religiosidade nas organizações ganha força à medida que dilemas morais são reconhecidos no ambiente de trabalho, nas organizações e no empreendedorismo, buscando-se compreender os fatores que influenciam as decisões éticas (AMES; SERAFIM, 2015). De forma a compreender o estado da arte do tema, este estudo contempla uma análise bibliométrica da produção científica dos últimos 10 anos (2005-2015).

De 347 artigos encontrados nas Bases da EBSCO, Web of Science and Scopus, foram selecionados os 28 artigos mais relevantes. Evidenciou-se uma lacuna do desenvolvimento no tema na América Latina e concentração de estudos nos Estados Unidos. Despontou como periódico de maior influência o holandês *Journal of Business Ethics*. Em relação à evolução do número de publicações, nota-se um crescimento até 2008, seguido de menor frequência nos anos subsequentes, o que nos leva a questionar se o tema se evidencia – com o aumento da quantidade de publicações – em momentos de crise econômica ou escândalos corporativos e governamentais.

De acordo com os achados deste artigo, os tópicos centrais presentes nas publicações podem ser categorizados da seguinte forma: 1) espiritualidade/religiosidade e ética nas organizações,

2) responsabilidade corporativa, 3) religião, cultura e ética nas organizações, 4) investimentos responsáveis, 5) espiritualidade e liderança, e 6) espiritualidade no ambiente de trabalho. As abordagens dos estudos são predominantemente quantitativas (64,29%), seguidas das qualitativas (28,57%) e mistas (7,14%). Em relação às amostras, tem-se grande variedade em tamanho – de 149 até 17.243 – e maior uniformidade em relação à natureza, envolvendo quase sempre pesquisa com estudantes de ciências sociais aplicadas e/ou gestores.

A fim de tornar o estudo mais robusto, recomenda-se realizar uma pesquisa semântica das palavras espiritualidade, religiosidade e ética, de forma a delimitar os significados e garantir que elas foram empregadas nos estudos de maneira equivalente. Poder-se-ia, ainda, expandir a unidade de análise de artigos para dissertações, teses, livros e apresentações em congressos. No que tange à metodologia, é necessário ressaltar que, apesar de pautada na literatura e feita com rigor científico, é inevitável a influência dos pesquisadores no objeto. De toda forma, buscou-se encontrar resultados relevantes, ainda que iniciais e limitados, para a comunidade científica.

Por meio dessas análises, o estudo observou a atual configuração do tema no mundo acadêmico, a partir da análise de artigos publicados em revistas científicas. Espera-se que os próximos trabalhos possam utilizar as contribuições propostas neste artigo e avancem na discussão da espiritualidade/religiosidade e ética nas organizações, bem como sobre o desenvolvimento moral dos indivíduos, de forma a favorecer as ações virtuosas nas organizações e decisões consequentes.

NOTA

1 Submetido à RIGS em: jan. 2018. Aceito para publicação em: abr. 2018.

REFERÊNCIAS

ADLER, Mortimer J.; DOREN, Charles V. **Como ler livros**: O guia clássico para a leitura inteligente. São Paulo: É Realizações, 2011.

ALBAUM, G.; PETERSON, R. A. Ethical attitudes of future business leaders: Do they vary by gender and religiosity? **Business and Society**, v. 45, n. 3, p. 300-321, 2006.

ALLPORT, Gordon W.; ROSS, J. Michael. Personal religious orientation and prejudice. **Journal of personality and social psychology**, v. 5, n. 4, p. 432-443, 1967.

AMES, Maria Clara F. D. C.; SERAFIM, Maurício C. The moral dimension of uncertainty in entrepreneurs' moral dilemmas. In: ASSOCIATION OF MORAL EDUCATION CONFERENCE - AME2015. 41. 2015, Santos. **Anais...** 2015.

BAUMHART, Raymond. How Ethics are Businessmen? **Harvard Business Review**, v. 6, n. 39, p. 6-31, 1961.

BEEKUN, R.; WESTERMAN, J. Spirituality and national culture as antecedents to ethical decision-making: a comparison between the United States and Norway. **Journal of Business Ethics**, v. 110, n. 1, p. 33-44, 2012.

BLOODGOOD, J. M.; TURNLEY, W. H.; MUDRACK, P. The influence of ethics instruction, religiosity, and intelligence on cheating behavior. **Journal of Business Ethics**, v. 82, n. 3, p. 557-571, 2008.

BRAMMER, S.; WILLIAMS, G.; ZINKIN, J. Religion and Attitudes to Corporate Social Responsibility in a Large Cross-Country Sample. **Journal of Business Ethics**, v. 71, n. 3, p. 229-243, 2007.

CASH, Karen C.; GRAY, George R. A framework for accommodating religion and spirituality in the workplace. **The Academy of Management Executive**, v. 14, n. 3, p. 124-133, 2000.

CHEN, Y.-J.; TANG, T. The Bright and Dark Sides of Religiosity among University Students: Do Gender, College Major, and Income Matter? **Journal of Business Ethics**, v. 115, n. 3, p. 531-553, 2013.

CORNER, Patricia Doyle. Workplace spirituality and business ethics: Insights from an Eastern spiritual tradition. **Journal of Business Ethics**, v. 85, n. 3, p. 377-389, 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DU, X. *et al.* Religion, the Nature of Ultimate Owner, and Corporate Philanthropic Giving: Evidence from China. **Journal of Business Ethics**, v. 123, n. 2, p. 235-256, ago. 2014.

DURKHEIM, Emile. **Da divisão social do trabalho; As regras do método sociológico; As formas elementares da vida religiosa**. São Paulo: Abril Cultural, 1978. (Coleção "Os Pensadores")

EMERSON, T. L. N.; MCKINNEY, J. A. Importance of Religious Beliefs to Ethical Attitudes in Business. **Journal of Religion & Business Ethics**, v. 1, n. 2, p. 1-15, 2010.

FERNANDO, M.; CHOWDHURY, R. M. M. I. The relationship between spiritual well-being and ethical orientations in decision-making: An empirical study with business executives in Australia. **Journal of Business Ethics**, v. 95, n. 2, p. 211-225, 2010.

FERRERO, Ignacio; SISON, Alejo José G. A quantitative analysis of authors, schools and themes in virtue ethics articles in business ethics and management journals (1980–2011). **Business Ethics: A European Review**, v. 23, n. 4, p. 375-400, 2014.

FERSHT, Alan. The most influential journals: Impact Factor and Eigenfactor. **Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America**, v. 106, n. 17, p. 6883-6884, abr. 2009.

FRY, Louis W. Toward a theory of spiritual leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 14,

n. 6, p. 693-727, 2003.

GIACALONE, Robert A.; JURKIEWICZ, Carole L. **Handbook of workplace spirituality and organizational performance**. Londres: Me Sharpe, 2003.

GRAAFLAND, J.; KAPTEIN, M.; SCHOUTEN, C. M.-V. D. D. Business dilemmas and religious belief: An explorative study among Dutch executives. **Journal of Business Ethics**, v. 66, n. 1, p. 53-70, 2006.

GUNDOLF, Katherine; FILSER, Matthias. Management research and religion: A citation analysis. **Journal of Business Ethics**, v. 112, n. 1, p. 177-185, 2013.

HOOD JR., Ralph W.; HILL, Peter C.; SPILKA, Bernard. **The psychology of religion: An empirical approach**. Nova Iorque: The Guilford Press, 1996.

IBRAHIM, N. A.; HOWARD, D. P.; ANGELIDIS, J. P. The relationship between religiousness and corporate social responsibility orientation: Are there differences between business managers and students? **Journal of Business Ethics**, v. 78, n. 1-2, p. 165-174, 2008.

ISSA, T.; PICK, D. An interpretive mixed-methods analysis of ethics, spirituality and aesthetics in the Australian services sector. **Business Ethics: A European Review**, v. 20, n. 1, p. 45-58, 2011.

KELLER, A. C.; SMITH, K. T.; SMITH, L. M. Do gender, educational level, religiosity, and work experience affect the ethical decision-making of U. S. accountants? **Critical Perspectives on Accounting**, v. 18, n. 3, p. 299-314, 2007.

KING, S.M. Religion, Spirituality, and the Workplace: Challenges for Public Administration. **Public Administration Review**, v. 67, n. 1, p. 103-114, 2007.

KISH-GEPHART, Jennifer J.; HARRISON, David A.; TREVIÑO, Linda Klebe. Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. **Journal of Applied Psychology**, v. 95, n. 1, p. 1-31, 2010.

KOŁODINSKY, Robert W.; GIACALONE, Robert A.; JURKIEWICZ, Carole L. Workplace values and outcomes: Exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality. **Journal of Business Ethics**, v. 81, n. 2, p. 465-480, 2008.

KURPIS, L. V.; BEQIRI, M. S.; HELGESON, J. G. The effects of commitment to moral self-improvement and religiosity on ethics of business students. **Journal of Business Ethics**, v. 80, n. 3, p. 447-463, 2008.

LI, N. Religion, opportunism, and international market entry via non-equity alliances or joint ventures. **Journal of Business Ethics**, v. 80, n. 4, p. 771-789, 2008.

LÓPEZ-RUIZ, O.J. **O ethos dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo**. Campinas, 2004. 375 p. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas.

LOUCHE, C.; ARENAS, D.; CRANENBURGH, K. From Preaching to Investing: Attitudes of Religious Organizations towards Responsible Investment. **Journal of Business Ethics**, v. 110, n. 3, p. 301-320, 2012.

MARX, K.; ENGELS, F. **A ideologia alemã**. São Paulo: Grijalbo, 1977.

_____. **Manifesto do partido comunista**. Bragança Paulista: Universitária São Francisco, 2003.

MITROFF, Ian; DENTON, Elizabeth A. **A spiritual audit of corporate America: A hard look at spirituality, religion, and values in the workplace**. São Francisco: Jossey-Bass, 1999.

NASH, Laura L.; MCLENNAN, Scotty; BLANCHARD, Kenneth H. **Church on Sunday, work on Monday: The challenge of fusing Christian values with business life**. São Francisco: Jossey-Bass, 2001.

PEIFER, J. L. Morality in the financial market? A look at religiously affiliated mutual funds in the USA. **Socio-Economic Review**, v. 9, n. 2, p. 235-259, 2011.

PETERS, Tom; WATERMAN, Robert H. **In Search of Excellence**. Nova Iorque: Warner Books, 1982.

PETERSON, R. *et al.* Effects of Nationality, Gender, and Religiosity on Business-Related Ethicality. **Journal of Business Ethics**, v. 96, n. 4, p. 573-587, 2010.

PHIPPS, K. Spirituality and Strategic Leadership: The Influence of Spiritual Beliefs on Strategic Decision Making. **Journal of Business Ethics**, v. 106, n. 2, p. 177-189, 2012.

PILKINGTON, Alan; MEREDITH, Jack. The evolution of the intellectual structure of operations management—1980–2006: A citation/co-citation analysis. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 3, p. 185-202, 2009.

POOLE, Eve. Organisational spirituality: A literature review. **Journal of Business Ethics**, v. 84, n. 4, p. 577-588, 2009.

RASHID, M.; IBRAHIM, S. The Effect of Culture and Religiosity on Business Ethics: A Cross-Cultural Comparison. **Journal of Business Ethics**, v. 82, n. 4, p. 907-917, 2008.

ROBIN, Donald P.; REIDENBACH, R. Eric. Social responsibility, ethics, and marketing strategy: closing the gap between concept and application. **The Journal of Marketing**, v. 51, n. 1, p. 44-58, 1987.

ROZUEL, C.; KAKABADSE, N. Ethics, spirituality and self: managerial perspective and leadership implications. **Business Ethics: A European Review**, v. 19, n. 4, p. 423-436, 2010.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. Rio de Janeiro: Best Seller, 1990.

SHEEP, M. L. Nurturing the whole person: The ethics of workplace spirituality in a society

of organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 66, n. 4, p. 357-375, jul. 2006.

SINGHAPAKDI, A. *et al.* The Influence of Love of Money and Religiosity on Ethical Decision-Making in Marketing. **Journal of Business Ethics**, v. 114, n. 1, p. 183-191, 2013.

STEINGARD, D. S. Spiritually-informed management theory - Toward profound possibilities for inquiry and transformation. **Journal of Management Inquiry**, v. 14, n. 3, p. 227-241, 2005.

VITELL, S. J. The role of religiosity in business and consumer ethics: A review of the literature. **Journal of Business Ethics**, v. 90, Supplement. 2, p. 155-167, 2009.

WALKER, A. G.; SMITHER, J. W.; DEBODE, J. The Effects of Religiosity on Ethical Judgments. **Journal of Business Ethics**, v. 106, n. 4, p. 437-452, 2012.

WEAVER, Gary R.; AGLE, Bradley R. Religiosity and ethical behavior in organizations: A symbolic interactionist perspective. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 1, p. 77-97, 2002.

WEBER, Max. **The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism**: And other writings. Londres: Allen and Unwin, 1930.

_____. As seitas protestantes e o espírito do capitalismo. In: GERTH, H. H.; MILLS, C. W. (Org.). **Ensaio de Sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002. p. 212-225.

_____. **A ética protestante e o “espírito” do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

WONG, H. M. Religiousness, love of money, and ethical attitudes of Malaysian evangelical Christians in business. **Journal of Business Ethics**, v. 81, n. 1, p. 169-191, 2008.

WORDEN, S. Religion in Strategic Leadership: A Positivist, Normative/Theological, and Strategic Analysis. **Journal of Business Ethics**, v. 57, n. 3, p. 221-239, 2005.

WUTHNOW, Robert. New directions in the study of religion and economic life. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (Ed.). **The handbook of economic sociology**. 2. ed. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 2005. p. 603-626.

**Lucas
Carregari
Carneiro**

Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina - ESAG/ UDESC e graduado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). É pesquisador do Núcleo de Inovação Social na Esfera Pública (NISP/UDESC), onde atua na pesquisa “Na prática a ética é outra: Compreendendo os dilemas morais vivenciados na gestão pública” e Professor das disciplinas Ética na Administração Pública, de Filosofia e de Desenvolvimento de Projetos Públicos no Departamento de Administração Pública (ESAG/UDESC). E-mail: carregari.lucas@gmail.com.br

**Maurício
Custódio
Serafim**

Doutor em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). Professor Associado do Departamento de Administração Pública e da Pós-Graduação Acadêmica em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (DAP/ESAG/UDESC), Florianópolis - SC, Brasil. Pesquisador do Núcleo de Inovações Sociais na Esfera Pública (NISP/UDESC). E-mail: mauricio.serafim@udesc.br

Rafael Tezza

Professor e pesquisador do departamento de administração empresarial (ESAG/UDESC), do Programa de Pós-Graduação em Administração (ESAG/UDESC) e do Programa de Pós-Graduação em Métodos e Gestão em Avaliação (INE/UFSC). Coordenador do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração (ESAG/UDESC). Possui graduação em engenharia de produção elétrica (UFSC), mestrado e doutorado em engenharia de produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Email: rafaeltezza@gmail.com



Foto: Gabriela Tannús-Valadão



Foto: Gabriela Tannús-Valadão

Empreendedorismo e Negócios Sociais: O Caso do Escritório de Projetos da Universidade Estadual de Santa Cruz¹

João Carlos de Pádua Andrade, Clara Campos e Campos, Jaiete de Jesus dos Santos, Renato de Oliveira Rosa e Katianny Gomes Santana Estival

Resumo

O presente artigo demonstra a importância do empreendedorismo e dos negócios sociais para o desenvolvimento econômico e social de atores locais desprovidos de oportunidades empreendedoras, promovidos através da dinâmica existente na extensão universitária. O Escritório de Projetos (EPEC) da Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), localizado no Sul da Bahia, atua como um agente modificador que enxerga as potencialidades do local. Utilizando os princípios da extensão universitária e da pesquisa-ação, desenvolve ações empreendedoras com foco em dois pilares: possibilitar o processo de formação acadêmica dos discentes participantes através da relação teoria e prática e o fortalecimento do espírito empreendedor das comunidades participantes. Diante desse contexto, o presente artigo apresenta, de forma dissertativa, breve relato das ações que o EPEC realiza com comunidades através da extensão universitária, buscando fomentar o empreendedorismo e disseminar os negócios sociais em comunidades da Região Sul da Bahia, com valorização das vocações regionais e empoderamento de jovens e mulheres.

Palavras-chave

Empreendedorismo Social. Negócio Social. Extensão Universitária. Pesquisa-Ação.

Abstract

This article demonstrates the importance of entrepreneurship and social business for the economic and social development of local actors deprived of entrepreneurial opportunities, through the dynamics of university extension. The Office of Projects (EPEC) of the State University of Santa Cruz (UESC), located in the south of Bahia - Brazil, acts as a modifying agent that sees the potential of the site. Using the principles of university extension and action research, it develops entrepreneurial actions with focus on two pillars: enabling the academic formation process of the participating students

through theory-practice relationship and strengthening the entrepreneurial spirit of the participating communities. In this context, this article presents a brief account of the actions that the EPEC performs with communities through university extension, seeking to foster entrepreneurship and disseminate social business in communities in southern Bahia, with emphasis on regional vocations and empowerment of the youth and women.

Keywords

Social Entrepreneurship. Social Business. University Extension. Action Research.

INTRODUÇÃO

O modo como o sistema econômico modificou-se ao longo dos anos acarretou diversos problemas sociais e ambientais de grande gravidade, como a crescente desigualdade social e a degradação dos recursos naturais. Essas temáticas têm ganhado espaços em debates e ações de entidades públicas, privadas e, até mesmo, a própria sociedade tem atuado para a mudança deste quadro (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014).

Na busca por soluções que potencializam a melhoria da qualidade de vida, destaca-se o empreendedorismo como o processo de criar algo diferente e com valor, tendo o empreendedor como o principal fator promotor do desenvolvimento econômico e social de um país (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). O empreendedorismo social insere-se como um dos potenciais agentes de inovação social em setores que não são atendidos com total eficácia pelos serviços públicos ou pelo mercado privado lucrativo nas ações para eliminação ou minimização dos problemas sociais. Este se dá através de parcerias entre organizações de diversas esferas, principalmente do terceiro setor, como fundações, associações e cooperativas (QUINTÃO, 2004).

Nesse contexto, o presente trabalho visa demonstrar o escritório de projetos (EPEC) da Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), localizado no município de Ilhéus, Sul da Bahia, como um núcleo que desenvolve a extensão universitária sustentada no empreendedorismo e negócios sociais com objetivo de fomentar o empreendedorismo e a disseminação dos negócios sociais em comunidades da Região Sul da Bahia, com a valorização das vocações regionais e o empoderamento de jovens e mulheres.

Para a obtenção dos resultados apresentados foram utilizadas as pesquisas bibliográficas sobre o estado da arte das discussões sobre empreendedorismo, negócios sociais e pesquisas documentais com base nos relatórios de atividades de pesquisa e extensão realizadas pelo EPEC no período de 2010 a 2016. As informações obtidas foram analisadas no ano de 2017, com a consideração das perspectivas do empreendedorismo e negócios sociais sobre os resultados das atividades realizadas pelo EPEC.

EMPREENDEDORISMO SOCIAL E NEGÓCIOS SOCIAIS

O empreendedorismo é visto como uma peça essencial no desenvolvimento econômico, no qual os empreendedores são considerados agentes de mudança social e econômica que podem enxergar motivações em outros aspectos além da obtenção de lucro e na formação de novos bens e serviços para a comunidade (BOSZCZOWSKI; TEIXEIRA, 2012).

O empreendedorismo abrange três conceitos essenciais: a geração de valor, a inovação e a habilidade de desenvolver e usufruir das oportunidades (QUINTÃO, 2004). O empreendedorismo social trata-se de uma ação inovadora com foco na esfera social, cujo processo é iniciado a partir de uma situação adversa do local e na elaboração de uma possibilidade de contornar esse problema (OLIVEIRA, 2004). São citadas cinco características do empreendedorismo: ser inovador; ser viável; ser autossustentável; envolver diversos indivíduos e segmentos da sociedade; promover impacto social e possibilitar que os resultados sejam avaliados (OLIVEIRA, 2004).

O empreendedorismo social é um conceito que não tem um significado único entre a academia, gestores, empresários e público em geral. Um empreendedor social não é apenas uma pessoa altruísta, mas, também, deve mostrar uma determinação clara para fazer uma contribuição para a sociedade (RODRÍGUES; OJEDA, 2015).

De acordo com Borzaga, Depedri e Galera (2012), a combinação da noção de empresa com o adjetivo social gerou novas definições caracterizadas por diferentes significados para o conceito de empreendimento social. Isto ocorre em virtude da falta de pesquisas empíricas e teóricas desenvolvidas na área, bem como a falta de informações estatísticas apropriadas para a realização de estudos. Ou seja, é um conceito ainda em construção dada uma multiplicidade de sobreposições parciais.

Os termos mais utilizados são o empreendedorismo social, negócios sociais e empreendimentos sociais. Além disso, outros conceitos que combinam atividades empresariais com a busca de objetivos sociais surgiram. Muitos termos são usados para consultar esses tipos de empresas, às vezes, intercambiáveis e, muitas vezes, criando confusão. O empreendedor social e as empresas sociais sobrepõem-se até certo ponto, esses termos tendem a serem substituídos pelo termo “empresa social”. Embora a literatura ainda não esteja consolidada neste campo, com o tempo, estará pronta para uma tentativa de esclarecimento (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012).

A prática do empreendedor, muitas vezes, exige criatividade e experimentação, o que pode levar a novos produtos, novos serviços ou melhores processos. Porém, a inovação é mais do que apenas uma ideia criativa, porque apenas algumas ideias sobrevivem e se tornam inovação. O objetivo final é levar à mudança, acrescentar valor e melhorar processos, produtos ou experiências. Portanto, o termo também implica a execução. A organização social para a inovação é uma ideia de transformação que funciona e gera valor social.

Devido à importância de exigir-se uma inovação transformadora, a decisão de inovar deve ser abordada de uma forma deliberada no sentido de uma necessidade social. Além disso, as

organizações sociais têm de fornecer grande valor para a eficácia, eficiência, sustentabilidade e equidade do processo. Isto significa que a geração, seleção e implementação de ideias que se tornam realidades devem produzir o valor social máximo, como no caso do empreendedorismo social, o conceito de “inovação social” tem significados diferentes (RODRÍGUES; OJEDA, 2015).

Um negócio social busca fundir a criação de valor social e a criação de valor econômico em uma mesma estrutura organizacional. A geração de valor social também pode ser entendida não apenas pelo consumidor final, mas por todas as partes interessadas no processo, ou seja, os clientes, colaboradores, fornecedores, investidores e a própria sociedade. Um negócio social, além de cumprir os objetivos sociais, deve ser capaz de gerar recursos para obter uma margem de rentabilidade sobre as operações produtivas. Estes tipos de instituições não dependem de doações, além disso, não deve ocorrer a retirada de dividendos pelos acionistas/proprietários, já que os lucros devem ser reinvestidos no negócio (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

Os negócios sociais surgiram a partir de uma perspectiva norte-americana, na qual as organizações privadas se dedicam às soluções dos problemas sociais e são, normalmente, novos negócios de grandes empresas já estabelecidas no mercado. Nos países em desenvolvimento, emerge outro tipo de negócio com impacto social chamado de negócios inclusivos. Este tipo de negócio envolve a população de baixa renda no processo de desenvolvimento econômico no âmbito da demanda, como clientes e consumidores, e no âmbito da oferta, como empregados. Eles estabelecem elos entre os negócios e a população, gerando uma relação de benefício mútuo para a população local (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

Barki (2015) observa algumas nomenclaturas que podem ser aplicadas à terminologia de negócios sociais: (i) negócios com impacto social; (ii) negócios inclusivos; e (iii) negócios de impacto. Já Moraes Neto e Valentin (2013) ressaltam que essa nova modalidade de empreendimento pode contribuir para o progresso econômico das nações, através das inovações que objetivassem impulsionar o desenvolvimento humano, por exemplo, iniciativas que gerassem produtos e serviços direcionados para pessoas que vivem em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

Com base em Petrini, Scherer e Back (2016), foi possível verificar que os Negócios de Impacto Social possuem algumas particularidades que os diferenciam em relação aos demais tipos de empresas: (i) os tipos de produtos ou serviços ofertados; (ii) os clientes; (iii) o nível da estrutura de lucros. No Quadro 1, é apresentada uma proposta sistemática de alguns tipos de negócios com impacto social.

Os modelos propostos no Quadro 1 possuem algumas diferenças básicas. Os negócios direcionados para a base da pirâmide são modelos empresariais que visam a comercialização de produtos para as classes populacionais de baixa renda. Já os negócios sociais e inclusivos possuem em comum a realização de atividades que contribuem para a melhora do bem-estar social, principalmente em populações em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

Quadro 1 - Sistemática dos negócios com impacto social

Componentes	Negócios para a base da pirâmide	Negócio social	Negócio inclusivo
Produtos ou serviços	Qualquer produto ou serviço para venda direta à população de baixa renda.	Que solucionem problemas ligados à pobreza (educação, saúde, habitação ou serviços financeiros), ao meio ambiente e aos portadores de necessidades especiais.	Qualquer produto ou serviço, desde que inclua a população de baixa renda no processo de produção, fornecimento ou distribuição.
Clientes	Exclusivamente para pessoas de baixa renda.	Preferencialmente pessoas de baixa renda.	Qualquer cliente: consumidores finais de qualquer classe social, ou ainda empresas que adquirem os produtos/ serviços.
Estrutura de lucros	Visa lucros. Há distribuição de dividendos.	Não visa lucros.	Visa lucros. Há distribuição de dividendos.
Exemplo	Empresa de grande porte que desenvolve um novo produto para venda, destinado a pessoas de baixa renda. Um exemplo é a Coca-Cola vendida a R\$1,00.	Joint-venture da Gramen Danone – grandes empresas investem dinheiro e conhecimento no processo de fabricação de iogurte. O produto possui alto teor de nutrientes (benefício às crianças desnutridas) e é vendido à população de baixa renda por um preço acessível.	Empresa que compra a matéria-prima de pessoas de baixa renda (alface). Os funcionários que limpam, embalam e distribuem o produto são pessoas da comunidade carente, logo os benefícios sociais gerados são emprego e renda aos produtores e distribuidores.

Fonte: Petrini, Scherer e Back (2016).

Sobre a percepção e conhecimento na temática de Negócios Sociais no ambiente acadêmico, os autores Janchan, Comini e Damário (2016) avaliaram o interesse dos alunos do curso de Administração da Universidade de São Paulo - USP e foi possível destacar que os negócios sociais, por mais que se acredite que sejam a grande solução da desigualdade social e até mesmo para os problemas mercadológicos, carecem de maior foco de pesquisa e disseminação de conhecimento. A principal contribuição deste estudo foi a percepção de que há uma lacuna no ensino de Administração na formação de gestores através de ações de extensão para o trabalho nos empreendimentos sociais. Foi possível concluir também que há uma grande demanda a ser atendida, com a maior profissionalização e aumento da probabilidade de consolidação dos negócios sociais.

Atualmente, o ensino do empreendedorismo em negócios sociais é baixo em decorrência do desconhecimento do corpo docente das instituições de ensino superior no país sobre estes

tipos de empreendimentos. Também faltam pesquisas mais complexas sobre as tendências e perspectivas desse tipo de empreendimento (JANCHAN *et al.*, 2016).

Diante do contexto apresentado, pode-se afirmar que os negócios sociais promovem a inclusão de minorias de baixa rentabilidade no mercado formal, visando melhorar as condições de vida dessa população e/ou biodiversidade a longo prazo (COMINI, 2016). É nesse contexto que o EPEC se insere com o foco de potencializar o espírito empreendedor de comunidades com reduzido nível de oportunidades, buscando fortalecer os negócios sociais locais com a valorização das vocações regionais.

O ESCRITÓRIO DE PROJETOS COMO AGENTE DE MUDANÇA SOCIAL E ECONÔMICA

O cenário do ensino superior brasileiro inova ao oferecer aos estudantes a oportunidade de desenvolverem e aplicarem seus conhecimentos antes mesmo de concluírem seus estudos. A extensão universitária é um grande exemplo das mudanças ocorridas neste âmbito acadêmico, correspondendo a um processo educativo e científico, com um conhecimento diferenciado, o qual transforma a sociedade e a universidade, relacionando experiências acadêmicas e populares, utilizando a teoria e pondo-a em prática (SERRANO, 2010). Como via de mão dupla, a extensão propicia o relacionamento entre a universidade e a sociedade, articulando o ensino e a pesquisa (RENEX, 1999).

A extensão possui três características principais (ROCHA, 2006): polissêmica, por possuir mais de um sentido; controversa, pois pode ser colocada em discussão e debate; e estruturante, pois, a partir do saber social, a universidade e a sociedade se relacionam. Além disso, o Plano Nacional de Extensão (2000) indica quatro orientações acerca da extensão universitária (CORRÊA, 2007), a saber: interação dialogal; irredutibilidade entre ensino, pesquisa e extensão; impacto e transformação; interdisciplinaridade entre os modelos e conceitos.

Através da extensão universitária, o EPEC realiza suas atividades com uma equipe de alunos, tanto bolsistas quanto voluntários, professores e colaboradores. Nessa interação, primeiro os discentes passam por um processo de capacitações a fim de entenderem as dinâmicas das comunidades e também de como deverão proceder (Figura 1).

A metodologia de atuação do EPEC baseia-se na pesquisa-ação, forma de abordagem que parte do princípio de que os desafios socioeconômicos e ambientais demandam novos métodos de investigação, capazes de compreender a complexidade socioambiental (THIOLLENT; SILVA, 2007), possibilitando o entendimento das reais características das comunidades analisadas (MUTIMUKURU-MARAVANYIKA *et al.*, 2016). Segue-se um ciclo no qual ocorre oscilação sistemática entre agir na prática e investigar a respeito dela (Figura 2). “Planeja-se, implementa-se, descreve-se e avalia-se uma mudança [...], aprendendo mais, no correr do processo, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação” (TRIPP, 2005, p. 446).

Figura 1 – Discentes do EPEC sendo capacitados para atuarem na elaboração e execução de projetos socioeconômicos



Fonte: Acervo do EPEC.

Figura 2 - Demonstração dos ciclos básicos da pesquisa-ação utilizadas pelo EPEC



Fonte: Tripp (2005).

A pesquisa-ação surgiu como uma nova proposta metodológica dentro de um contexto caracterizado por várias preocupações teóricas e práticas que incidem na busca de novas formas de intervenção e investigação (BALDISSERA, 2001), correspondendo a um instrumento para compreender a prática, avaliá-la e questioná-la, exigindo, assim, formas de ação e tomada de decisões (ABDALLA, 2005), com foco de provocar mudança social (ABRAHAM; PURKAYASTHA, 2012). Suas características são situacionais, uma vez que busca diagnosticar um problema específico numa situação específica, com vistas a alcançar algum resultado prático (NICTER, 1984; NOVAES; GIL, 2009).

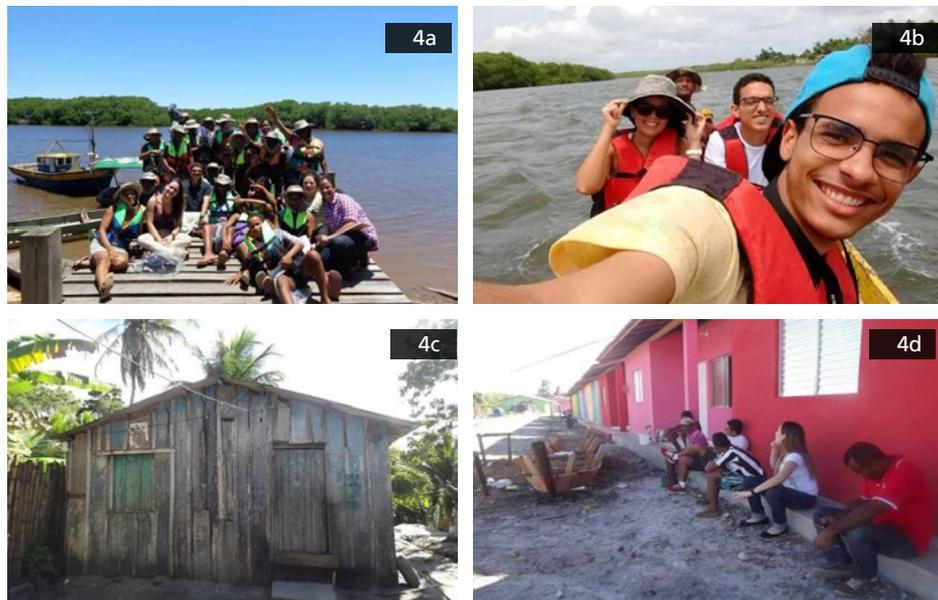
Centrados nos pressupostos da pesquisa-ação, os discentes orientados por docentes realizam (Figura 3): (i) diagnósticos participativos para entendimento da realidade de cada comunidade a ser atendida; (ii) sistematização dos resultados e discussão novamente com as comunidades; (iii) elaboração de projetos visando a captação de recursos; (iv) quando os projetos são aprovados, execução das atividades; (v) investigações sobre as atividades realizadas (dificuldades e sucessos); (vi) apresentação em eventos técnicos e científicos com o foco de disseminação das ações realizadas.

Figura 3 – Diagnósticos realizados pela equipe do EPEC em comunidades locais (a e b), estrutura de corte e costura (c) e centro de beneficiamento do pescado (d) montados com recursos captados mediante projetos elaborados.



Fonte: Acervo do EPEC.

Figura 4 – Discentes em ações de capacitação de pescadoras (a), avaliação das características ambientais para elaboração de projetos de turismo de base comunitária (b) e acompanhamento do projeto de construção de casas para pescadores (d) visando substituir as moradias anteriores (c).



Fonte: Acervo do EPEC.

O projeto de casas populares culminou na construção de 70 imóveis (Figura 4d), visando substituir as moradias de madeira (Figura 4c). Com a participação de diversos atores, o EPEC foi o protagonista que possibilitou a união da iniciativa privada, setor público e interesse dos pescadores na execução do projeto, demonstrando que o empreendedorismo social possibilita a interação de diversos agentes em prol de um bem comum.

De forma específica, o EPEC, através de recursos oriundos dos projetos elaborados, tem promovido a criação de unidades de corte e costura; centros de beneficiamentos dos pescados; cozinhas multiuso para que os agricultores familiares possam preparar diversos alimentos e, conseqüentemente, agregar valor aos produtos; embarcações e fábrica de gelo para os pescadores; planos de negócios com o intuito de fortalecer as dinâmicas produtivas; construção de moradias para pescadores; e ações de apoio a empreendimentos econômicos e solidários. Essas atividades são acompanhadas de capacitações, nas quais os discentes têm um campo prático para exercitar as teorias adquiridas, visando fortalecer o espírito empreendedor dos participantes (Figura 4).

Como reconhecimento dos trabalhos realizados, o EPEC foi contemplado com os seguintes prêmios: Prêmio Santander Universidade Solidária 2014 e o III Prêmio Serviço Florestal Brasileiro em Estudos de Economia e Mercado Florestal (Figura 5), ambos resultantes de pesquisa e extensão do EPEC.

Figura 5 – Recebimento do Prêmio Santander Universidade Solidária em outubro de 2014 em São Paulo (a) e o Prêmio do Serviço Florestal Brasileiro em Brasília, março de 2016 (b).



Fonte: Acervo do EPEC

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados do EPEC permitem afirmar que o fomento ao empreendedorismo e aos negócios sociais constitui-se de estratégias cruciais na emancipação de atores. Ao buscar inserir a dinâmica empreendedora, o EPEC gera retornos para as comunidades através da geração de renda e da elevação da autoestima. Outra vertente relevante entre os resultados obtidos na atuação do EPEC é a melhoria da formação dos discentes, já que proporciona, através da participação em projetos e contato direto com empreendimentos e comunidades locais, a relação das teorias com a realidade da dinâmica local das comunidades.

A formação dos docentes participantes também é aperfeiçoada com a atuação direta junto às demandas regionais. É possível observar maior utilização de casos regionais nas disciplinas lecionadas nos cursos de graduação e pós-graduação, assim como aumento de publicações científicas e projetos de pesquisa que englobam as problemáticas e discussões teóricas e empíricas referentes ao contexto das comunidades alvo e do entorno de onde o EPEC atua.

A atuação com comunidades tem como destaque a extensão universitária como meio de levar os conhecimentos acumulados nos centros de ensino para os atores locais. Esses centros têm capilaridades na captação de recursos e na capacidade de propor melhorias socioeconômicas. Assim, o foco no fomento ao empreendedorismo e negócios sociais no contexto das comunidades participantes, tende a proporcionar conhecimento para a maior autonomia das pessoas, principalmente dos jovens e mulheres. Busca-se não limitar a prática da extensão universitária como atividade assistencialista, mas, sim, como atividade impulsionadora de mudanças, principalmente com relação à melhoria da renda e qualidade de vida das populações.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Estadual de Santa Cruz; ao Programa Santander Universidade Solidária; à AlfaSol; à Fundação de Amparo à Pesquisa no Estado da Bahia; às comunidades participantes dos projetos do EPEC.

NOTA

1 Submetido à RIGS em: jan. 2018. Aceito para publicação em: abr. 2018.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, M. F. B. A pesquisa-ação como instrumento de análise e avaliação da prática docente. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, v. 13, n. 48, p. 383-400, 2005.

ABRAHAM, M.; PURKAYASTHA; B. Making a difference: Linking research and action in practice, pedagogy, and policy for social justice: Introduction. *Current Sociology*, v. 60, n. 2, p. 123-141, 2012.

BALDISSERA, A. Pesquisa-ação: uma metodologia do “conhecer” e do “agir” coletivo. *Sociedade em Debate, Pelotas*, v. 7, n. 2, p. 5-25, 2001.

BARKI, E. Negócios de Impacto: tendência ou modismo? *GVexecutivo*, v. 14, n. 1, p. 14-17, 2015.

BORZAGA, C.; DEPEDRI, S.; GALERA, G. (2012) Interpreting social enterprises. *Revista de Administração*, v.47, n. 3, p. 398-409, 2012.

BOSZCZOWSKI, A. K.; TEIXEIRA, R. M. O empreendedorismo sustentável e o processo empreendedor: em busca de oportunidades de novos negócios como solução para problemas sociais e ambientais. *Revista Economia e Gestão PUC Minas*, v. 12, n. 29. 2002.

COMINI, G. M. Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras. Tese (Livre-Docência) – Universidade de São Paulo, 2016. Disponível em: <http://textbr.123dok.com/document/z3d140dy-negocios-sociais-e-inovacao-social-um-retrato-de-experiencias-brasileiras.html>. Acesso em: 10 de Jun. 2017.

CORRÊA, E. J. Extensão Universitária: organização e sistematização. Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. *Extensão Universitária. Anais Forproex*. Belo Horizonte: Coopmed, 2007. Disponível em: http://www.proec.ufpr.br/downloads/extensao/2011/legislacao_normas_documentos/extensao%20universitaria%20forproex%20organizacao%20e%20sistematizacao.pdf. Acesso em: 12 de Jun. 2017.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. 3ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. Empreendedorismo. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JANCHAN, A. L.; COMINI, G. M.; DAMÁRIO, E. Q. (2016). Negócios sociais: a percepção, a consciência e o grau de interesse pelo tema para os alunos de graduação em administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 17, n. 3, p. 537-566, 2016.

KUHN, D.M.L. (2013). O negócio social como preservação da dignidade da pessoa humana. Monografia (Especialização) – Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília 2013. Disponível em: <http://dspace.idp.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/1181?show=full>. Acesso em: 10 de Jun. 2017.

MUTIMUKURU-MARAVANYIKA, T. *et al.* Enhancing women's participation in decision-making in artisanal fisheries in the Anlo Beach fishing community, Ghana. *Water Resources and Rural Development*, v. 4, n. 1, 2016.

NICHTER, M. Project community diagnosis: Participatory research as a first step toward community involvement in primary health care. *Social Science & Medicine*, v. 19, n. 3, p. 237-252, 1984.

NOVAES, M. B. C.; GIL, A. C. A pesquisa-ação participante como estratégia metodológica para o estudo do empreendedorismo social em administração de empresas. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, v. 10, n. 1, p. 134-160, 2009.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectiva de desafios – notas introdutórias. *Revista da FAE*, v. 7, n. 2, p. 9-18, 2004.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Modelo de negócios com impacto social. *Revista de Administração de Empresas*, v. 56, n. 2, p. 209-225, 2016.

RODRÍGUEZ, A.; OJEDA, E. La innovación en los emprendimientos sociales: una tipología. *Debates Iesa*, v. 20, n. 4, 2015.

QUINTÃO, C. Empreendedorismo social e oportunidade de construção no próprio emprego. Seminário “Trabalho social e mercado de emprego”, Universidade Fernando Pessoa, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Porto, 2004. Disponível em: http://www.isociologia.pt/App_Files/Documents/working4_101019094043.pdf. Acesso em: 08 de Jun. 2017.

RENEX - Rede Nacional de Extensão. Relatório final do Grupo Técnico Sistema de Dados e Informações. Fórum de pró-reitores de extensão das universidades públicas brasileiras. Brasília. SESU/MEC, 1999. Disponível em: <http://www.renex.org.br/documentos/Colecao-Extensao-Universitaria/01-Plano-Nacional-Extensao/Plano-nacional-de-extensao-universitaria-editado.pdf>. Acesso em: 15 de Jun. 2017.

ROCHA, J. C. Reinvenção Solidária e Participativa da Universidade – Um Estudo de Caso Múltiplo sobre Rede de Extensão Universitária no Brasil. 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/10189/1/Rocha,%20Jose%20Claudio.pdf>. Acesso em:

16 de Jun. 2017.

ROSOLEN, T. TISCOSKI, G. P; COMINI, G. M. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: um estudo bibliométrico da publicação nacional e internacional. Revista Interdisciplinar de Gestão Social, Salvador, v. 3, n. 1, p. 85-105, 2014.

SERRANO, R. S. M. Conceitos de extensão universitária: um diálogo com Paulo Freire. UFPB. Conceitos de Extensão Universitária. 2010. Disponível em: http://www.prac.ufpb.br/copac/extelar/atividades/discussao/artigos/conceitos_de_extensao_universitaria.pdf. Acesso em: 20 de Jun. 2017.

THIOLLENT, M.; SILVA, G. D. O. The Use of Action Research in the Management of Environmental Problems. Reciiis - Electronic Journal of Communication, Information & Innovation in Health, v. 1, n. 1, p. 91-98, 2007.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. Educação e Pesquisa, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005.

YUNUS, M. Criando um negócio social - Como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo. São Paulo. Ática, 2008.

_____; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building social business models: Lessons from the Grameen experience. Long Range Planning, v. 43, n. 2-3, p. 308-325, 2010.

**João Carlos
de Pádua
Andrade**

Professor adjunto do Departamento de Ciências Econômicas da Universidade Estadual de Santa Cruz – Ilhéus – Bahia – Brasil. Coordenador do EPEC UESC.

**Clara Campos
e Campos**

Graduada em Engenharia de Produção – Universidade Estadual de Santa Cruz.

**Jaiele de Jesus
dos Santos**

Graduada em Ciências Econômicas – Universidade Estadual de Santa Cruz.

**Renato de
Oliveira Rosa**

Graduado em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Aluno do Mestrado em Administração ESAN UFMS, Pesquisador na área de negócios com foco em empresas sociais.

**Katianny
Gomes
Santana
Estival**

Professora adjunta do Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis da Universidade Estadual de Santa Cruz. Professora pesquisadora integrante do EPEC UESC.

RIGS

revista interdisciplinar de gestão social

A RIGS – Revista Interdisciplinar de Gestão Social é uma publicação acadêmica com periodicidade de 4 meses, contando, portanto, com 3 números por ano.

Pressupõe-se que a gestão social situa-se na contemporaneidade e em territórios pluridisciplinares de prática e investigação acadêmica, tratando de diversas problemáticas ligadas a campos de conhecimentos tais como Sociologia, Antropologia, Administração, Educação, Geografia, Arquitetura, Ciência Política, dentre outras.

Ao valorizar essa concepção abrangente e inclusiva da gestão, a RIGS publica documentos originais para o contexto brasileiro. São textos, fotos e vídeos que demonstram sua contribuição para o avanço da pesquisa e da prática com base na interdisciplinaridade.

A RIGS publica documentos inseridos em seis tipologias de contribuição: tecnológica, teórica, vivencial, indicativa, fotográfica e audiovisual.

www.rigs.ufba.br

