

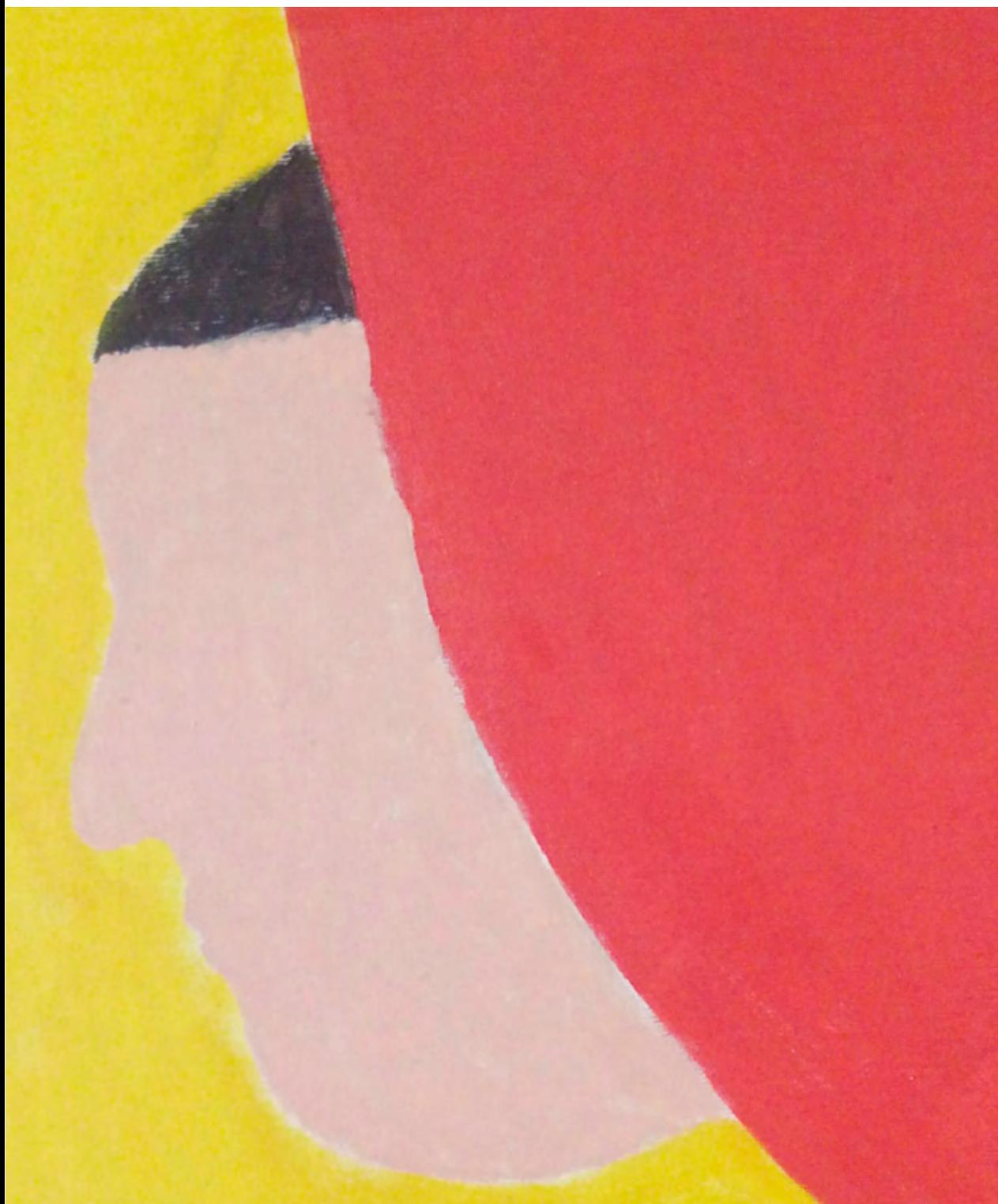
# RiGS

revista interdisciplinar de gestão social

v.8 n.2 maio/ago. 2019

ISSN: 2317-2428

[www.rigs.ufba.br](http://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.8 n.2 maio/ago. 2019 ISSN: 2317-2428

[www.rigs.ufba.br](http://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<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Tânia Fischer

**Editor chefe**

Eduardo Paes Barreto Davel  
(CIAGS/EA/UFBA)

**Editores Associados**

Fabio Bittencourt Meira  
(PPGA-UFRGS)

Grace Kelly Marques Rodrigues  
(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)

**Design e Diagramação**

Márdel Santos  
(CIAGS/EA/UFBA)

**Gestão Financeira**

Cristina Araújo  
(CIAGS/EA/UFBA)

**Foto da Capa**

Luiz Alex Silva Saraiva

Revista interdisciplinar de gestão social / Universidade Federal da  
Bahia, Escola de Administração, Centro Interdisciplinar de  
Desenvolvimento e Gestão Social. – Vol.8, n. 2 (maio/ago. 2019)-  
. - 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, UFMG, Brasil

**Alketa Peci**  
Fundação Getúlio Vargas, EBAPE, Rio de Janeiro, Brasil

**Ana Sílvia Rocha Ipiranga**  
Universidade Estadual do Ceará (UECE), Brasil

**Anderson de Souza Sant'Anna**  
Fundação Dom Cabral, Brasil

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

**Antonia de Lourdes Colbari**  
Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

**Antonio Strati**  
Facoltà di Sociologia, Università di Trento, Itália

**Ariádne 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**  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 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, Brasil

**Maria Amélia Jundurian Corá**  
Universidade Federal de Alagoas, Brasil

**Maria Ester de Freitas, Fundação Getúlio Vargas - SP/EAESP, Brasil**

**Miguel Pina e Cunha**  
Universidade Nova de Lisboa, Portugal

**Paula Chies Schommer**  
Universidade do Estado de Santa Catarina, Brasil

**Pedro Bendassolli**  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

**Silvia Gherardi**  
Facoltà di Sociologia, Università degli Studi di Trento, Itália

**Tânia Maria Diederichs Fischer**  
Universidade Federal da Bahia, Brasil



# sumário

## 11 Editorial

### 13 Foto da Capa

*Contribuição fotográfica*

Luiz Alex Silva Saraiva

### 15 Estética e Arte Urbana: Flagrantes da Construção de Cidades Criativas

*Contribuição fotográfica*

Henrique Muzzio

<http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v8i2.29592>

### 31 Lugares de Memória da Resistência em Salvador: Arte, Ruínas e Descaso

*Contribuição fotográfica*

Priscila Cabral Almeida e Rodrigo de Carvalho Oliveira

<http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v8i2.29286>

### 59 Negócios de Impacto Social e a Interação com o Setor Público: A Experiência do Projeto Composta São Paulo

*Contribuição Teórica*

Nathalia Gomes Floresta da Silva, Patrícia Maria Emerenciano de Mendonça

<http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v8i2.26397>

### 87 Análise de Impacto ex ante de Políticas Públicas: Desafios de uma Agência Reguladora no Desenvolvimento Local

*Contribuição Teórica*

Luciano D'Ascenzi, Luciana Leite Lima

<http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v8i2.26925>

### 115 A Festa Universitária como Prática Fomentadora de Valores na Organização: As Economizadas à Luz da Ergologia

*Contribuição Teórica*

Rodrigo Guimarães Motta, Iara Mola e Maria Amélia Corá

<http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v8i2.28789>

### 141 Assédio Moral no Ambiente de Trabalho: Um Estudo sobre Jovens Trabalhadores Brasileiros

*Contribuição Teórica*

Alice de Freitas Oletto, José Vitor Palhares e Kely César Martins de Paiva

<http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v8i2.29521>

**165 Mídia, Música Regional e a Trajetória Profissional do Trio Mossoró de 1962 a 1977**

*Contribuição Teórica*

Bergson Henrique Nunes Bezerra e Jean Henrique Costa

<http://dx.doi.org/10.9771/123172428rigs.v8i2.30470>

**191 Formação Crítica dos Administradores: Relatos de uma Experiência Pedagógica**

*Contribuição Vivencial*

Carolina Machado Saraiva, Jussara Jéssica Pereira e Ana Flávia Rezende

<http://dx.doi.org/10.9771/123172428rigs.v8i2.27524>





Foto: Simony Marins

# editorial

“Juju”, obra que abre este número da RIGS, criada por Luiz Alex Silva Saraiva, provoca-nos a refletir sobre os olhos e a visão. O ver é uma ação essencial para o ser humano. Qual é a relação entre ver e outros movimentos, como o escutar, o apalpar, o cheirar, o pressentir? Mergulhar na provocação proporcionada por “Juju” e seu autor abre-nos muitos caminhos amplos e fecundos de reflexão. São caminhos que encontram vários impulsos nas imagens e artigos contidos neste número da RIGS. Poderemos desfrutar de reflexões sobre as cidades criativas, a estética, a arte urbana, os lugares de memória da resistência, os negócios de impacto social, as parcerias intersetoriais, a avaliação de políticas públicas, os valores nas organizações, o assédio moral no ambiente de trabalho, a dinâmica artística das indústrias culturais, a pedagogia crítica na Administração. Essas reflexões acontecem em vários contextos: Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Rio Grande do Sul, lugares de memória da resistência em Salvador, o Projeto Composta São Paulo, a festa Economíadas em São Paulo, o Trio Mossoró no Rio Grande do Norte, o ensino da Administração em uma IFES de Minas Gerais. É nesse contexto de reflexões que seguimos adiante. É um imenso prazer ver a RIGS seguir adiante, inovando e se reinventando, nas mãos de Grace Kelly Marques Rodrigues, sua nova Editora-chefe.

Boas reflexões, boas renovações!

EDUARDO PAES BARRETO DAVEL  
Editor



Foto: Luiz Alex Silva Saraiva

## FOTO DA CAPA

### Juju

Luiz Alex Silva Saraiva

Acrílico sobre tela, 30x24cm, 2017

“No conto ‘Sem olhos’, de 1876, Machado de Assis nos envolve com uma história em que os olhos são punidos por ousarem escapar do jugo de um homem. O que diz a face de alguém sem olhos? Que aquela alma não tem janelas, e que o mundo não é por ela refletido, aludindo à famosa frase atribuída a Leonardo da Vinci?”

Luiz Alex Silva Saraiva é Professor na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Coordenador do NEOS/UFMG. Editor-Chefe da Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade.



2 AV  
NW 24 ST  
ONE WAY →

TATSCRU

Foto: Henrique Muzzio

## **Estética e Arte Urbana: Flagrantes da Construção de Cidades Criativas<sup>1</sup>**

**Henrique Muzzio**

### **Resumo**

O presente ensaio fotográfico aborda as cidades criativas. Ao redor do mundo, a organização de várias cidades tem recebido atenção de dirigentes públicos e de atores sociais em uma tentativa de torná-las mais criativas. Essas iniciativas possuem a capacidade de deixar o espaço onde vivemos mais produtivos e contemplativos. Gestores públicos, privados e sociais podem contribuir para um espaço coletivo mais criativo por meio do incentivo da arte urbana, a qual se manifesta por várias linguagens. Os registros aqui ilustram alguns exemplos exitosos e buscam contribuir com um debate aberto por um mundo mais produtivo e criativo, ainda que existam críticas por alguns que reivindicam o direito à cidade a todos.

### **Palavras-chave**

Criatividade. Cidades Criativas. Fotografia.

### **Abstract**

This photographic essay addresses creative cities. Around the world, the organization of several cities has received attention from public officials and social actors in an attempt to make them more creative. These initiatives have the capacity to make the space we live in more productive and contemplative. Public, private and social managers can contribute to a more creative collective space through the encouragement of urban art, which is manifested in various languages. These photos here illustrate some successful examples and seek to contribute to an open debate for a more productive and creative world, although there is criticism by some who claim the right to the city for all.

### **Keywords**

Creativity. Creative Cities. Photography.

## INTRODUÇÃO

O ser humano está cada vez mais urbano. A concentração da população em cidades é um fenômeno há muito observado e que continua em expansão. Dessas aglomerações, decorrem distintas consequências. Algumas maléficas, como a ampliação da poluição, da violência e de tensões sociais. Outras decorrências podemos considerar mais positivas como a oferta de serviços educacionais e de saúde e bem-estar.

Os muitos desafios que são postos pelas aglomerações humanas e urbanas (HATUKA *et al.*, 2018) tornam-se preocupações de vários atores sociais em busca de sua mitigação. Governos, organizações da sociedade civil, líderes sociais, dentre outros, buscam ofertar soluções (nem sempre ordenadas) para uma melhor qualidade de vida da sociedade, ainda que existam críticas que as cidades acabam por não ofertar esses serviços para todos, com segmentação e fenômenos como a gentrificação (SCOTT, 2014).

Ainda assim, uma maneira de deixar as aglomerações urbanas mais adequadas aos seus habitantes e visitantes é a disponibilidade da estética, de distintos tipos de manifestações artísticas. A criatividade é a base dessa oferta, ou seja, essa capacidade humana de criar fornece os alicerces simbólico e conceitual para a criação de diversos tipos de intervenções.

**Fotografia 1** - Barcelona



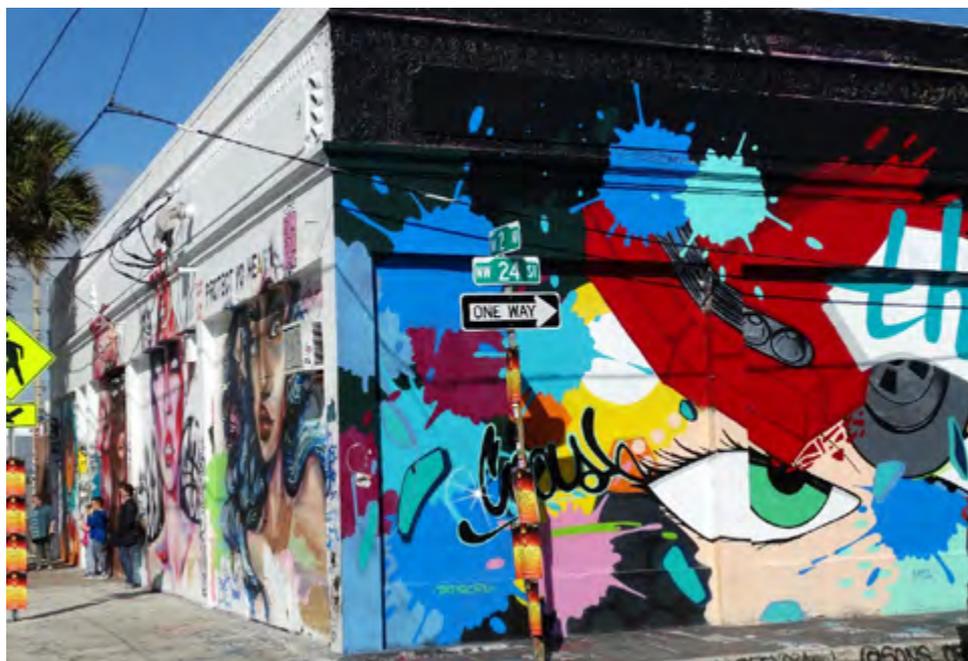
Fonte: Acervo do autor

**Fotografia 2 - Buenos Aires**



Fonte: Acervo do autor

**Fotografia 3 - Miami**



Fonte: Acervo do autor



## A CONSTRUÇÃO DE CIDADES CRIATIVAS

Diante do vigor da criatividade na prática cotidiana, emerge uma compreensão de cidade criativa, a qual o relatório UNCTAD (2010, p. 12) define como um “complexo urbano em que os vários tipos de atividades culturais constituem um componente integral do funcionamento econômico e social da cidade”.

Para Reis e Urani (2009), a concepção de cidade criativa tanto pode envolver a perspectiva de pessoas criativas que transformam um lugar por meio da diversidade cultural e da tecnologia, como pode envolver a perspectiva não na classe criativa em si, mas nas indústrias criativas, ou seja, a cidade é capaz de gerar, atrair e hospedar talentos e atividades criativas. Para os autores, uma cidade criativa está constantemente transformando sua estrutura socioeconômica, baseada na criatividade de seus moradores e no ambiente cultural e econômico que oferece.

Nessa ordem, as fotos revelam, em distintos contextos e culturas, obras e manifestações que evidenciam esforços coletivos de diferentes atores para termos acesso a ambientes urbanos em que a arte pode significar um meio de transformação social. Estas ilustrações contemplam o trabalho articulado de agentes e forças sociais que contribuem para a cidade criativa. O indivíduo em sua capacidade de criar, os governos em suas capacidades de incentivar, o suporte da identidade local que proporciona a força criadora, a capacidade coletiva de interação para tornar possível tais intervenções, os espaços urbanos que são palcos para tais criações, e as lideranças locais que proporcionam a articulação necessária para essas manifestações (LANDRY, 2008).

**Fotografia 5 - Milão**



Fonte: Acervo do autor

**Fotografia 6 - Barcelona**

Fonte: Acervo do autor

Essas intervenções contribuem para a construção do que convencionalmente chamamos de cidades criativas (BORÉN; YOUNG, 2013), ambientes urbanos onde a criatividade é utilizada em manifestações artísticas, soluções tecnológicas e elementos estéticos (REIS; URANI, 2009), os quais vinculamos à produção de beleza e concepção de emoções por diferentes formas de arte, de manifestação artística e a sua relação com a cultura local.

Patrimônio histórico e cultural, arquitetura, paisagismo, instalações, intervenções, arte urbana, eventos, enfim, são várias as formas de manifestação da criatividade em um contexto urbano. Concretizadas por diversos tipos de profissionais, essas ações atuam de forma complementar e inter-relacionada, tornando as cidades mais bonitas, mais seguras, mais conectadas aos cidadãos, mais atraentes ao turismo, em uma perspectiva de ganho coletivo. Muito embora este ganho seja contestado por problemas que a criatividade urbana pode causar, a exemplo da gentrificação, como assinala Wacquant (2010).

Tais manifestações não possuem a capacidade de uma plena transformação do contexto urbano. Não deixam de existir problemas sociais e, por vezes, parte da população não se beneficia do que aqui é ilustrado, o que deve ser objeto de preocupação de todos para que a cidade criativa tenha um alcance verdadeiramente amplo. Assim, a sociedade possui o duplo desafio de ampliar as manifestações criativas e os seus benefícios a todos que ocupam a cidade.

**Fotografia 7 - Barcelona**

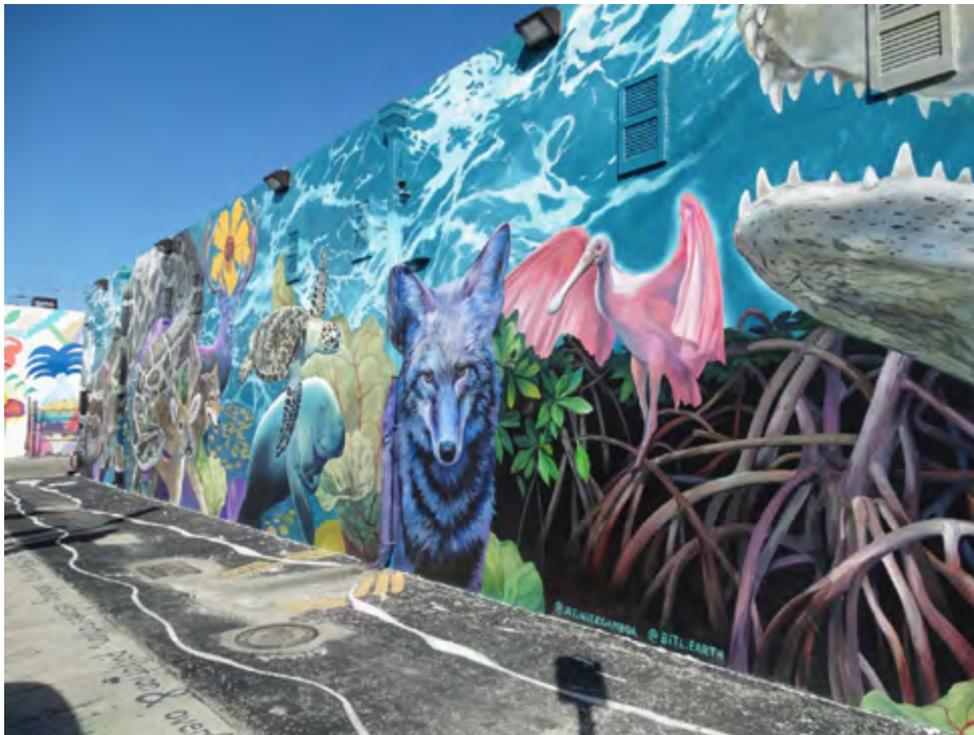


Fonte: Acervo do autor

**Fotografia 8 - Buenos Aires**



Fonte: Acervo do autor

**Fotografia 9 - Miami**

Fonte: Acervo do autor

A pluralidade das formas de expressão artística das fotografias, tais como grafite, escultura, patrimônio histórico e parada cultural, tem o propósito de exemplificar quão múltiplo é o potencial que a criatividade pode exercer sobre a sociedade, sendo meio de contemplação, de manifestação ideológica, mas também de crítica. Segundo González (2017), as cidades podem ser objeto de conhecimento científico, um fato coletivo ou um fenômeno socioespacial. A criatividade é uma manifestação que perpassa essas três perspectivas e deve ser compreendida a partir de todas elas, constituindo-se de uma ação socialmente construída, ou seja, sendo simultaneamente manifestação e delineador da ação humana.

**Fotografia 10 - Montevideú**



Fonte: Acervo do autor

**Fotografia 11 - Barcelona**



Fonte: Acervo do autor

**Fotografia 12 - Barcelona**

Fonte: Acervo do autor

Para aqueles que são responsáveis pela gestão de organizações públicas, privadas ou sociais, o incentivo à criatividade pode ser um excelente meio para tornar essas cidades ambientes mais produtivos e contemplativos, dessa forma, seu fomento tem o potencial de deixar

esses espaços urbanos mais humanos, ainda que reconheçamos a dificuldade de sua plena incorporação. Um bom motivo para o nosso apoio!

As fotografias aqui exibidas foram produzidas em distintas cidades, como Barcelona, Buenos Aires, Miami, Milão e Montevideu, constituindo uma pluralidade de iniciativas que evidenciam o esforço de várias sociedades locais para habitar um espaço mais criativo. Trata-se de um movimento amplo com o apoio de distintos atores sociais, como indivíduos, líderes, empresas, instituições, governos e sociedades locais (LANDRY, 2008), mas que ainda constituem iniciativas, e não um processo acabado.

### Fotografia 13 - Barcelona



Fonte: Acervo do autor

Diante da importância dessa criatividade para a vida social urbana, parece ser razoável a busca por maior valorização de sua aplicabilidade. Segundo Sasaki (2010), a arte e a cultura devem ser reconhecidas como infraestruturas sociais centrais na sociedade do conhecimento e da informação, devendo então ser realizado um planejamento sistemático, fazer emergir a criatividade das pessoas da cidade, inclusive com o impacto em áreas diversas, como o exemplo da indústria, do emprego, do bem-estar social, da educação, da assistência médica e do meio ambiente. Essas fotografias exemplificam a importância da criatividade se fazer presente no cotidiano urbano como um mecanismo de consolidação sociocultural.

**Fotografia 14 - Winter Park (EUA)**

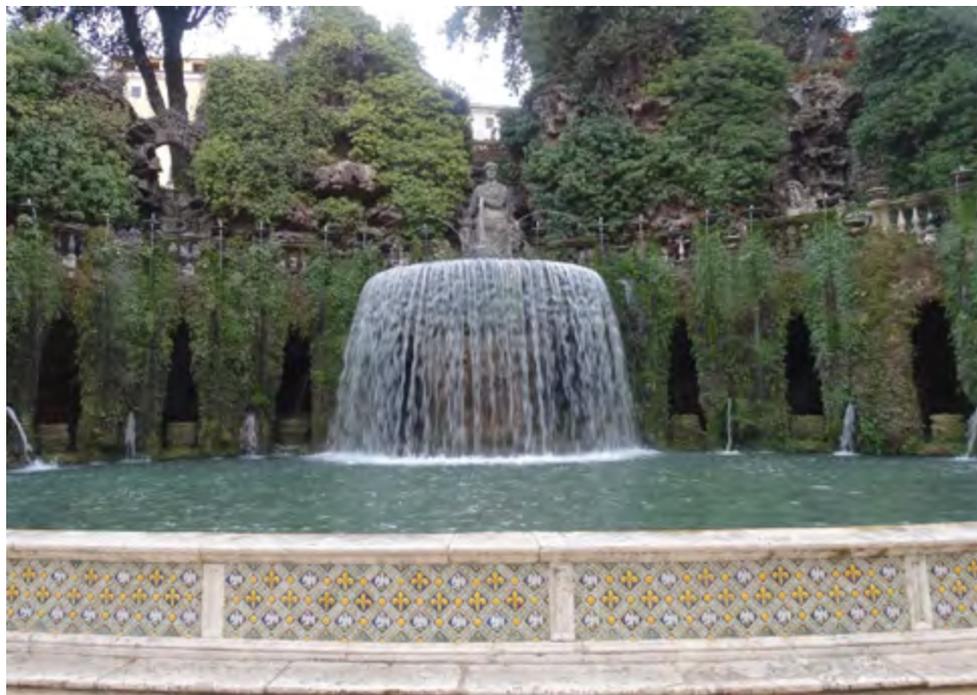
Fonte: Acervo do autor

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante da pluralidade de perspectivas ontológicas e epistemológicas, não é de se estranhar que a cidade criativa seja vista com entusiasmo ou como objeto de críticas. Dessa conjunção, talvez seja possível surgirem alguns modelos que contemplem posições complementares. Esforços adicionais precisam ser feitos para tornar os centros urbanos ambientes mais adequados à convivência social entre diferentes. Governos, iniciativa privada, instituições da sociedade civil, cidadãos, todos podem contribuir neste sentido. A criatividade por si só não fornece todas as respostas para uma transformação social, mas ela se mostra um caminho construtivo.

Segundo Borén e Young (2013), a criatividade continuará a ser um foco central da política urbana por algum tempo, sendo também importante para os autores reconhecerem que ela oferece benefícios potenciais para o desenvolvimento urbano e para os moradores de várias maneiras. Para eles, muitas formas de intervenção artística experimental podem oferecer um método para desenvolver novos espaços conceituais onde os formuladores de políticas públicas e os diversos atores criativos poderiam interagir para permitir uma reformulação de suas atitudes no sentido de inclusão. Nessa ótica, podemos considerar a criatividade um importante meio de revitalização e dinamismo econômico, bem como, de enriquecimento social, não sem antes, se voltar para uma perspectiva de inclusão social.

**Fotografia 15 - Vila D'est (Itália)**



Fonte: Acervo do autor

**Fotografia 16 - Miami**



Fonte: Acervo do autor

## NOTA

1 Submetido à RIGS em fev. 2019. Aceito para publicação em: abr. 2019.

## REFERÊNCIAS

BORÉN, T.; YOUNG, C. Getting creative with the ‘creative city’? Towards new perspectives on creativity in urban policy. **International Journal of Urban and Regional Research**, v.37, n.5, p.1799–1815, 2013.

GONZÁLEZ, L. M. C. **Ciudad y territorio en América Latina: Bases para una teoría multicéntrica, heterodoxa y pluralista**. Santiago: Naciones Unidas, 2017.

LANDRY, C. **The creative city: a toolkit for urban innovators**. 2ª ed. Nova York: Routledge, (2008[2000]).

HATUKAA T.; ROSEN-ZVIB, I.; BIRNHACKB, M.; TOCHC, E.; ZUR, H. The political premises of contemporary urban concepts: The global city, the sustainable city, the resilient city, the creative city, and the smart city. **Planning Theory & Practice**, v. 19, n. 2, p. 160-179, 2018.

REIS, A. C. F; URANI, A. Creative cities: A Brazilian experience. In: REIS, A. C. F; KAGEYAMA, P. (Org.). **Creative city perspectives**. São Paulo: Garimpo de Soluções & Creative City Productions, 2009. p. 23-30.

SASAKI, M. Urban regeneration through cultural creativity and social inclusion: Rethinking creative city theory through a Japanese case study. **Cities**, v. 27, n. 1, p. S3-S9, 2010.

SCOTT, A. J. Beyond the Creative City: Cognitive–Cultural Capitalism and the New Urbanism. **Regional Studies**, v. 48, n. 4, p. 565-578, 2014.

UNCTAD. **Relatório de economia criativa 2010: Uma opção de desenvolvimento viável**. São Paulo: Nações Unidas, 2010.

WACQUANT, L. Ressituando a gentrificação: a classe popular, a ciência e o estado na pesquisa urbana recente. **Caderno CRH**, Salvador, v. 23, n. 58, p. 51-58, 2010.

**Henrique  
Muzzio**

Professor adjunto do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas (EAESP) da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Áreas de interesse: cidades criativas, criatividade aberta e gestão da criatividade.



Foto: Umeru Bahia de Azevedo



Foto: Rodrigo de Carvalho Oliveira

## Lugares de Memória da Resistência em Salvador: Arte, Ruínas e Descaso<sup>1</sup>

Priscila Cabral Almeida e Rodrigo de Carvalho Oliveira

### Resumo

Os projetos e processos de construção de lugares de memória da resistência em Salvador, referentes às memórias das vítimas da ditadura civil-militar brasileira (1964-1985), fazem parte de um repertório de políticas públicas de memória construído no contexto de aprofundamento da justiça de transição do país e impulsionado, no início dos anos 2000, pela Comissão de Anistia do Ministério de Justiça. O objetivo deste ensaio é interpretar as expressões construídas e desconstruídas nestes lugares de memória em Salvador, as quais, apesar de representarem uma forma de reparação simbólica às vítimas e de fortalecimento de narrativas pedagógicas em torno da cultura dos direitos humanos, nunca “saíram do papel”. O arcabouço teórico mobilizado neste ensaio faz referência aos debates em torno da memória social, nos quais o conceito de lugares de memória é operacionalizado para compreender as disputas de grupos em torno da patrimonialização e construção de bens culturais nestes espaços. As primeiras seções do ensaio fazem referência à pesquisa etnográfica sobre os processos de construção dos lugares de memória da resistência em Salvador e sua ressonância quando aplicada no processo de ensino-aprendizagem no componente de Estudos sobre a Contemporaneidade II, no IHAC-UFBA. Na última seção, descreve-se a intervenção artística desenvolvida como desdobramento da experiência em sala de aula, nos lugares de memória da resistência em Salvador (Monumento Tortura, Casa Marighella, Casas do Pelourinho e Quartel do Forte do Barbalho), a partir do entrecruzamento entre fotografias e narrativas. Como contribuição final, aponta-se para novas formas de leitura e expressão sobre a temática sensível da ditadura civil-militar, marcada pela prática interdisciplinar e que visibiliza e cria novas formas de práticas no espaço urbano, assim como acena para os desafios da institucionalização dos lugares de memória da resistência para os campos do patrimônio cultural e da gestão social.

### Palavras-chave

Ditadura Civil-Militar Brasileira. Resistência. Patrimônio. Etnografia. Intervenção Artística.

**Abstract**

The projects and processes for the sites of memory of the resistance construction in Salvador, referring to the memories of the victims of the Brazilian civil-military dictatorship (1964-1985), are part of a repertoire of public memory policies built in the context of the transitional justice development in the country, promoted in the early 2000s by the Amnesty Commission of the Ministry of Justice. The objective of this essay is to interpret the expressions constructed and deconstructed in these sites of memory in Salvador, which, despite representing a form of symbolic reparation to the victims and strengthening of pedagogical narratives around the culture of human rights, never came to terms. The theoretical framework mobilized in this essay makes reference to the debates around social memory, in which the concept of sites of memory is operationalized to understand the disputes of groups around the patrimonialization and construction of cultural goods in these spaces. The first sections of the essay refer to the ethnographic research on the processes of construction of the sites of memory of resistance in Salvador and its resonance when applied to the teaching-learning process in the component of Studies on Contemporaneity II at IHAC-UFBA. The last section describes the artistic intervention, developed as an unfolding classroom experience, in the sites of memory of the resistance in Salvador (Torture Monument, Marighella's House, Pelourinho Houses and Barbalho Fort), from the interconnection between photographs and narratives. As a final contribution, it leads to new forms of reading and expression on the sensitive subject of the civil-military dictatorship, marked by interdisciplinary practice, pointing to the visibility and creation of new forms of practices in urban space. It also challenges the institutionalization of sites of memory of the resistance to the fields of cultural heritage and social management.

**Keywords**

Brazilian Dictatorship. Resistance. Heritage. Ethnography. Artistic Intervention.

**INTRODUÇÃO**

A luta política pela construção de memoriais associados à ditadura civil-militar brasileira (1964-1985) vinha ganhando destaque na última década no Brasil a partir do entendimento de que a preservação, o financiamento e a manutenção destes lugares de memória (NORA, 1993), associados à resistência ao regime, estariam incluídas em políticas públicas de reparação e não repetição, legitimadas por instrumentos como o III Plano Nacional de Direitos Humanos (PNDH-3) e o Relatório Final da Comissão Nacional da Verdade.

No Brasil, desde o golpe civil-militar até os dias atuais, os lugares onde ocorreram prisões, torturas, assassinatos e desaparecimentos de opositores ao regime foram identificados por sobreviventes por meio de variadas e fragmentas iniciativas: processos civis levados a cabo

por familiares de mortos e desaparecidos políticos, ainda durante o regime; denúncias, comemorações e homenagens de militantes e organizações de direitos humanos, as quais se avolumaram a partir da Lei de Anistia de 1979. No âmbito cultural, exposições e uma diversificada filmografia também repercutiram para dar visibilidade às práticas associadas a estes locais.

Os projetos e processos de construção dos lugares de memória da resistência (SOARES; QUINALHA, 2011), apesar de incluídos nas diretrizes que norteiam a construção de políticas públicas de memória, são protagonizados por agentes situados no campo de disputas por memória, verdade e justiça, conformado pelo recente contexto de aprofundamento da justiça de transição no país. A justiça transicional é pautada por dispositivos jurídicos, ancorados no Direito Internacional, e visa lidar, no presente, com o legado de violência perpetrado pelo Estado ou por grupos políticos/religiosos em países que passaram por períodos de conflito, guerras civis e regimes de exceção. Seu arcabouço e formalização é recente, esboçando-se no Brasil a partir dos anos 1980, e está profundamente enraizado no desenvolvimento de uma cultura de direitos humanos e na ideia de construção de políticas públicas de memória que reconciliem a sociedade com um todo de seus passados traumáticos e/ou de violência.

No Brasil, a partir dos anos 2000, iniciou-se o processo de aprofundamento da justiça de transição protagonizado no âmbito estatal pela Comissão de Anistia do Ministério da Justiça. A Comissão, a qual, até então, tinha como foco reparar as vítimas da ditadura a partir de indenizações pecuniárias atreladas às perseguições sofridas no âmbito laboral (demissões, cassações, exonerações etc.), ampliou o entendimento de suas ações também para as reparações de âmbito simbólico e pedagógico. Neste sentido que o debate em torno da construção de memoriais é aprofundado e inicia-se a implementação de políticas para o desenvolvimento de seus projetos.

É neste contexto que se insere este ensaio, posto que, em 2015, fui selecionada para a realização de uma consultoria vinculada ao “Projeto de Cooperação Técnica: Cooperação para o Intercâmbio Internacional, Desenvolvimento e Ampliação das Políticas de Justiça Transicional do Brasil”, celebrado entre o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud) e a Comissão de Anistia. Meu trabalho consistia em mapear os lugares de memória da resistência no estado da Bahia, com destaque para a sua capital, Salvador, onde a sociedade civil organizada já havia iniciado a construção de seus projetos e processos junto ao governo do estado. A experiência junto ao Grupo de Trabalho Rede de Memoriais da Bahia responsável por estes projetos e processos também se tornaram o campo empírico de minha tese de doutorado (ALMEIDA, 2018), na qual foram descritas as disputas e assimetrias entre os agentes do campo (GT Redes de Memoriais da Bahia), assim como nas suas interações com o poder reificado pelo Estado.

Este ensaio tem como objetivo interpretar as expressões construídas e desconstruídas nos lugares de memória da resistência em Salvador, a partir do mapeamento e da análise realizadas pela consultoria e pesquisa de doutorado, citadas anteriormente. . Primeiro, é importante salientar a questão da autoria deste ensaio. Nas três primeiras seções o leitor encontrará o uso da primeira pessoa do singular, já que as discussões são feitas com base na

minha experiência enquanto consultora-pesquisadora. Portanto, na primeira seção, a partir de uma escrita ensaística, apresento um breve arcabouço teórico que fundamenta o conceito de lugares de memória utilizado ao longo do ensaio. Na segunda seção, descrevo de forma sintética as disputas e assimetrias em torno da implementação de políticas públicas de memória para a construção dos memoriais em Salvador. Na terceira seção, descrevo como o processo de ensino-aprendizagem sobre o tema de minha pesquisa de doutorado, em sala de aula, teve ressonância quando interpretada por um grupo de alunos do Bacharelado Interdisciplinar em Artes (IHAC-UFBA), resultando em produções e intervenções artísticas inovadoras sobre os lugares de memória da resistência em Salvador.

A quarta seção, portanto, é o resultado do ensaio fotográfico produzido por Rodrigo de Carvalho Oliveira. Além da autoria das imagens, Rodrigo assina o texto da seção, como forma de apresentar alguns dos lugares de memória da resistência na cidade de Salvador, Bahia. Nas imagens, apresenta o monumento “Tortura”, localizado no Campo da Pólvora; o Forte do Barbalho, maior centro de tortura do estado da Bahia; a Casa Mariguella, na Baixa de Sapateiros; e os casarões da Rua João de Deus, no Pelourinho, onde seria construído o Memorial da Resistência da Bahia. Todos incluídos no projeto da Rede de Memoriais da Bahia.

Como contribuições finais, este ensaio dá visibilidade aos projetos e processos em torno dos lugares de memória da resistência de Salvador, evidenciando o descaso institucional no âmbito das políticas públicas de memória locais, traduzido pelo estado de abandono, invisibilidade e ruínas em que as edificações se encontram. Neste sentido, destacam-se os desafios a serem enfrentados pelo campo do patrimônio e da gestão social na promoção e manutenção destes lugares como forma de inscrever narrativas sobre a memória política da resistência no estado da Bahia. Destaca-se, ainda, a possibilidade de construção de projetos criativos paralelos à viabilização institucional, os quais, através da linguagem artística, podem promover uma releitura do espaço urbano e novas expressões culturais e pedagógicas para dar visibilidade ao tema na região.

## **MEMÓRIA E ESPAÇO**

Todos os seres vivos possuem memória, essa “faculdade de conservar vestígios do que pertence já em si a uma época passada” (POMIAN, 2000, p. 507). Cientistas identificam que os animais possuem memória sensorial, uma lembrança construída a partir das sensações vividas em situações anteriores. Ou seja, o corpo retém a memória de uma experiência vivenciada “na própria pele”. Nós também, seres humanos, temos esta memória sensorial. É só pensarmos na ideia de memória celular, de como os pelos do nosso corpo arpejam em situações de perigo. Porém, somos os únicos seres vivos nos quais a memória tem uma existência autônoma em relação ao organismo, transmitindo os vestígios do passado sob a forma de materializações extracorpóreas, ou seja, criações exteriores ao próprio corpo (POMIAN, 2000). Atribuímos valor e sentido a objetos, artefatos, lugares, espaços. Nossos repositórios de memória estão inscritos na materialidade, na cultura material.

Apesar de podermos remontar a arte da rememoração aos gregos, é apenas na modernidade que a memória vai ser pensada pela intelectualidade como algo construído socialmente. Maurice Halbwachs (1990), o pai do que veio a se denominar o campo de estudos em Memória Social, nos indicou o caminho. Segundo o autor, quem lembra, quem se recorda, é o indivíduo. Porém, em todo fio da memória, carregamos a experiência vivida de um sem número de grupos nos quais transitamos ao longo de nossas vidas. Portanto, toda memória é coletiva.

A memória é do campo das subjetividades, das emoções, do vivido, da experiência. Porém, ancorada e mediada por grupos (HALLBWACHS, 1990). A memória do nosso tempo de escola, da infância, da família, do trabalho, não é apenas compartilhada por nós, é construída na nossa interação com os outros. Entretanto, também carregamos outras memórias, às quais damos sentido individualmente, mas que dizem respeito às instituições nas quais passamos, assim como da memória da nação. Um exemplo bem simples pode ser a forma como compartilhamos sentimentos de identificação com uma arquibancada lotada quando desponta um hino e uma bandeira nos minutos que antecedem uma partida de futebol.

No final da década de 1980, o historiador francês Pierre Nora concluiu, em sua obra coletiva *Les lieux de mémoire*, que a França havia entrado na “era da comemoração”. Em sua obra, Nora identificou que a memória social estava perdendo vitalidade e que um novo regime de memória estava surgindo (LIFSCHITZ, 2015). Ancorado na aceção de Halbwachs (1990) de que a memória é da ordem das relações sociais, nas quais o vínculo social estabelece diferentes pontos de vista sobre o passado, de forma coletiva, espontânea e seletiva. Nora diagnosticara que o sentimento de continuidade se tornara residual aos lugares. Segundo o autor, o século XX fora marcado por uma ruptura de um elo de identidade muito antigo. A unidade e estabilidade construída em torno da noção, conservação e transmissão de valores nacionais, projeto que conjugava a própria noção da prática historiográfica tradicional, imprimia uma temporalidade na qual o passado, ancorado em tradições fundacionais, permitia o trânsito regular para o futuro. Nora afirma, portanto, que este projeto fora substituído por uma aceleração da história. Em oposição a esta memória que criava vínculos de continuidade e estabilidade, a aceleração da história imprimia uma nova forma social de vivenciar o tempo a partir da ideia de rupturas e transformações, reiteradas por processos de mundialização, democratização, massificação e mediação, geradores de instabilidade, esfacelamento e fragmentação das identidades.

Identidade. Esta palavra fundamental para compreender qual é o fio que une tantas memórias individuais em uma narrativa coletiva. Talvez esta seja a chave para compreendermos onde nos encontramos hoje. Por muito tempo, a memória foi utilizada pelas nações para criar esse sentimento de adesão. Os mecanismos de construção da memória nacional foram muito bem construídos para os mais diversos projetos de poder. É só pensarmos nos livros didáticos, nos museus, nos patrimônios da nação, nos monumentos, nos nomes de rua, nas celebrações cívicas, nas bandeiras, hinos e recursos de toda sorte que têm como objetivo principal criar uma narrativa estável sobre o passado de diversos países. Histórias únicas, ancoradas em lugares estratégicos, para criar o que Benedict Anderson (2008) chamou de comunidades imaginadas. Ou seja, uma comunidade formada por milhares ou milhões

de pessoas que podem passar a vida inteira sem se conhecer, mas que compartilham o sentimento de pertencer à mesma família, à mesma nação. A memória nacional, portanto, é um instrumento de poder, no sentido de criar narrativas homogêneas e, muitas vezes, uma imagem da nação enquanto uma força superior acachapante que rege nossas vidas.

Nora (1993) identificou uma nova forma de percepção do tempo, não mais aquela em que havia um elo entre passado-presente-futuro, mas uma ruptura drástica com o passado e uma profunda descrença no futuro, empurrando o presente para uma constante revisão e inventariação do passado. Autores como Huyssen (2000) e Hartog (2006) aprofundariam o debate sobre os novos regimes de temporalidade, seja para pontuar que fomos “seduzidos pela memória” ou empurrados para o “presentismo”. De todo modo, a constatação pairava na mesma questão de fundo: “as sociedades do final do século XX passavam a encarar como um dever a revisão de seu passado, seja para recusá-lo ou para recusar seu esquecimento” (LIFSCHITZ, 2015, p. 7).

Estamos todos passando por um processo de descolonização interior (NORA, 1993), de visitar o passado e fazer novas perguntas. A metamorfose histórica da memória, ou a “história-memória”, como definiu Nora, nasceu do rastro da multiplicação de memórias particulares que reclamavam sua própria história, dentro do contexto de fundação de uma nova epistemologia científica de valorização do sujeito e de suas experiências, justificadas por Nora como “à conversão definitiva a psicologia individual”. Neste sentido, “o tempo dos lugares” estava associado precisamente ao momento “onde desaparece um imenso capital que nós vivíamos na intimidade de uma memória, para só viver sob o olhar de uma história reconstituída” (NORA, 1993, p. 8). No processo, portanto, de reconstituição da história, o protagonismo da memória é disputado no espaço público, seja para ancorar as memórias de grupos associados à resistência - em seu sentido amplo -, seja para reiterar memórias oficiais e seus projetos de poder.

## **LUGARES DE MEMÓRIA DA RESISTÊNCIA EM SALVADOR**

Memória e Espaço. Os sujeitos precisam dos espaços para ancorar suas memórias. O espaço dá materialidade à memória e permite que se construa um sentido de identidade a partir da forma como ele é apropriado e representado. Porém, o espaço em si é apenas um bloco de materiais inanimados, portanto, o que o reveste de sentido são os sujeitos.

Os lugares de memória (NORA, 1993) são bastiões onde as memórias de grupos estão ancoradas. São lugares revestidos de materialidade, simbolismo e funcionalidade, disputados através da vigilância comemorativa de atores sociais. Os lugares de memória, portanto, asseguram as lembranças de grupos que encontram a verdade de seu passado, sua identidade, ameaçada (NORA, 1993, p. 14).

Nos últimos seis anos, meus engajamentos de pesquisa estiveram voltados para compreender o processo de construção de lugares de memória da resistência. Por ser um conceito amplo, pode se apresentar enquanto monumentos, parques, muros de nomes, placas, túmulos, datas,

eventos, nomes de ruas, bibliotecas, teatros, hospitais, escolas, mosaicos, grafites, murais, memoriais etc. (SHAFIR, 2012, p. 13). Porém, meu interesse esteve voltado particularmente aos memoriais, espaços organizados enquanto bens culturais, contendo em seus projetos e concepções espaços de exposição, equipe técnica especializada, projeto museológico e museográfico, ou seja, com estruturas muito próximas de um museu, porém, com escolhas narrativas nas quais o passado violento do Estado é revisitado, revisto e problematizado pelas narrativas de suas vítimas diretas.

Estes memoriais estão espalhados por diversos países e são também conhecidos como sítios de consciência. São fruto desta revisão pública do passado, impulsionados por processos de transição democrática e de aprofundamento da cultura dos direitos humanos – mecanismos acordados por agências internacionais, como a Corte Interamericana de Direitos Humanos (CIDH) e a Organização das Nações Unidas (ONU) – como forma de construir políticas públicas de reparação e não repetição das violências perpetradas pelas nações em seu passado recente.

Tive a oportunidade de etnografar o processo de construção destes memoriais associados ao passado da ditadura civil-militar em Salvador em 2015, a partir de minha participação enquanto consultora do Pnud e da Comissão de Anistia, o que resultou na minha tese de doutorado (ALMEIDA, 2018).

Os memoriais pesquisados, no entanto, não existiam concretamente – existiam projetos e processos de construção dos mesmos, demandados por ex-presos, ex-perseguidos e familiares de mortos e desaparecidos políticos, idealizados para edifícios específicos. A partir do trabalho de campo realizado entre 2015 e 2016, no qual estabeleci relações profissionais e de pesquisa com estes agentes, através de um levantamento historiográfico para a referida consultoria do Pnud, mapeei e descrevi os atores, temporalidades, imagens e narrativas em disputa nestes processos.

Lembremos que a construção destes espaços está prevista enquanto política pública continuada de memória e reparação, inscrita em documentos oficiais como o PNDH-3, assim como nas recomendações de relatórios das comissões estaduais pelo país e no relatório final da CNV. Os lugares de memória selecionados para minha análise foram identificados através do trabalho de campo, seguindo um critério bastante simples: os lugares nos quais havia mobilização e/ou projetos de grupos para a construção de memoriais. A consultoria do Pnud estava vinculada ao projeto específico de implantação do Memorial da Resistência da Bahia, a ser construído em duas casas tombadas pelo Instituto do Patrimônio Artístico e Cultural do Estado da Bahia (Ipac) no Pelourinho, cedidas via governo do estado da Bahia, e sem qualquer vínculo direto com o passado do regime militar. As casas do Pelourinho foram cedidas pelo governo de Jacques Wagner em resposta à demanda da sociedade civil pela transformação da Casa Marighella, em 2011. No período, o governador do estado afirmava em suas falas públicas que construiria um “memorial de todos os baianos perseguidos e atingidos pelo regime militar”, um ato político que conciliava as demandas dos atores sociais e ultrapassava a questão do tombamento e destinação de verbas para a polêmica Casa Marighella.

Trabalhando lado a lado com esta militância por memória, verdade e justiça, ficava evidente que havia demandas paralelas pela transformação da Casa Marighella e do Quartel do Forte do Barbalho em memoriais. Cada um destes locais, no entanto, possuía vinculações distintas com o passado ditatorial. A Casa Marighella representava um lugar de memória da resistência associado à vida privada de um dos mais importantes guerrilheiros que lutaram contra o regime militar. O Quartel Forte do Barbalho havia sido um espaço destinado à prisão e tortura de opositores políticos. Esta vinculação direta ou indireta, ou mesmo uma não vinculação, dos espaços em disputa em relação ao passado, estava atravessada pelas oportunidades possibilitadas pela conjuntura política e pela relação com as memórias das experiências vividas por estes atores sociais durante o regime militar.

Realizei o que pode ser considerada uma etnografia multissituada, ou seja, uma nova metodologia que Marcus (1998) sugere para o estudo de objetos de pesquisa mais complexos do que aqueles tradicionalmente abordados pela Antropologia. A seguir, Teixeira (2014) detalha algumas das características da etnografia multissituada.

[...] o etnógrafo deve desenvolver alternativas que o possibilitem rastrear, ou melhor, construir um universo/problema de pesquisa que existe e atua disperso espacialmente, por exemplo, seguindo as pessoas e as coisas envolvidas nesse universo; rastreando as metáforas nos modos de pensar por meio de suas expressões discursivas cotidianas; acompanhando as partes envolvidas em um conflito ou disputa em esferas da vida cotidiana, instituições legais, mídia, internet e instâncias estatais; levantando histórias de vida e biografias para mapear as múltiplas localizações de um universo (TEIXEIRA, 2014, p. 35).

A riqueza vivencial e os percursos que realizei durante a consultoria para ter acesso às informações foram reveladoras de como os processos em torno da construção de memoriais vinculados à ditadura civil-militar não seguem um cronograma padrão como aquelas que povoam nosso imaginário acerca de obras de engenharia e arquitetura que despontam com velocidade no tecido urbano. A sua construção política é sinuosa, polifônica e conquistada palmo a palmo no cotidiano, refletindo pouco as diretrizes de políticas públicas estabelecidas no papel.

As políticas de memória foram conformadas a partir de um processo histórico de longa duração, no qual a luta organizada das vítimas da ditadura resultou em conquistas parciais em relação às políticas de reparação do Estado. Na construção destas políticas públicas, o conceito de lugares de memória da resistência foi mobilizado por especialistas para referendar a importância da construção destes espaços a partir do discurso jurídico-preservacionista que chamei de *retórica da resistência* (ALMEIDA, 2018). Esta retórica é acionada pelos agentes para impulsionar a patrimonialização desses espaços e protegê-los juridicamente, garantindo recursos para sua preservação e manutenção. No entanto, as políticas públicas de memória ainda não se apresentam na ossatura do Estado, principalmente quando as demandas pela construção dos memoriais passam pela avaliação de técnicos e especialistas que integram o campo do patrimônio. As assimetrias e o diálogo difuso entre as políticas públicas de memória e o campo do patrimônio resultam numa leitura essencialista de cultura que não atribui valor aos edifícios atravessados pela memória política.

## **ETNOGRAFIA, RESSONÂNCIA, INTERVENÇÃO ARTÍSTICA**

A busca pela legitimação dos lugares de memória da resistência em Salvador, no que tange à patrimonialização, construção e manutenção destes bens culturais, não resultou na materialização e entrega destes espaços para a sociedade civil. As múltiplas escalas de governança percorridas pelos atores sociais para uma possível institucionalização e reconhecimento por parte de órgãos locais e nacionais – entendidos como a reificação do Estado por estes agentes – não tiveram ressonância.

A definição de ressonância acústica diz que uma fonte sonora emite uma frequência igual à frequência de vibração natural de um receptor. Transportando esta ideia para a proposta de uma sociologia da ressonância, Harmut Rosa (2018) afirma que, em nossa relação com o mundo, a forma como nosso espírito e corpo reagem a esta interação pode ser matizada em diferentes estados de espírito. O mundo canta ou se cala.

Não nos basta sermos amados: nós aspiramos por uma conexão. Nós temos necessidade de entrar em ressonância com outrem, com a natureza, com o nosso trabalho e [...] com um universo que faça sentido positivamente. Esse fenômeno não remete somente à tradição romântica (cantar e encantar o mundo), mas também ao grande medo da modernidade: mesmo se nós nos tornamos mestres da natureza, o mundo corre sempre o risco de se tornar indiferente a nós.

[...] Nossos ritmos de vida e a aceleração vertiginosa dos modos de interação não nos ajudam a entrar em contato com as cordas de ressonância. Estabelecer e entreter uma ressonância com outrem, mas também com os objetos, o espaço, o trabalho, demanda tempo (ROSA, 2018).

Se, por um lado, a ausência de ressonância com os órgãos estatais se evidenciava na escrita etnográfica, por outro, os rebatimentos da mesma quando apresentadas em sala de aula geraram novos repertórios nas práticas dos alunos de graduação do Bacharelado Interdisciplinar em Artes do Instituto de Humanidades, Artes e Ciências Professor Milton Santos (IHAC-UFBA). Durante o segundo semestre de 2018, os debates sobre os aspectos históricos da política brasileira promovidos no componente de Estudos sobre a Contemporaneidade II, particularmente a discussão sobre a construção da memória social relativa ao período da ditadura civil-militar, despertou grande interesse por parte dos alunos. Um grupo de estudantes formado por quatro alunos de graduação recuperou a leitura da etnografia sobre os lugares de memória da resistência em Salvador para construir o trabalho final do componente.

O trabalho do grupo consistiu em contatar os agentes com quem estabeleci relações no trabalho de campo da pesquisa de doutoramento, realizando vídeo-entrevistas, assim como percorrer e revisitar os lugares de memória da resistência em Salvador, para captar imagens e intervir artisticamente nestes espaços. Além de um curta-documentário “Teve Ditadura na Bahia?”, divulgado em eventos dentro e fora do circuito acadêmico, o graduando Rodrigo de Carvalho Oliveira, autor das fotografias e reflexões que compõem o ensaio fotográfico a seguir, registrou imagens da intervenção artística feita com lambes, resultando também no foto-livro “Intervenções” (2018).

Na introdução de seu foto-livro, Oliveira (2018) afirma que a obra capta o esquecimento programado em relação aos lugares de memória de Salvador, “[...] os quais deveriam estar incluídos nos equipamentos de cultura e patrimônio do estado”. Entendo que a intervenção artística na paisagem urbana surge em seu trabalho como possibilidade de ação para fortalecer retóricas de resistência na disputa de narrativas sobre o período ditatorial, cada vez mais distorcido, sombreado e ruidoso. Desvelar memórias, em sua intervenção artística, é uma forma de resistir às sombras.

### **Ensaio fotográfico - “Intervenção”**

As fotografias deste trabalho compõem o ensaio fotográfico *Intervenção*, elaborado em paralelo à produção do documentário *Teve ditadura na Bahia?* (2018), no qual construímos coletivamente – com Airi Assunção, Gustavo Brandão, Nathane Santana – uma narrativa que desse visibilidade à perseguição política sofrida por opositores políticos no estado durante o período do regime militar brasileiro.

O filme documentário destaca como a inscrição das narrativas daqueles que resistiram ao período ditatorial no estado são insuficientemente vocalizadas na cena pública, assim como são pouco conhecidos os processos de *construção* de políticas de memória na região, especificamente aqueles vinculados aos lugares de memória da resistência associados ao período. Alguns destes apontam a parcialidade da implementação destas políticas, como o monumento “Tortura”, localizado no Campo da Pólvora – Nazaré, feito pelo artista plástico e designer Ray Viana, assim como o Quartel Forte do Barbalho, maior centro de tortura do estado, onde se tem inscrições com placas recordatórias e exposições relativas aos espaços utilizados para prisão e tortura de ex-presos políticos. Neste ensaio, também enfatizo os lugares de memória *em construção*, os quais integrariam a Rede Memoriais da Bahia: os casarões 28 e 30 da Rua João de Deus, no Pelourinho, os quais abrigariam o Memorial da Resistência da Bahia, e a Casa de Mariguella, esta vinculada aos anos formativos do guerrilheiro Carlos Marighella, na Baixa de Sapateiros.

Deste modo, o ensaio fotográfico busca tencionar justamente o não encaminhamento destas políticas, visto a necessidade de se fortalecer retóricas de resistência (ALMEIDA, 2018) sobre a ditadura, não só na Bahia, como em todo país. Neste sentido, não somente cataloga os registros fotográficos das edificações – a maioria em ruínas e desocupadas – como também propõe intervenções nestes espaços, tendo a ação artística da colagem de lambes como mecanismo de expressão e disputa de narrativa. Assim, em cada local fotografado, foi colocado um lambe que identifica o nome do lugar, com o objetivo de realçar a existência do projeto da Rede de Memoriais da Bahia e, ao mesmo tempo, evidenciar as ruínas e o descaso com a memória política do período em questão na Bahia.

As incursões aos lugares de memória da resistência da Bahia foram realizadas no mês de novembro de 2018. A primeira incursão foi realizada durante um sábado de manhã, em conjunto com a equipe do documentário, iniciando pela visita ao Monumento Tortura, localizado no Campo da Pólvora (Foto 1). Esta grande praça, localizada em um bairro

central de Salvador, abriga ao fundo o Fórum Rui Barbosa e possui uma grande extensão de gramados, vias calçadas e uma estação de metrô. Durante a semana é bastante movimentada, mas, durante a visita, encontrava-se com uma pequena movimentação dos moradores de rua que buscam abrigo no espaço público. Em termos de escala, o monumento pouco se destaca diante da extensão da praça. Entretanto, é potente sua expressão: um homem perfurado por lanças mirando o céu em busca da liberdade.

#### Foto 1



Fonte: Acervo do autor.

Durante a visita também realizamos a intervenção artística para compor as imagens do documentário. A Foto 2 destaca o monumento e um lambe com a frase título do documentário “Teve ditadura na Bahia?”, ironizando o apagamento da memória do período. O lambe foi posicionado próximo à listagem de nomes dos desaparecidos políticos baianos inscrita em uma placa de bronze. Desta forma, o questionamento inscrito no lambe multiplica as possibilidades de convite de aproximação para os transeuntes, seja para conhecer os nomes, seja para questionar as práticas do regime militar no estado. Os enquadramentos e angulações das Fotografias 1 e 2 colocam em destaque e amplificam imagetivamente as dimensões do monumento. Assim, coloca-o em primeiro plano frente ao prédio do Fórum Rui Barbosa, o qual representa a ossatura do Estado. Nesta perspectiva, logo de início, o ensaio sugere o deslocamento de ponto de vista abordado nas fotografias, ao vocalizar e inscrever na cena política narrativas daqueles que resistiram ao regime de opressão perpetrado pelo Estado autoritário.

Foto 2



Fonte: Acervo do autor.

Seguindo o itinerário do primeiro dia de visita aos lugares de memória da resistência em Salvador, descemos o bairro de Nazaré em direção à Baixa dos Sapateiros. Um percurso rápido, tendo em vista que ambos os bairros estão localizados na zona central da cidade. O deslocamento também foi facilitado pela localização prévia da Casa Marighella, realizada dias antes da incursão da equipe para filmagem, tendo em vista que esta casa particular localiza-se numa rua sem saída pouco movimentada. A Baixa dos Sapateiros é cortada pela via J. J. Seabra, onde há uma gama de lojas de pequenos comerciantes bastante frequentadas pela população durante a semana. A Casa Marighella fica em uma das pequenas ruas transversais a esta via e é de difícil reconhecimento pelo seu estado de ruínas. Na Foto 3, em plano mais aberto, dei destaque para a fachada de entrada em estado de ruínas e abandono.

**Foto 3**

Fonte: Acervo do autor.

Ainda durante a visita, quando nos preparávamos para as tomadas de vídeo e intervenções dos lambes, fomos interpelados por um senhor em um automóvel que negava a vinculação do guerrilheiro Carlos Marighella com o imóvel. Apesar das provas documentais levantadas pelo biógrafo de Marighella, Mário Magalhães, a abordagem do desconhecido reiterava a batalha de versões entre a verdade e o negacionismo/silenciamento. A casa de propriedade particular, em desuso e em estado de ruínas, retrata a disputa da memória do passado no presente. Após o evento, registrei a Foto 4, na qual enquadrei o lambe sobre as ruínas e próximo ao número da casa, evidenciando os detalhes das paredes gastas e do portão corroído.

Foto 4



Fonte: Acervo do autor.

Após a visita à Casa Marighella, subimos em direção ao Pelourinho, na Rua João de Deus. Nosso objetivo era localizar as casas de número 28 e 30, cedidas pela SecultBA, durante o governo de Jacques Wagner, para a construção do “memorial de todos os baianos”, o Memorial da Resistência da Bahia. O processo de construção do memorial foi interrompido em 2016, mas ainda buscávamos por algum tipo de indicação ou inscrição relativa ao tema nos casarios. As cores das fachadas, rosa e amarelo, foram mantidas e retocadas em período mais recente.

## Fotos 5, 6 e 7



Fonte: Acervo do autor.

Nas Fotos 5, 6 e 7, busquei destacar o não encaminhamento do projeto do Memorial, tendo as sombras como símbolo do apagamento/silenciamento desta memória política. Apresento, ainda, o processo de colagem do lambe-identificador “Memorial da Resistência da Bahia”. Na Foto 5, a colagem do lambe dialoga com uma pintura existente na fachada do sobrado n. 30. Em minha livre interpretação, por intermédio da luz dura e alto contraste, a imagem capta os olhos da mulher negra posicionada no presente (em direção ao espectador), vendados pelas sombras do esquecimento. A segunda mulher negra, agora voltada com os olhos abertos em direção ao passado, encara a inscrição da memória promovida pela intervenção artística. Nas Fotos 6 e 7, busco evidenciar o descaso associado ao processo de construção do Memorial da Resistência da Bahia através do mofo, do desgaste e das sombras que compõem sua “parede da memória”.

## Fotos 8, 9 e 10



Fonte: Acervo do autor.

Na segunda incursão aos lugares de memória da resistência em Salvador, visitamos o Forte do Barbalho. Utilizado como instalação militar para o encarceramento e tortura de presos políticos durante o regime militar, é um bem tombado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan). A administração do Forte é realizada pelo governo do estado, e seu espaço interno abriga o Projeto Bahia Criativa e a sede do Coletivo 4 de teatro. A visitação pública ocorre apenas às quintas-feiras e é preciso permissão prévia para filmar ou fotografar o espaço. Atendendo a todas as exigências, chegamos ao local e fomos apresentados ao Forte através de uma visita guiada realizada por um funcionário do governo do estado. A narrativa do guia privilegiou o Projeto Bahia Criativa, citou as prisões realizadas pelo império brasileiro durante a Revolta dos Malês e abordou timidamente o período ditatorial. A Foto 8 destaca a sentinela do Forte do Barbalho e sua murada de pedra, levantadas no processo de reconstrução do Forte durante o século XVIII. Na Foto 9, no poste em frente à murada secular, destacamos a intervenção artística de colagem do lambe.

Na Foto 10, preso à grade que circunda o Forte, destaco o lambe que contém a quantidade aproximada de mortos e desaparecidos políticos baianos. O modo que o lambe foi colocado ressalta a violência das prisões e torturas, bem como das incursões políticas de apagamento destas memórias.

O ponto alto da visita se deu quando tivemos acesso a uma das celas do Forte, utilizada pela polícia política para aprisionar e torturar opositores políticos ao regime militar. Na parte externa à cela (Foto 11), havia uma placa que identificava os usos feitos pelo regime daquele espaço, assim como em outras localidades dentro do Forte. Porém, a cela aberta a visitação, mantém uma pequena exposição que foi realizada em 2014, durante a descomemoração dos cinquenta anos do golpe de 1964. Na ocasião, foram instaladas as placas recordatórias, assim como ocorreram atos e homenagens públicas às vítimas da ditadura, organizados por movimentos sociais do campo por memória, verdade e justiça (GTNM-BA, CBV e outros), com apoio do governo do estado. Ao adentrar a cela fria e úmida, fui impactado pela reprodução da “cadeira do dragão” (Foto 14), um método de tortura utilizado pela polícia política para colher depoimentos dos presos, os quais, posteriormente, eram transcritos em documentos oficiais pelo próprio Estado autoritário como forma de revestir de capa institucional as prisões, sem revelar as condições a que foram submetidos os mesmos durante o processo de “inquérito”.

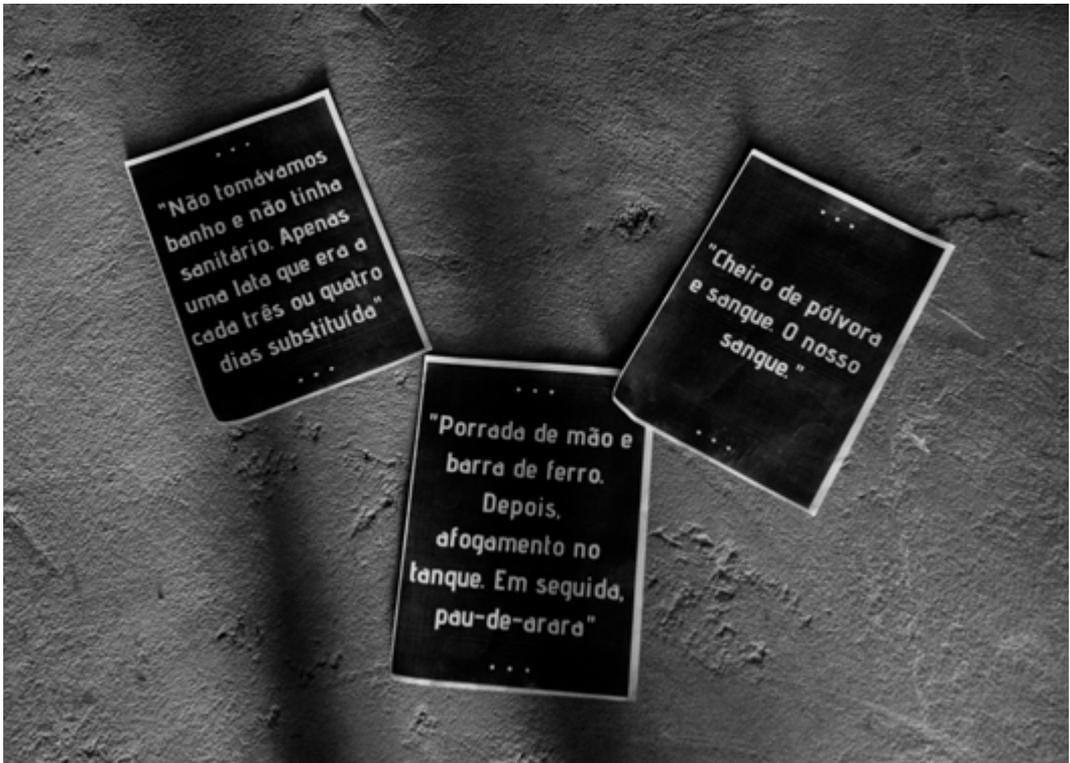
**Foto 11**



Fonte: Acervo do autor.

O guia do Forte comentou que não era recomendado que captássemos imagens no interior da cela, tendo em vista que o lugar apresentava o nome de ex-presos que haviam passado pelo Forte e que poderiam ferir sua privacidade e intimidade. O argumento do guia contradizia com o próprio propósito da exposição realizada por grande parte dos mesmos ex-presos políticos, os quais militam para publicizar e revelar a verdade sobre as práticas do Estado autoritário no período. Os textos presentes na intervenção artística dos lambes da Foto 12, posicionados no chão da cela, refutava a preocupação, tendo em vista que continha pequenos trechos de depoimentos de ex-presos políticos do Forte, os quais deram seus testemunhos públicos, posteriormente inscritos no relatório final da CNV.

**Foto 12**



Fonte: Acervo do autor.

As Fotos 13 e 14 são registros do interior da cela, destacando os elementos expositivos, como a reprodução de jornais da época e instrumentos de tortura utilizados pelo aparato militar. As fotos evidenciam o aspecto claustrofóbico do espaço: a quase total ausência de luz, a frieza da umidade e o cheiro do mofo que se adensa em suas pedras.

Fotos 13 e 14



Fonte: Acervo do autor.

As Fotos 15, 16, 17 e 18 apresentam, por fim, a montagem do mural *Teve ditadura na Bahia?*, no *campus* de Ondina, da UFBA. Este lugar, tão presente no cotidiano da equipe do documentário, todos graduandos regulares do Bacharelado Interdisciplinar em Artes (IHAC-UFBA), revelou-se, para nós, um dos principais lugares de memória da resistência do movimento estudantil baiano durante o período do regime militar. A frase que se repete no mural – e que também dá nome ao documentário – contrasta com os retratos dos presos, mortos e desaparecidos políticos do estado. No centro do mural, está o mesmo lambe que foi preso e rasgado na grade do lado externo do Forte do Barbalho; agora, colado e reconstituído, mas ainda faltando pedaços do papel, simbolizando as mortes e os desaparecimentos que ainda não foram contabilizados. Os registros reafirmam o mecanismo da intervenção artística de valorização do olhar de quem resistiu, através da reprodução de seus retratos. Além disso, o mural ressalta a importância da construção de memoriais em formato expandido e não institucionalizado, como uma alternativa/resposta à não concretização do Projeto da Rede de Memoriais da Resistência.

**Foto 15**



Fonte: Acervo do autor.

Foto 16



Fonte: Acervo do autor.

Foto 17



Fonte: Acervo do autor.

Foto 18



Fonte: Acervo do autor.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se, enquanto país, somos signatários de diversas convenções relativas aos direitos humanos que condenam as práticas passadas do nosso Estado autoritário, por que estas políticas públicas de memória não se concretizam? Particularmente, no que tange ao passado da ditadura, percebemos que este passado não passou, por isso a grande dificuldade de inscrever no espaço as memórias da resistência. Quando as versões daqueles que foram silenciados por tanto tempo não ganham expressão no espaço público, parece que as cordas da memória param de ressoar. O estado de espírito é de um silenciamento no campo da batalha pela memória.

O processo de construção de memoriais está imbricado no espectro do que Lifschitz (2015) chama de memória política, este campo singular onde se disputa o sentido do passado político. Se, por um lado, temos grupos de agentes de memória imbuídos de protagonismo político para negociar a ocupação destes espaços com o poder instituído e representado pelo Estado, é substancial, para seus projetos, que haja uma adesão de instituições estratégicas dos governos locais. Um exemplo claro disto está no processo de patrimonialização destes locais, no qual os agentes de memória encontram sérios entraves com a comunidade de técnicos e especialistas dos institutos de salvaguarda do patrimônio, assim como de secretarias municipais e estaduais que promovem políticas no âmbito da cultura e dos direitos humanos, para implementar seus projetos.

As assimetrias e disputas que atravessam estes processos de construção de lugares de memória da resistência, pelo viés institucional, trazem a perspectiva de desdobramentos de novas pesquisas que articulem saberes das áreas de História, Gestão Social, Patrimônio Cultural, Museologia, Antropologia, Arquivologia, Direito, Arquitetura etc., para aprofundar a reflexão sobre estes projetos locais, analisando entre outras questões, como se conformaram as políticas culturais na região e como foi construída a historiografia do período ditatorial na Bahia, de forma a refletir sobre a construção da memória, considerando seus silêncios, apagamentos e esquecimento.

Por outro lado, as intervenções sociais diretas, como o resultado deste ensaio, indicam que a ressonância dos lugares de memória da resistência está para além de sua formalização institucional. A ressonância se dá com a própria interação de diferentes atores no decurso de um longo e sinuoso processo de construção da memória social referente ao período. A partir da experiência e prática deste grupo de alunos, é possível vislumbrar novas formas de leitura e expressão sobre a temática sensível da ditadura civil-militar, marcadas pela prática interdisciplinar e que visibilizam e criam novas formas de práticas no espaço urbano.

## NOTA

- 1 Submetido à RIGS em: jan. 2019. Aceito para publicação em: abr. 2019.
- 2 Segundo Azevedo (2016, p. 18), a partir das definições de Bourdieu (1983; 1989), o campo por memória, verdade e justiça é composto por agentes que ocupam posições relativas, nomeadas a partir de termos como “Estado”, “autoridade”, “especialistas”, “familiares”, “sociedade civil” e “movimento social”. E acrescenta que “o campo se constitui, por um lado, como um sistema dotado de práticas sociais, saberes e lógicas, conformando determinadas disposições e percepções comuns aos agentes envolvidos, mas também estrutura um sistema de posições, segundo as quais distinções são concebidas”.
- 3 Grupo de Trabalho instituído pela Portaria n. 008, de 10 de janeiro de 2013, pela Secretaria de Cultura do Estado da Bahia (SecultBA), responsável pela coordenação do processo de construção do Memorial da Resistência da Bahia a ser construído nos casarios tombados do Pelourinho, cedidos também pela SecultBA ao Grupo Tortura Nunca Mais da Bahia (GTNM-BA). Em 2015, a composição do GT contava com os seguintes membros: Ana Maria Guedes (GTNM-BA), Antônio Maia Diamantino (SecultBA), Ayrton Silva Ferreira Filho (Ipac), Carlos Augusto Marighella (coordenador do GT), Ivan Alves Braga (CBV) e Lúcia Gonçalves (secretária do GT).
- 4 A Casa Marighella, um imóvel particular localizado em um bairro popular de Salvador, foi reivindicada pelo grupo Pró-Memorial Marighella Vive, durante o processo de anistia *post-mortem* do guerrilheiro em 2011, em Salvador. A casa representa, simbolicamente, os anos formativos do guerrilheiro. Carlos Marighella (1911-1969) foi um dos quadros mais importantes do PCB, sendo eleito deputado constituinte pela Bahia em 1946, e dirigente fundador do grupo armado ALN, uma das principais organizações que lutaram contra a ditadura civil-militar no Brasil. Foi perseguido pelos seus ideais políticos durante o Estado Novo e pelo segundo governo de Getúlio Vargas. Viveu na clandestinidade por vinte anos e foi assassinado com um tiro à queima-roupa em emboscada numa rua de São Paulo por agentes da Deops/SP em 4 de novembro de 1969, o qual o consideravam inimigo público número 1 do Estado autoritário.

- 5 O Quartel Forte do Barbalho foi tombado em 1957 pelo Iphan. A gestão do espaço foi transferida para o governo do estado, via Secretaria de Cultura da Bahia em anos mais recentes. Ali instalaram o Projeto Bahia Criativa, abrigando segmentos da pré-produção de espetáculos culturais, como oficinas de carpintaria, marcenaria e composição cenográfica. Mesmo com promessas verbais de representantes do governo do estado, a demanda de ex-presos políticos e organizações como o Grupo Tortura Nunca Mais da Bahia (GTNM-BA) pela construção de um memorial no local até o presente momento não foi atendida.
- 6 O grupo formado pelos graduandos Airi Assunção, Gustavo Brandão, Nathane Santana e Rodrigo Oliveira produziu um curta-documentário sobre os lugares de memória da resistência em Salvador, além de realizar a ação artística de colagem dos lambes como marcadores de memória nestes espaços.
- 7 Colagem do lambe realizada por Gustavo Brandão.
- 8 Os lambes foram posicionados no chão, tendo em vista que o Forte do Barbalho é um bem tombado.
- 9 Colagem realizada por Airi Assunção, Gustavo Brandão e Nathane Santana.
- 10 Os retratos dos desaparecidos políticos baianos estão dispostos no portal Memórias da Ditadura. Disponível em: < <http://memoriasdaditadura.org.br/>>.
- 11 Constituídas pela dinâmica complexa entre as lutas sociais e o Estado, as “batalhas de memória” são protagonizadas por sobreviventes e familiares de mortos e desaparecidos da ditadura que, desde os anos 1970, vêm atualizando suas lutas em face a distintas conjunturas políticas nacionais e internacionais (JELIN, 2003).

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, P. C. **Processos de construção dos lugares de memória da resistência em Salvador - projetos, disputas e assimetrias**. 2018. Tese (Doutorado em História, Política e Bens Culturais) – Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

ANDERSON, Benedict. **Comunidades imaginadas: reflexões sobre a origem e a difusão do nacionalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

AZEVEDO, Desirée de Lemos. **“A única luta que se perde é a que se abandona”**: etnografia entre familiares de mortos e desaparecidos no Brasil. 2016. Tese (Doutorado em Antropologia Social) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2016.

BOURDIEU, Pierre. **Questões de Sociologia**. Rio de Janeiro: Ed. Marco Zero, 1983.

COMISSÃO ESTADUAL DA VERDADE DA BAHIA. **Relatório de Atividades 2013/2014**. Salvador, 2014.

COMISSÃO NACIONAL DA VERDADE. **Relatório / Comissão Nacional da Verdade**. – Recurso eletrônico. – Brasília: CNV, 2014.

GONÇALVES, José Reginaldo Santos. **A retórica da perda: os discursos do patrimônio cultural no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ/Iphan, 1996.

HALBWACHS, Maurice. **A memória coletiva**. São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, 1990.

HARTOG, François. Tempo e Patrimônio. **Varia Historia**, Belo Horizonte, v. 22, n. 36, p. 262-273, jul./dez. 2006.

HUYSEN, Andreas. **Seduzidos pela memória**. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2000.

JELIN, Elizabeth. Los derechos humanos y la memoria de la violencia política y la represión: la construcción de un campo nuevo en las ciencias sociales. **Cuadernos del Ides**, Buenos Aires, n. 2, p. 2-27, out. 2003.

LIFSCHITZ, Javier Alejandro. **La memoria política y sus espectros: el terrorismo de Estado en América Latina**. Madrid: Editorial Academica Española, 2015.

MARCUS, George. Ethnography in/of the world system: the emergence of multi-sited ethnography. In: MARCUS, George E. **Ethnography through Thick/Thin**. Princeton: Princeton University Press, 1998.

NORA, Pierre. Memória: da liberdade à tirania. **Revista MUSAS**, n. 4, p. 6-10, 2009.

NORA, Pierre. Entre Memória e História: A problemática dos lugares. **Projeto História 10**. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em História e do Departamento de História da PUC-SP, São Paulo, n. 10, p. 1-178, dez. 1993.

OLIVEIRA, Rodrigo Carvalho de. **Intervenções**. [Foto-livro], 2018. Disponível em: <[https://issuu.com/rodrigocarvo/docs/fotolivro\\_interven\\_\\_o\\_49a41044f9d813](https://issuu.com/rodrigocarvo/docs/fotolivro_interven__o_49a41044f9d813)>, Acesso em: 30 dez. 2018.

POMIAN, Krzysztof. Memória. In: **Enciclopédia Einaudi**. Lisboa: Imprensa Nacional, Casa da Moeda, 2000. v. 42 (Sistemática), p. 507-516.

ROSA, Hartmut. **Remède à l'accélération. Impressions d'un voyage en Chine et autres textes sur la résonance**. Paris: Philosophie Magazine Éditeur, 2018.

SHAFIR, Isabel Piper. Memoria colectiva, espacio e investigación social. In: SHAFIR, Isabel Piper; JORDÁN, Evelyn Hevia. **Espacio y recuerdo: archipiélago de memorias en Santiago de Chile**. Santiago: Ocho Libros Editores, 2012. p. 13-30.

SOARES, Inês Virgínia Prado e QUINALHA, Renan Honório. Lugares de memória no cenário brasileiro da justiça de transição. **Revista Internacional de Direito e Cidadania**, n. 10, p. 75-86, jun. 2011.

TEIXEIRA, Carla Costa. Pesquisando instâncias estatais: reflexões sobre o segredo e a mentira. In: CASTILHO, Sergio Ricardo Rodrigues; LIMA, Antonio Carlos de Souza; TEIXEIRA, Carla Costa (Org.). **Antropologia das práticas de poder: reflexões etnográficas entre burocratas, elites e corporações**. Rio de Janeiro: Contra Capa; Faperj, 2014. p. 33-42.

**Priscila Cabral  
Almeida**

Professora Substituta no Bacharelado Interdisciplinar em Humanidades (Ihac-Ufba), onde leciona os componentes Estudos sobre a Contemporaneidade I e II, Organizações e Sociedade, Estudos sobre Sociedades e Oficina de Produção de Textos em Humanidades. Pós-Doutorado em Administração (com ênfase em Estudos Organizacionais e Gestão Cultural), pela Universidade Federal da Bahia. Doutora em História, Política e Bens Culturais pelo Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil da Fundação Getúlio Vargas. Mestre em Memória Social e Graduada em História pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro.

**Rodrigo de  
Carvalho  
Oliveira**

Graduando do Bacharel Interdisciplinar em Artes (IHAC-UFBA). Realiza projetos artísticos no campo do audiovisual, da fotografia, da arte digital e multimídia. Possui formação técnica de nível médio em Eletromecânica do IFBA - Santo Amaro, onde participou e dá continuidade à projetos e ações artísticas de incentivo à leitura e à escrita criativa.



Foto: Umeru Bahia de Azevedo

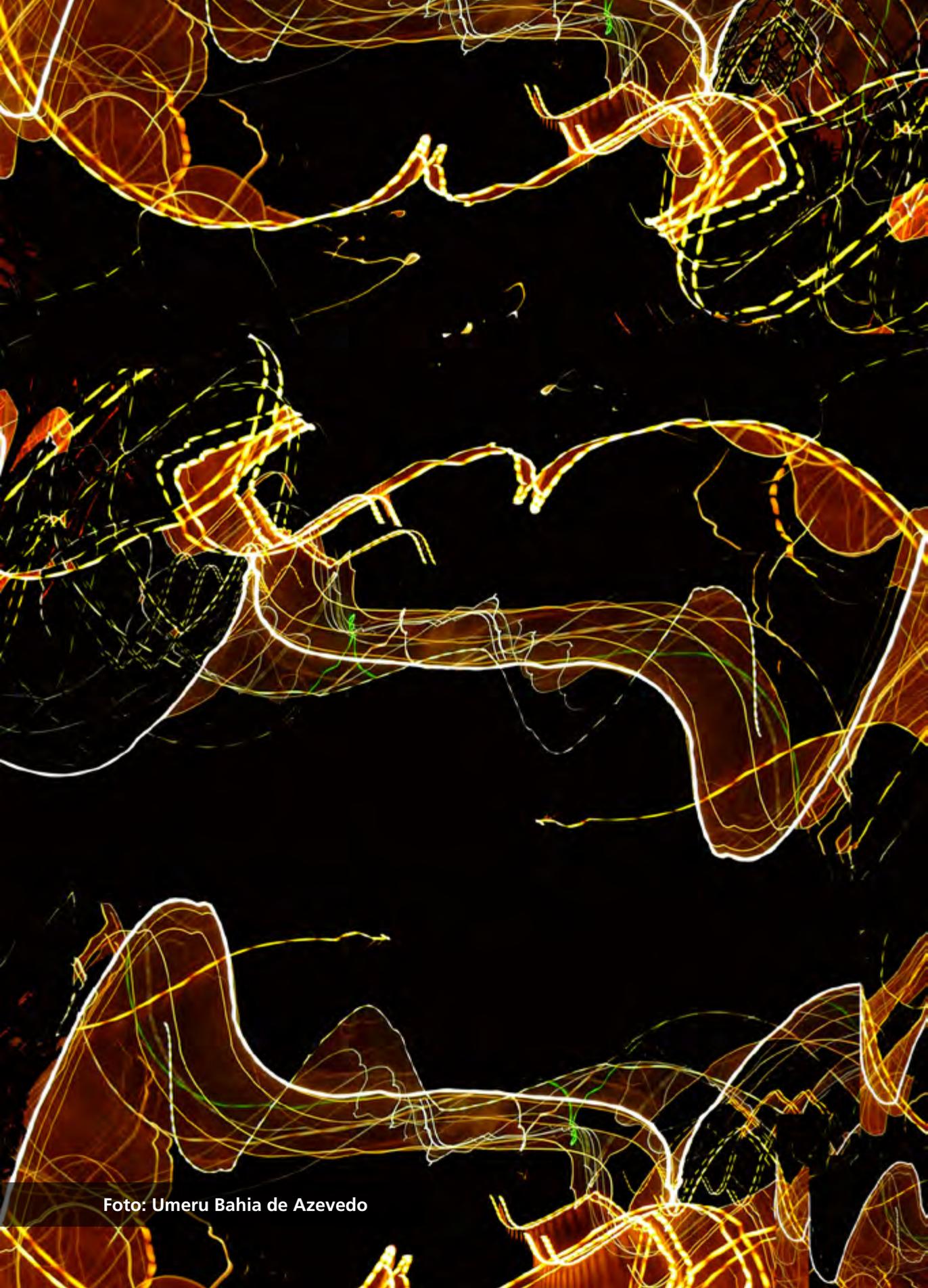


Foto: Umeru Bahia de Azevedo

## **Negócios de Impacto Social e a Interação com o Setor Público: A Experiência do Projeto Composta São Paulo<sup>1</sup>**

**Nathalia Gomes Floresta da Silva, Patrícia Maria Emerenciano de Mendonça**

### **Resumo**

O presente estudo analisa a relação entre a Prefeitura de São Paulo e o negócio de impacto social Morada da Floresta na concepção e execução do Projeto Composta São Paulo. Os negócios de impacto social são genericamente definidos como empreendimentos que buscam alinhar objetivos econômicos e socioambientais, e tratam de um fenômeno recente, mas de crescente interesse da academia. O trabalho investiga como as parcerias intersetoriais podem trazer avanços na gestão pública, buscando identificar as motivações, benefícios e desafios para a interação entre as partes. A experiência apresenta várias características identificadas com modelos avançados de alianças e parcerias. Como sugestões para agenda de pesquisas futuras sobre o tema são apontadas as seguintes questões: identificar conflitos entre lógicas econômicas e sociais para além da dinâmica interna do empreendimento, destacando suas relações no ecossistema; dimensões da gestão e administração interorganizacional; envolvimento dos beneficiários/clientes em mudança de atitude ou comportamento no consumo ou utilização de serviços públicos relacionados a inovações socioambientais.

### **Palavras-chave**

Negócios Sociais. Setor Público. Alianças Intersetoriais. Parcerias. Inovação.

### **Abstract**

The present study analyzes the relationship between the São Paulo City Hall and the social impact business Morada da Floresta in the conception and execution of the Composta São Paulo Project. The social impact businesses are generically defined as projects that seek to align economic and socio-environmental objectives, and deal with a recent phenomenon of growing interest to the academy. This paper investigates how intersectoral partnerships can bring advances to public management, seeking to identify the motivations, benefits and challenges for interaction among the parts. Experience displays several characteristics identified with advanced

models of alliances and partnerships. For future research agendas on the theme, we present the following suggestions: identification of conflicts between economic and social logics beyond the internal dynamics of the enterprise, highlighting of their relationships in the ecosystem; dimensions of inter-organizational management and administration; involvement of beneficiaries/clients in changing attitudes or behavior in the consumption or use of public services related to socio-environmental innovations.

**Keywords** Social Business. Public Sector. Intersectorial Alliances. Partnerships. Innovation.

## INTRODUÇÃO

Os empreendimentos e organizações que buscam alinhar objetivos econômicos e socioambientais são um fenômeno que tem atraído crescente atenção de *practioners*, formuladores de políticas e acadêmicos ao redor do mundo. A primeira experiência que se tornou referência neste campo foi a do *Grameen Bank* em Bangladesh, considerado o primeiro Negócio Social do mundo. Seu criador, Muhammad Yunus, recebeu o Prêmio Nobel da Paz em 2006 e tornou-se, ele mesmo, um dos principais disseminadores do conceito (YUNUS, 2007). Há, no entanto, diferentes perspectivas, já que os empreendimentos podem ser criados em contextos e realidades distintas. Uma primeira diferença é em relação à nomenclatura utilizada: Empresas Sociais, Empreendimentos Sociais, Negócios Inclusivos, Negócios Sociais ou Negócios de Impacto Social. Uma característica comum que os interliga é o fato de serem considerados organizações híbridas que buscam alinhar lógicas de atuação distintas.

As explicações sobre as motivações, formas de surgimento, modelos existentes, tensões na gestão e suas causas e consequências, variam na literatura, e já foram objeto de revisões e aprofundados debates anteriores (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; DACIN *et al.*, 2010; DEES, 1998; LAVILLE; NYSSSENS, 2001). Esta mesma pluralidade tem sido observada no debate brasileiro (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014; BARKI *et al.*, 2015; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015).

No Brasil, um dos principais disseminadores da temática tem sido o ICE - Instituto de Inovação e Cidadania Empresarial, no qual adotou a nomenclatura de negócios de impacto social (também adotada neste estudo). De acordo com o ICE, “são empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que produzem resultado financeiro positivo de forma sustentável” (ICE, 2015), uma definição também próxima à adotada por Comini (2011).

Neste estudo, não nos concentramos em aprofundar esta discussão. Os negócios de impacto social são nosso fenômeno de interesse, em especial nas suas interações com o governo, utilizando o referencial analítico sobre alianças e parcerias, o qual descreveremos nas sessões a seguir, para focalizar o entendimento sobre esta relação.

Mathias (2018) afirma que os negócios de impacto social possuem um grande potencial para atuarem junto ao Estado, com a capacidade de fortalecer a ação estatal no enfrentamento de problemas sociais. Para ilustrar essa possibilidade é possível apontar parcerias bem-sucedidas com o governo. A Geekie, negócio de impacto na área de educação, fez uma parceria que inovou no ensino da rede pública. Através da aliança com o Ministério da Educação, foi desenvolvida uma plataforma que gamificou o ensino e auxiliou os alunos para os estudos do ENEM - Exame Nacional de Ensino Médio. Outra parceria interessante a ser citada é o Garatêa, um aplicativo que agiliza o processo de primeiros socorros.

A aproximação entre negócios de impacto, gestão pública e políticas públicas tem sido tema central em muitas redes de *practioners* do campo. Em 2018, dois eventos importantes concentraram-se nos debates sobre esta aproximação. O Fórum de Finanças Sociais e Negócios de Impacto de 2018, organizado pelo ICE, no qual um dos 4 eixos centrais era Governo. Em agosto do mesmo ano, ocorreu o ELIS - Encontro Latino Americano de Inovação Social a partir do Setor Público, em Florianópolis.

Por sua vez, o cenário dos governos e das políticas públicas tem se deparado com crescente complexidade para resolver problemas sociais e entregar serviços de qualidade, fazendo com que a participação de múltiplos atores do mercado e sociedade civil sejam cada vez mais necessários para promover inovações e lidar com contexto de crise fiscal (BUENO; BRELAZ; SALINAS, 2016).

A literatura sobre negócios de impacto social é recente. No contexto brasileiro, a maior parte das publicações se iniciam em 2006 (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014). Num balanço sobre as pesquisas do campo, Barki *et al.* (2015) destacam que os principais avanços até o momento se concentram em conceituar e classificar o fenômeno em si, o que envolve muitos debates sobre a natureza híbrida e as tensões envolvendo os objetivos econômicos e socioambientais desses empreendimentos.

Como prospecto para pesquisas futuras, os referidos autores destacam que um dos desafios é focar no chamado 'ecossistema', o qual, além de olhar para os modelos de negócios em si, destaque também o ambiente e suas interações, nas relações com governos, incubadoras, aceleradores, ambiente legal, entre outros.

É neste recorte teórico-empírico que este estudo se insere. Torna-se importante ampliar a agenda de pesquisa sobre negócios de impacto social e sua interação com o setor público, a partir de uma perspectiva das alianças e parcerias (AUSTIN, 2001; GOOGINS; RÖCHLIN, 2000; REED; REED, 2009; SELSKY; PARKER, 2005).

O presente estudo analisa a relação entre a Prefeitura de São Paulo e o negócio de impacto social Morada da Floresta. Como o tema de negócios de impacto social é um fenômeno

recente, ainda são poucas as experiências com relativo desenvolvimento no Brasil. Mais escassas ainda são experiências de interação com o setor público.

## **METODOLOGIA**

Este é um estudo de natureza exploratória acerca das parcerias e alianças relacionados aos negócios de impacto social e o governo. Além de adquirir maior familiaridade com o fenômeno de estudo, busca-se identificar questões a serem aprofundadas em investigações futuras (VERGARA, 2004).

A experiência escolhida é uma referência. Ocorreu no município de São Paulo, com importância e representatividade no contexto nacional como fonte de boas práticas e referências em inovações na gestão. Trata-se também de um dos municípios que tem realizado esforços para implementação local do Plano Nacional de Resíduos Sólidos, num cenário em que poucos municípios brasileiros conseguiram avançar (MMA, 2011). Por fim, o empreendedor à frente da Morada da Floresta foi premiado recentemente pela Folha de São Paulo, muito em função da participação no Composta São Paulo, demonstrando a característica de relevância e inovação desta experiência.

Neste trabalho, o foco de análise é a parceria entre a Prefeitura de São Paulo e o negócio de impacto Morada da Floresta no contexto da administração pública, buscando identificar motivações, benefícios, dificuldades e desafios para uma interação entre os diferentes setores, a partir de questões relevantes previamente identificadas pela literatura de alianças e parcerias (AUSTIN, 2001; GOOGINS; ROCHLIN, 2000; REED; REED, 2009; SELSKY; PARKER, 2005).

Foi realizada revisão bibliográfica sobre a literatura de parcerias e alianças, buscando identificar algumas mais recentes que pudessem ter abordado negócios de impacto social. A pesquisa contou também com análise de documentos de políticas públicas e do Projeto Composta São Paulo. Foram realizadas duas entrevistas complementares com um gestor da Morada da Floresta, e com um gestor que esteve na Prefeitura de São Paulo no período de realização da parceria. Considerou-se que a entrevista com o gestor da Morada da Floresta foi representativa, uma vez que se trata de uma iniciativa de pequeno porte, na qual as principais decisões estão a cargo do empreendedor. A entrevista com o ex-gestor da Prefeitura também foi rica, poderia ter sido complementada com mais alguma visão, porém, foi difícil rastrear e contatar outro gestor, uma vez que as equipes na secretaria em questão têm rotatividade alta. Esta foi uma das limitações desta pesquisa, no entanto, não impediram que os objetivos de seu caráter exploratório fossem cumpridos. As duas entrevistas foram feitas separadamente, em fevereiro de 2018. Foi elaborado um roteiro contendo os seguintes tópicos: formação da parceria, implementação, resultados, aprendizados. As entrevistas seguiram uma dinâmica semiestruturada, de forma que os entrevistados responderam as questões com liberdade para desenvolverem as respostas, nesta medida, diversas partes do questionário foram sendo cobertas. Foi também apresentado e obtido concordância, via e-mail, do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. O ex-representante da prefeitura

foi entrevistado pessoalmente, enquanto o gestor da Morada da Floresta foi entrevistado via *WhatsApp*.

A partir destas três estratégias de coleta de dados, revisão de literatura, análise de documentos sobre o Projeto e entrevistas com os gestores envolvidos, foram feitas as triangulações do estudo. As análises buscaram contrastar os achados com a literatura de alianças e parcerias, em especial a partir do *Continuum* da colaboração de Austin (2000; 2001) e das arenas e plataformas de Selsky e Parker (2005; 2011).

## **ALIANÇAS E PARCERIAS INTERSETORIAIS**

A interação entre governos e negócios de impacto social é um tema novo e, portanto, pouco explorado pelos estudiosos. Num contexto em que os problemas da sociedade estão se mostrando cada vez mais complexos e ultrapassando a capacidade das instituições de lidarem com eles de forma individual, as alianças intersetoriais mostram-se um arranjo central (AUSTIN, 2001; GOOGINS; ROCHLIN, 2000).

Autores como Austin (2001) e Fischer (2013) apontam que as relações tradicionais de cooperação estão migrando de forma progressiva. As parcerias intersetoriais estão evoluindo de puramente filantrópicas para alianças estratégicas, com um modelo interativo mais amplo e profundo, gerando maior valor aos aliados e à sociedade (AUSTIN *et al.*, 2005). Este tipo de aliança tem como objetivo interligar as competências dos aliados e produzir efeitos benéficos mútuos e complementares (AOQUI *et al.*, 2015).

As alianças intersetoriais podem influenciar a formulação e implementação de políticas públicas, dado que elas incorporam diversos recursos, troca de conhecimentos, aprendizado e competências organizacionais de diferentes setores (BOSE; DUTRA; SCHOENMAKER, 2003; BORGES, 2009). Fischer (2003) enuncia que, através das parcerias, é possível encarar os problemas sociais de forma inovadora e com maior capacidade para enfrentar os desafios em uma realidade que necessita de mudanças. Mathias (2018) aponta que o desenvolvimento sustentável e a busca por uma sociedade mais igualitária são importantes fatores para a ascensão de alianças.

Através das cooperações, é possível reunir capacidades complementares de duas ou mais organizações. As instituições – sejam elas governos, sem fins lucrativos ou empresas – tornam-se capacitadas para realizar mais em conjunto do que de forma isolada.

Algumas interações têm como foco a criação de massa crítica com participação de grupos com diferentes recursos para cooperação e preocupação em comum relacionado a um problema social. Esses grupos reúnem-se para trocar conhecimento, recursos financeiros ou poder político para garantir a eficácia de suas ações (AUSTIN, 2001). Logo, é possível afirmar que, na atuação em parceria, algumas questões devem ser levadas em conta, como a definição de responsabilidades, objetivos comuns, prazos, infraestrutura, informação, pesquisa e pessoal técnico (BORGES, 2009).

Toda relação implica uma troca de valor entre os participantes. Desta forma, para que uma cooperação intersetorial seja equilibrada, é necessária uma contínua geração de valor. Uma boa gestão é necessária para se obter uma parceria de qualidade, pois uma interação social não é como um negócio comercial, é uma relação que necessita de dedicação, comunicação, confiança, responsabilidade e aprendizado entre as duas partes (BOSE; DUTRA; SCHOENMAKER, 2003).

No contexto norte-americano, Austin (2001) enfatiza que o sucesso de uma interação depende de um estabelecimento prévio dos objetivos esperados por cada organização, estratégias de como eles podem ser alcançados e como essas intervenções terão influência no projeto e público-alvo. Porém, Bose, Dutra e Schoenmaker (2003) apontam que a realidade brasileira foge do padrão acima.

De acordo com os autores citados:

As alianças se integram ao longo do processo colaborativo, ou seja, o planejamento e análise detalhada da viabilidade da colaboração não ocorrem antes do estabelecimento da parceria. Muitas vezes, nem mesmo as expectativas, capacidades e atribuições de cada participante ficam claramente estabelecidas. Isto não significa que os parceiros desconheçam seus objetivos e a finalidade da parceria, ao contrário, é isto que os move. A dificuldade reside na definição prévia e clara de papéis e responsabilidades (BOSE; DUTRA; SCHOENMAKER, 2003, p. 9).

Logo, é possível concluir que os papéis de cada organização são estabelecidos, ou redefinidos, conforme as necessidades encontradas ao longo do processo e são relacionados às crenças e valores de cada parceiro.

Em se tratando de uma relação intersetorial, existem desafios a serem vencidos. Os desafios mais difíceis seriam lidar com as barreiras culturais e diferentes objetivos entre os setores. Um ponto em comum visto na literatura é a complexa natureza desse tipo de arranjo (AUSTIN, 2000; 2001; SELSKY; PARKER, 2005; 2011; AMÉRICO; MARTINELLI; LACRUZ, 2016; BORGES, 2009; BOSE; DUTRA; SCHOENMAKER, 2003).

O autor cita que a atuação em conjunto fortalece a qualidade das ações de um projeto social e pode ter influência na formação de políticas públicas, porém, deve-se tomar cuidado com a descentralização de funções. Borges (2009) destaca que é importante manter a responsabilidade do Estado com o interesse público.

Reed e Reed (2009) citam que estas alianças fornecem acesso às comunidades locais e bases de poder social, e modelam, ainda, caminhos alternativos para que os movimentos da sociedade civil e o governo interajam com negócios para promover o desenvolvimento, podendo servir de base para fomentar uma abordagem alternativa ao desenvolvimento, na qual as comunidades locais interligadas controlem suas economias através de empresas com governança transparente, enquanto cooperam com outras comunidades.

A avaliação de parcerias sociais é fundamental, no entanto, existem poucos procedimentos, instrumentos e critérios para a sua execução (BORGES, 2009). No ambiente social, os

resultados são imprecisos e desafiam a quantificação, embora sejam de extrema importância. Existe uma discordância entre o tipo de resultado a ser avaliado e os instrumentos avaliatórios utilizados (BORGES, 2009; FISCHER, 2003).

## **AUSTIN E O CONTINUUM DA COLABORAÇÃO**

O *Continuum* da Colaboração foi elaborado através de uma pesquisa de campo entre organizações do terceiro setor e empresas nos Estados Unidos. O autor afirma que o *Continuum* “permite aos parceiros categorizar suas cooperações, entender de que forma essas cooperações podem evoluir ao longo do tempo e analisar as mudanças resultantes na natureza, nos requisitos e na importância de suas relações de cooperação” (AUSTIN, 2001, p. 33). Baseado no esquema apresentado por Austin (2000; 2001), as cooperações evoluem de alianças filantrópicas para alianças estratégicas, através do progresso nos estágios de cooperação: filantrópico, transacional e integrativo.

No estágio filantrópico, a relação é de doador e donatário. Neste tipo de cooperação, as missões das organizações não estão interligadas e é rara a existência de relatórios de acompanhamento sobre o impacto ou de como os recursos são utilizados. O terceiro setor consegue alcançar o objetivo de aumento de fundos enquanto as empresas melhoram a sua imagem perante a sociedade (AUSTIN, 2000; 2001).

Já no estágio transacional, a troca de recursos entre as organizações é feita por meio de atividades específicas, como o marketing ligado à causa, patrocínio de eventos, licenciamento e acordos de serviços remunerados. A interação é mais ativa e o fluxo de valor passa a ser de mão dupla. Neste estágio, a compatibilidade estratégica é maior, logo a complexidade e os benefícios da aliança aumentam. As agendas são separadas, porém, existem meios estratégicos para alinhar os resultados (AUSTIN, 2000; 2001).

Por fim, no estágio integrativo, a aliança torna-se institucionalizada. Uma parceria chega neste estágio quando as missões, o pessoal e as atividades das organizações começam a usufruir de uma ação mais coletiva e integrada. O relacionamento parece uma *joint venture*, fundamental para as estratégias de ambas as instituições. Amplia-se a magnitude e a forma de troca de recursos, e as atividades conjuntas aumentam (AUSTIN, 2000; 2001).

Segundo Austin (2001, p. 40), “Esse terceiro estágio é a atual fronteira da cooperação das alianças intersetoriais. Relativamente poucas organizações do terceiro setor e empresas avançaram até esse grau de integração, mas aquelas que o fizeram estão colhendo o que julgam ser benefícios substanciais”.

É possível afirmar que, conforme as alianças estratégicas evoluem, elas passam pelos diferentes estágios apresentados acima. A Figura 1 ilustra os diferentes aspectos desta evolução.

Figura 1 - *Continuum da Colaboração*

Estágio do relacionamento	Um	Dois	Três
	Filantropico →	Transacional →	Integrativo
Nível de envolvimento	Fraco → → →	→ → → → → →	→ → → Intenso
Importância para a missão	Periférica → →	→ → → → → →	→ → Estratéfica
Magnitude dos recursos	Pequena → →	→ → → → → →	→ → → Grande
Âmbito das atividades	Estreito → → →	→ → → → → →	→ → → Amplo
Grau de Interação	Esporádico →	→ → → → → →	→ → → Intenso
Complexidade administrativa	Simples → →	→ → → → → →	→ → Complexa
Valor Estratégico	Modesto → →	→ → → → → →	→ → Importante

Fonte: Austin (2001)

De acordo com a evolução do *Continuum*, são apresentadas diferentes dimensões. A primeira dimensão é referente à mentalidade da cooperação, onde é avaliado o relacionamento entre as partes. A segunda dimensão é o alinhamento estratégico, onde é visto o nível de compatibilidade das missões, estratégias e valores dos parceiros. A terceira dimensão é o valor da cooperação, onde é visto o nível de interação dos recursos e troca de competências. Por fim, a quarta dimensão, onde é analisada a administração do relacionamento (AUSTIN, 2001).

A Tabela 1 (pág. 67) ilustra de forma mais detalhada as diferentes características das parcerias:

Um ponto importante a ser destacado é que Austin (2001, p. 50) cita que o *Continuum* “pode ser útil também para categorizar e pensar estrategicamente sobre relacionamentos entre organizações sem fins lucrativos e entidades governamentais ou fundações”.

É importante citar que o *Continuum* não é um modelo normativo. Um estágio não é necessariamente melhor que o anterior. O movimento ao longo do *Continuum* é o resultado de decisões conscientes e ações explícitas dos parceiros. Alguns parceiros podem decidir que níveis mais baixos de engajamento podem se adequar melhor a suas situações, objetivos ou estratégias (AUSTIN, 2000).

**Tabela 1 - Continuum da Colaboração - Características das parcerias**

	<b>Filantropica</b>	<b>Transacional</b>	<b>Integrativa</b>
<b>Mentalidade da cooperação</b>	Síndrome da gratidão e da caridade	Mentalidade de parceria	Mentalidade do nós em vez de nós versus eles
	Colaboração mínima nas atividades	Maior entendimento e confiança mútua	
	Separação		
<b>Alinhamento estratégico</b>	Mínima compatibilidade requerida além do interesse comum em uma dada área	Coincidências de missão e valores	Atividades de significância estratégica
		Compartilhamento de visão pela alta liderança da organização	Relacionamento como ferramenta estratégica
			Entrelaçamento de missões
			Valores compartilhados
<b>Valor da cooperação</b>	Transferência genérica de recursos	Intercâmbio de competências	Projetos identificados e desenvolvidos em todos os níveis da organização, com apoio da liderança
	Intercâmbio desigual de recursos	Intercâmbio de recursos	Criação de benefícios
		Projetos de âmbito e risco limitados	Renovação de valores
			Investimentos conjuntos para 'retorno' mútuo
<b>Administração do relacionamento</b>	Pessoa de contato da empresa, geralmente de assuntos da comunidade ou da fundação; pessoa de contato da organização do terceiro setor, geralmente de desenvolvimento	Relacionamentos pessoais por toda a extensão das organizações	Oportunidades para envolvimento direto de funcionários
	Pessoal corporativo com ligação mínima com a causa	Forte ligação pessoal em nível de liderança	Relacionamentos pessoais profundos em toda a organização
	Progresso do projeto comunicado por relatório escrito	Infraestrutura emergente, incluindo gerentes de relacionamento e canais de comunicação	Cultura de cada organização influenciada pela outra
	Expectativas mínimas de desempenho	Expectativas de desempenho explícitas	Gerência de relacionamento com parceiros
		Aprendizado informal	Integração organizacional, incluindo compartilhamento de recursos
			Incentivo para estimular parcerias
			Aprendizado ativo

Fonte: Austin (2001)

## **SELSKY E PARKER E AS CROSS-SECTOR SOCIAL PARTNERSHIPS**

A partir da década de 80, as atividades colaborativas tornaram-se mais importantes, resultando numa impressionante evolução nas formas institucionais de governança. Selsky e Parker (2005) apresentam as *Cross-Sector Social Partnerships*, projetos transversais formados explicitamente para abordar questões sociais e causas que envolvem ativamente os parceiros de forma contínua.

As *Cross-Sector Social Partnerships* (CSSPs) têm como objetivo enfrentar desafios de desenvolvimento econômico, educação, saúde, pobreza, desenvolvimento de capacidades nas comunidades e sustentabilidade ambiental. Elas possuem 4 arenas e 3 plataformas de estudo. As arenas constituem parcerias entre 1) empresa e terceiro setor, 2) empresa e governo, 3) governo e terceiro setor e 4) alianças tri-setoriais. Já as plataformas dividem-se entre dependência de recursos, problemas sociais e setor societal.

As parcerias podem ser transacionais ou integrativas. As parcerias transacionais, na visão dos autores, são de curto prazo, restritas e focadas no interesse próprio da organização enquanto as integrativas são de longo prazo, sem um limite de tempo e com amplo interesse em comum (SELSKY; PARKER, 2005).

É interessante citar que, quando os atores de diferentes setores focam nos mesmos problemas, eles provavelmente irão pensar e se motivar de formas distintas e irão utilizar abordagens variadas. Assim, é possível perceber a riqueza e o aprendizado que este tipo de interação pode gerar para todos os setores envolvidos (SELSKY; PARKER, 2005).

### **AS PLATAFORMAS DAS CSSPS**

A plataforma de dependência de recursos é firmada para solucionar problemas organizacionais. O principal argumento utilizado é o de que a colaboração é feita, pois a organização não possui competências críticas, não é capaz de se desenvolver sozinha em um curto período de tempo e também porque seus ambientes são incertos. Assim, é possível conseguir *expertise* e recursos para lidar com o seu ambiente turbulento e ganhar vantagens competitivas de forma mais eficiente (SELSKY; PARKER, 2005).

Geralmente, as parcerias feitas no conceito dessa plataforma são de curto prazo e tendem a se desfazer logo após o alcance do objetivo. Essa plataforma assume que cada setor tem um papel fixo (SELSKY; PARKER, 2011). De certa forma, aproximam-se com o estágio filantrópico descrito por Austin (2001).

Diferentemente da plataforma acima, a qual acredita que a motivação vem de dentro da organização, a plataforma de problemas sociais presume que a questão vem de fora da organização (SELSKY; PARKER, 2011). Isto inclui estudos de colaboração e responsabilidade social corporativa (RSC) que exploram como os negócios devem contribuir com recursos para questões públicas e sociais. Pressões externas de grupos de interesse e opinião pública podem encorajar ou forçar os gestores a prestarem atenção para

os problemas sociais (SELSKY; PARKER, 2005).

Os parceiros mantêm a autonomia de sua organização enquanto juntam forças para enfrentar problemas sociais em comum. Nesta plataforma, a origem da parceria social vem de um ambiente turbulento, gerando consequências não intencionais, sendo que algumas delas se manifestam como problemas sociais ou *metaproblems*, maiores do que o escopo de uma única organização. Logo, é preciso lidar com estes tipos de problemas de maneira multi-institucional (SELSKY; PARKER, 2005). Aqui os problemas sociais têm “ciclos de vida”. Geralmente, uma CSSP que usa esta plataforma como base tende a mudar com o tempo (SELSKY; PARKER, 2011).

A plataforma do setor societal discute como o relacionamento entre governo, negócios e organizações da sociedade civil estão com as fronteiras menos distintas. Os setores estão entrelaçados. Aqui é visto o conceito de organizações híbridas, no qual as funções tradicionais de um setor podem mudar para outro, quebrando as barreiras tradicionais. Existem tendências contemporâneas que encorajam este tipo de mistura entre os diferentes setores para aumentar o aprendizado e enfrentar de maneira mais efetiva certos desafios (SELSKY; PARKER, 2005; 2011).

Existem duas lógicas para as parcerias sociais nesta plataforma: a de substituição e de parceria. Na lógica de substituição, cada setor tem o seu papel natural e funciona em sociedade, mas um setor pode substituir o outro caso o setor natural falhe em prover o produto esperado. Na lógica de parceria, os setores são naturalmente inclinados para lidar com problemas sociais emergentes. Esta lógica é a fonte das parcerias público-privadas assim como um “terceiro caminho” na governança (SELSKY; PARKER, 2005).

Referente às plataformas, segue abaixo a Tabela 2, sintetizando as diferentes dimensões das plataformas das CSSPs:

**Tabela 2** - Dimensões das plataformas para CSSPs

Dimensões das Plataformas para as CSSPs			
	Plataforma		
Dimensão	Dependência de Recursos	Problemas Sociais	Setor Societal
Interesse Primário	Voluntário, baseado em grande parte no interesse próprio; interesse secundário no problema Social	Projetada em torno de um problema social	Misturado entre interesse próprio e social
Fatores Contextuais	Pressão para a missão relacionada ao desempenho	Pressão para responsabilidade social corporativa	Pressão para se adaptar a complexidade e turbulência

<b>Dimensões das Plataformas para as CSSPs</b>			
	<b>Plataforma</b>		
<b>Orientação</b>	Transacional - cada parceiro resolve seu problema com benefício adicional de abordar um problema social	Integrativa - aborda o problema social com a adição do benefício organizacional de "bens"	Integrativa - explora e aprende sobre a área do problema; um investimento social
<b>Dependências</b>	Mantém a autonomia	Gerencia/segmenta interdependências; "bolo de camadas" (empilhado um em cima do outro)	Integra interdependências; "bolo de mármore" (misturado às margens, mas distinto no núcleo)
<b>Prazo</b>	Finito, delimitado para conhecer as necessidades organizacionais	Finito ou indefinido dependendo da necessidade/problema Social	Longo prazo e em aberto para melhorar o aprendizado
<b>Conceituação de Setores</b>	Organizações operam em setores fixos; funções e limites claros	Setor empresarial contribui para abordar preocupações públicas e semipúblicas; bens de outros setores; lógica de substituição	Organizações não são distintas setorialmente; muda-se as funções e limites; lógica de parceria
<b>Possíveis temas de sensemaking</b>	O passado; as necessidades das entidades/parceiros	O presente; o problema social/a causa	O futuro; novos papéis setoriais e inovação social

Fonte: Adaptado de Selsky e Parker (2011, p. 30)

A tabela acima resume as principais diferenças entre as três plataformas apresentadas. Cada plataforma mantém-se de forma individual e pode ser uma alternativa efetiva para uma CSSP. As parcerias construídas sobre qualquer uma das plataformas podem continuar por um longo tempo, dissolverem-se após uma interação bem-sucedida ou serem desfeitas caso os problemas no relacionamento entre os parceiros não possam ser resolvidos. A diferença mais importante é de como os gestores usam cada plataforma de acordo com os planos presentes ou futuros de suas organizações. É importante citar que as plataformas utilizadas podem mudar com o tempo, dependendo de como os participantes da parceria interagem e repensam os meios de se lidar com uma questão social. As parcerias têm o potencial de trazer inovações em relação a como lidar com os problemas sociais (SELSKY; PARKER, 2011).

## **ARENAS E ESTÁGIOS DAS CSSPS**

Como citado anteriormente, Selsky e Parker (2005) dividem as CSSPs em 4 arenas. Este tipo de parceria possui diferentes estágios, sendo eles o de formação, implementação e resultados. Para fins deste trabalho, vamos destacar aqui a arena 2 – parcerias entre governo e empresas – e a arena 3 – parcerias entre organizações sem fins lucrativos e governo.

No estágio de formação, as parcerias público-privadas (PPPs) podem trabalhar com arranjos baseados em compromissos mútuos entre uma organização do setor público com qualquer organização de outro setor. As parcerias podem ser construídas como um símbolo ou ferramenta política. Os significados atribuídos às PPPs incluem a reforma do funcionamento do governo, a transformação da prestação de serviços públicos, a mudança do risco do governo em resposta à rigidez fiscal, a reestruturação do serviço público e a regeneração moral para aproximar o governo da virtude do mercado (SELSKY; PARKER, 2005).

Nas parcerias entre governos e organizações sem fins lucrativos, o destaque na formação são as discussões da vantagem comparativa das organizações estatais *versus* organizações sem fins lucrativos no cumprimento de funções específicas, com cada uma preenchendo as lacunas da outra, e a segunda sobre as origens sociais e a história das organizações sem fins lucrativos e suas relações antagônicas com os setores do Estado e empresarial.

No que tange à implementação entre empresas e governos, elas são efetuadas através de contratos e acordos intergovernamentais. Pongsiri (2002) *apud* Selsky e Parker (2005) argumenta que a implementação de uma parceria depende do desenvolvimento bem-sucedido de procedimentos, acordos e contratos que definem o relacionamento de forma clara. Nas parcerias governos/organizações sem fins lucrativos existem diversas formas de implementação, é difícil achar um padrão para descrevê-las. Na extensão: uma organização controla a parceria e seus termos; a outra organização tem pouca independência. A parceria é uma extensão da organização dominante. Na cooptação, há absorção gradual: a identidade de uma organização é comprometida por outra.

Em relação aos resultados, alguns estudos enxergam as parcerias entre governos com empresas e organizações sem fins lucrativos de maneira positiva e instrumental, porém, também existem críticas. Uma delas é sobre a diminuição dos custos a curto prazo. No entanto, o foco nos custos apenas não necessariamente melhora o desempenho em termos de igualdade, acesso ou democracia. Alguns enxergam esse tipo de parceria como uma forma de terceirização, a qual distancia o governo de suas responsabilidades, havendo também o risco de que interesses econômicos se sobreponham aos interesses públicos e sociais.

## **O CASO DO COMPOSTA SÃO PAULO**

A Morada da Floresta é um negócio de impacto social voltado para soluções socioambientais, como cursos, produtos, serviços que articulem ou incentivem práticas sustentáveis cotidianas, contribuindo para a consciência ecológica e o cuidado com o meio ambiente. As

duas principais vertentes são tecnologias socioambientais e produtos e atividades voltados à conscientização ambiental. Na primeira vertente, as soluções de compostagem são o carro-chefe, na segunda, diferentes produtos e serviços, como fraldas e absorventes femininos ecológicos. A iniciativa foi uma das premiadas no Empreendedor Social Folha em 2016, após a finalização do projeto com a prefeitura.

Antes da apresentação do projeto em si, é importante citar o contexto sobre a sua formulação. Em 2013, foi realizada, no município de São Paulo, a IV Conferência Municipal do Meio Ambiente, durante a qual a compostagem doméstica e resíduos orgânicos foram temas de destaque e subsidiaram a revisão do Plano de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos - PGIRS (PREFEITURA MUNICIPAL SP, 2013). Assim, foi criado um departamento específico na prefeitura para gerir os resíduos orgânicos, dentro da Secretaria de Serviços. Havia uma rejeição à ideia de que a segregação do resíduo sólido orgânico era possível numa cidade da complexidade de São Paulo.

A cidade de São Paulo tem uma história de gestão de resíduos orgânicos traumática, devido à experiência das usinas de compostagem da década de 1980 até 2004. Hoje há grandes contratos de empresas coletoras, as quais são remuneradas por quantidade recolhida. Para quebrar esta resistência, a Secretaria de Serviços, em parceria com a AMLURB - Autoridade Municipal de Limpeza Urbana, buscou uma estratégia demonstrativa.

O objetivo era a produção de composto orgânico de alta qualidade agrônômica. Esta estratégia tinha dois pontos principais: primeiro, o setor público deveria dar o exemplo e disseminar novas práticas relacionadas à gestão de resíduos sólidos, através da acumulação de informações de qualidade e redução de incerteza para a sociedade; o segundo ponto era a participação cidadã, na qual a população também precisaria assumir uma postura ativa e compromissada com a destinação de seus resíduos, apontando soluções técnicas e democratizando a vivência prática (COMPOSTA SÃO PAULO, 2015).

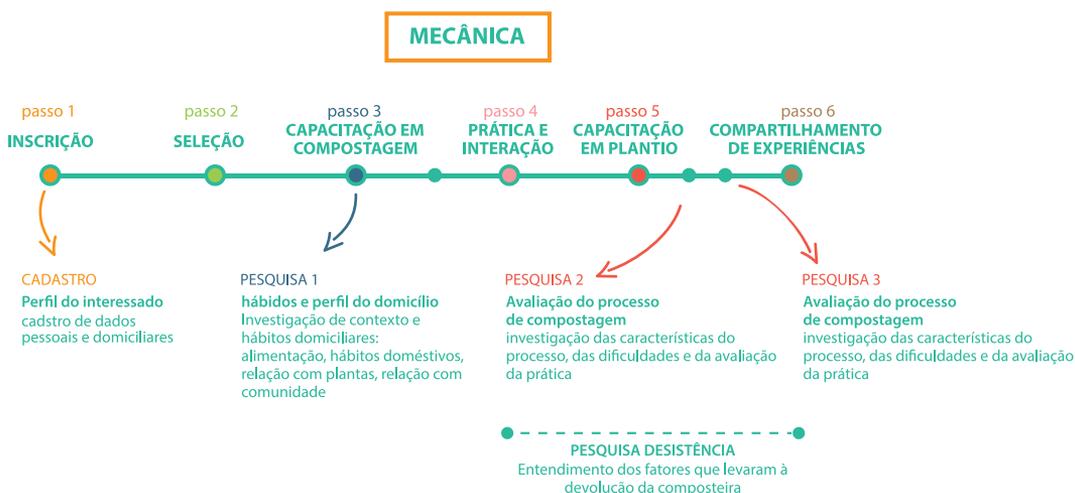
A partir destas diretrizes, foi pensado o Composta São Paulo, como programa piloto, lançado em junho de 2014, para incentivar e estudar a viabilidade e os benefícios relacionados ao tratamento descentralizado de resíduos orgânicos através da compostagem com minhocas. O projeto foi uma iniciativa da Secretaria de Serviços da Prefeitura de São Paulo, com a participação da AMLURB, das concessionárias de limpeza urbana EcoUrbis e Loga (COMPOSTA SÃO PAULO, 2015). O projeto foi enquadrado como uma das “ações de educação ambiental e de comunicação” previstas no contrato da concessão da coleta de lixo, o qual presumia o uso de 0,5% do valor para este fim (ESPER, 2017b; ENTREVISTADOS 1 e 2).

Os principais objetivos do projeto foram difundir o conhecimento sobre o tema na cidade de São Paulo e consolidar uma política pública que estimule a população a praticar a compostagem doméstica. Os objetivos específicos do projeto foram “reduzir o lixo enviado para aterros; promover hábitos alimentares mais saudáveis; elevar o descarte adequado de outros resíduos; estimular o plantio urbano e resgatar a conexão com a natureza e; aumentar a conscientização sobre o meio ambiente” (COMPOSTA SÃO PAULO, 2015).

O parceiro escolhido para a execução do projeto foi a Morada da Floresta, um negócio de impacto social. O negócio era capacitado tanto em termos de informações quanto de experiência acumulada, entrega e manutenção de pós-venda do minhocário Comparada a algumas ONGs que usam formas muito rústicas de compostagem, a Morada era mais “profissionalizada”, algo necessário para se implementar um projeto desses numa cidade como São Paulo (EX-GESTOR DA PREFEITURA). Aqui é possível ver claramente a relação da literatura de alianças intersetoriais. A prefeitura precisava de *know how, expertise* e procurou um negócio que pudesse corresponder às suas expectativas. O negócio de impacto social participou ativamente junto com a prefeitura na idealização e execução do projeto (COMPOSTA SÃO PAULO, 2015; ENTREVISTADOS).

Na Figura 2, é possível visualizar as etapas do projeto:

**Figura 2 - Mecânica do Projeto**



Fonte: Site Composta São Paulo, 2015.

No total, foram efetuadas 10.061 inscrições, das quais foram contemplados 2.006 domicílios para participarem do projeto (ESPER, 2017a). O passo 3 foi a capacitação para lidar com a compostagem doméstica, quando ocorreram as oficinas de entrega, com a distribuição dos *kits* de compostagem (composteira, minhocas, ancinho, serragem, manual), e uma palestra para capacitação do cidadão. O passo 4 foi o início da prática e interação com outros participantes. Todos tiveram acesso ao grupo do *Facebook* para interagir e tirar as dúvidas em relação ao processo de compostagem. O passo 5 foi a capacitação em pequenos plantios urbanos, com oficinas sobre o tema para os cidadãos iniciarem novas hortas ou o uso do composto para o plantio. O sexto e último passo foi marcado pelo compartilhamento de experiências entre os participantes. Houve um encontro no Parque Ibirapuera, durante o qual foram feitas rodas de conversa, divididas pelas diferentes regiões da cidade, e uma plataforma de depoimentos que agrupou a experiência dos participantes do projeto (COMPOSTA SÃO PAULO, 2015).

Apesar da existência de análises e validades prévias por diversos estudos científicos e também da prática por muitos cidadãos pelo mundo afora, até hoje, pouco se analisou sobre a implementação em larga escala desse tipo de compostagem: na ótica de aceitação da população, da usabilidade na moradia e dos benefícios, tanto diretos como indiretos, que a prática proporciona. O projeto teve que desenvolver seus próprios indicadores de avaliação: quantidade de resíduos compostados, quantidade de outros tipos de resíduos descartados adequadamente e hábitos alimentares saudáveis.

Na execução do projeto, foram encontrados alguns desafios e oportunidades em relação às atividades e à definição de compostagem. Segue Tabela 3 abaixo com as informações:

**Tabela 3 - Desafios e Oportunidades do Projeto**

	<b>Desafios</b>	<b>Propostas</b>
<b>Terminologia Compostagem</b>	O termo não é de conhecimento amplo ou profundo. É necessária a difusão do termo para que se torne tão conhecido quanto a "reciclagem".	O nome "Composta São Paulo" foi escolhido para disseminar o termo compostagem de forma convidativa e imperativa.
<b>Conhecimento sobre Resíduos Orgânicos</b>	Para quem não está habituado com separação de resíduos orgânicos, são frequentes as dúvidas em relação ao destino de cada tipo de resíduo.	Utilizar elementos de design, como cores fortes e iconografia, para atrair a atenção, gerar simpatia e fácil memorização.
<b>Medo ou Nojo de Minhocas</b>	Por sondagens prévias, sabíamos que as minhocas geravam repulsa em algumas pessoas. Era preciso quebrar esta barreira.	Criar um personagem, com estética contemporânea, para humanizar e se aproximar das pessoas, criando elos mais carinhosos, especialmente as crianças.
<b>Suporte</b>	Ao se iniciar uma nova prática, surgem muitas dúvidas e ansiedade, especialmente quando se trata de algo que envolve animais desconhecidos. Um suporte feito de maneira tradicional e individualizado (via telefone ou e-mail) careceria de uma grande estrutura e tornaria mais difícil a ampliação do número de participantes.	Um grupo aberto de Facebook para descentralizar a informação e valer-se da inteligência coletiva - pessoas compartilhando dúvidas e soluções, de forma colaborativa. O grupo permitiu a participação dos interessados que não foram contemplados pelo projeto, inclusive de outras cidades do Brasil.

	Oportunidade	Proposta
<b>Iconografia Compostagem</b>	Ao contrário da reciclagem de resíduos secos, ainda não há um símbolo único e amplamente reconhecido para a reciclagem de orgânicos.	Desenhar um logotipo com inspiração e diálogo com o já reconhecido símbolo de reciclagem seca, para gerar familiaridade e estabelecer um novo repertório para os cidadãos.

Fonte: Elaborado pelas autoras através das informações disponíveis no site Composta São Paulo, 2015.

Após seis meses da finalização do projeto, além dos contemplados, mais 2.525 pessoas começaram a compostar em seu domicílio, a partir da influência direta dos participantes do Composta São Paulo. Logo, é possível notar que não só os beneficiários diretos realizaram a compostagem, como também incentivaram outros cidadãos a iniciarem a prática (ESPER, 2017b).

Como resultado, também é possível apontar, além das oficinas presenciais, o grupo do *Facebook*, o qual chegou a ter mais de 9.000 pessoas, até hoje em funcionamento e com debates ativos sobre o tema.

Outro resultado interessante de avaliação foi que não existiu diferença em relação à aceitação devido à localização, faixa socioeconômica ou escolaridade. O principal fator de adesão é o cidadão se sentir parte de um movimento, apoiado por outros que aderiram à mesma prática. Foi possível observar uma dinâmica horizontal de comunicação entre o poder público e os participantes do projeto, com informações abundantes, disponíveis no *site* do projeto e em redes sociais derivadas dele.

O ex-gestor da prefeitura confirmou que havia a intenção de renovar o projeto após o primeiro ciclo, porém, ele não foi continuado. Segundo Esper (2017b), a renovação do projeto através de recursos próprios da Secretaria de Serviços era inviável, devido aos dois contratos que a Secretaria gerenciava na época – o de lixo e limpeza urbana –, o que limitava o orçamento. Também foram relatadas dificuldades relacionadas ao contexto político e mudanças na gestão municipal.

## **INTERAÇÕES ENTRE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL E O GOVERNO**

Sob uma perspectiva das alianças e tomando como base, o *Continuum* da Colaboração de Austin (2001), destacam-se algumas questões que emergiram da análise do caso. Alianças e colaborações são cada vez mais necessárias em contextos de complexidade crescente, tanto em termos técnico-instrumentais quanto em termos de necessidade de diálogo, envolvimento e criação de consensos para realização de projetos.

O Composta São Paulo tem a participação da prefeitura e do negócio de impacto social como atores centrais, mas também há níveis de participação importantes das empresas de

coleta, AMLURB e dos próprios beneficiários do projeto, indicando a tendência levantada pela literatura de alianças intersetoriais de que a complexidade dos problemas sociais leva à necessidade de formatos cada vez mais coletivos e estratégicos das alianças, saindo de um formato mais pontual (filantrópico) para formatos mais colaborativos (integrativo e transacional).

Levando em consideração as quatro características do *Continuum*, foram analisadas a mentalidade da cooperação, o alinhamento estratégico, valor da cooperação e a administração do relacionamento. O Composta São Paulo tem características predominantemente transacionais. É possível identificar ação coletiva, ainda que descontinuada, valores compartilhados, desenvolvimento e investimento conjuntos no projeto.

Visões comuns de que novos paradigmas eram possíveis para lidar com resíduos orgânicos numa cidade com a complexidade de São Paulo, uniram a Prefeitura e a Morada da Floresta. Nesta visão, era possível separar os orgânicos na origem. Isto foi essencial não apenas para permitir a cooperação, como para a própria identificação do negócio social como parceiro importante. Apesar disso, fora do núcleo central do projeto, é possível identificar formas que estão entre a filantrópica e a transacional, com a participação de empresas tradicionais de coleta.

No desenvolvimento do projeto, houve participação ativa dos dois atores centrais, com clareza de papéis, inclusive com compartilhamento de recursos (AUSTIN, 2000; 2001). Foi criada uma infraestrutura nova na Secretaria do Verde e Meio Ambiente para lidar com resíduos orgânicos, e, de acordo com os entrevistados, houve engajamento da equipe da prefeitura e comprometimento da liderança da Morada da Floresta.

Bose, Dutra e Schoenmaker (2003) apontam que as parcerias incorporam aprendizado e troca de conhecimento entre si. A dimensão do aprendizado em alianças intersetoriais localizadas no *Continuum* transacional-integrativo é também destacada por Austin (2001).

Através dos questionamentos e críticas feitas pelo poder público, preocupados com o risco iminente do mau uso das composteiras (o equipamento poderia contrair pragas ou ter mal cheiro, por exemplo), tinha-se a necessidade de transmitir segurança para atender um mercado como a cidade de São Paulo. Atualmente, a composteira da Morada é derivada do conhecimento acumulado do projeto, melhorada a partir de critérios estéticos para facilitar o uso da composteira por parte da população. O empreendedor relata que algumas partes de comunicação do projeto, como o *site*, logo, vídeos, foram feitas através de *insights* para a melhoria do projeto, indo além dos recursos contemplados.

Além disso, o ex-gestor da prefeitura comenta sobre os critérios inovadores do projeto, participação ativa dos beneficiários, adequação de demandas dos beneficiários. O poder público adquiriu conhecimento referente à possibilidade inovadora para lidar com os resíduos sólidos e que é possível escalar para a cidade como um todo. A Morada da Floresta, através do olhar dos técnicos da prefeitura, conseguiu aprimorar o seu produto para atender a todas as faixas socioeconômicas.

Dimensão importante das alianças intersetoriais abordada por Reed e Reed (2009) é o acesso a comunidades e bases locais. Isto, de fato, ocorreu no Composta São Paulo, uma vez que a participação era um dos objetivos do projeto, porém, não é possível saber, a partir deste estudo, o quanto isto decorreu da participação da Morada da Floresta em si ou da atuação da prefeitura.

Na implementação da parceria, muitos processos burocráticos foram evitados, optando-se pelo financiamento indireto do Estado, utilizando-se mecanismos previstos nos contratos que possuíam com as empresas coletoras e posicionando-as a interagirem diretamente com negócio de impacto social, cumprindo com exigências legais de contrapartidas em projetos de educação ambiental. No entanto, observa-se que o olhar para a administração das parcerias e seus relacionamentos (AUSTIN, 2001) ficou limitado neste estudo. Mais investimento em pesquisas futuras é requerido para compreender melhor expectativas e tensões sobre as formas de medição de desempenho, utilização, adaptação e criação de estruturas, integração de culturas e de colaboradores, além de melhor compreender o papel das lideranças no processo. Entende-se que negócios de impacto social têm características de empreendimentos inovadores, e organizações públicas têm características predominantemente burocráticas. Esta seria, portanto, uma questão central a ser desenvolvida em se tratando deste tipo de interação.

Mesmo tendo evitado uma contratação direta por via da prefeitura, a qual seria muito mais difícil e custosa, o negócio de impacto já se ressentiu da diferença de *timing* de ação do poder público e seus processos decisórios mais complexos. Houve um intervalo de mais de um ano entre a primeira proposta e o efetivo início do projeto. No momento da aprovação, demandou-se então urgência por parte do negócio social para a execução, o que dificultou o planejamento da Morada da Floresta. O empreendedor também relata que não foi um projeto positivo financeiramente, que a questão do *timing* atrapalhou, mas que, mesmo assim, eles priorizaram a qualidade. No entanto, o alinhamento de objetivos entre a Morada e a Prefeitura permitiu que a relação também transcorresse com confiança, tendo o negócio de impacto liberdade para inovar na implementação.

A partir das contribuições de Selsky e Parker (2005; 2011) acerca das plataformas e arenas das CSSPs, é possível observar características da plataforma de problemas sociais e da plataforma societal.

A plataforma dos problemas sociais destaca a complexidade desse tipo de problema e que as motivações para colaborações surgem a partir do contexto e não internamente. No complexo ambiente no município de São Paulo, a questão dos resíduos mostra-se urgente, com perspectivas de esgotamento de aterros sanitários existentes, ou de abertura de novos aterros em locais cada vez mais distantes. A separação e reaproveitamento de resíduos neste contexto são, de fato, metaproblemas que extrapolam a capacidade de um único ator na sua lida.

A partir da análise do caso, foi identificado que a participação de um negócio de impacto social com características intrínsecas de inovação se contrapõe a modelos de negócios tradicionais das empresas de coleta de resíduos, que participação, a partir do direcionamento

da prefeitura dentro dos seus arranjos contratuais, do projeto na qualidade de financiadores. As empresas patrocinadoras somente investem nesta iniciativa, porque se encontram legalmente obrigadas, já que a diminuição de resíduos na coleta contraria seus interesses econômicos.

Os conflitos de lógicas têm sido identificados na literatura de negócios sociais a partir de uma visão interna do empreendimento, caracterizados como organizações híbridas (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; DACIN *et al.*, 2010; BARKI *et al.*, 2015; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015). Estes conflitos entre dimensão econômica e socioambiental são extrapolados quando se analisam os negócios de impacto social no seu ecossistema, podendo ser colocados no centro de futuras pesquisas.

Também foi possível encontrar elementos destacados na plataforma societal. De acordo com Selsky e Parker (2011) na plataforma societal em que fronteiras entre diferentes setores são diluídas e ocorre entrelaçamento de suas atuações, e diluição das barreiras público-privadas. Aqui, o aprendizado muda os atores após o término das parcerias e as organizações retêm uma nova forma de pensar sobre suas missões, atividades e identidade setorial. O projeto pode ser usado como uma grande lição de que é possível inovar na gestão de resíduos sólidos orgânicos.

Os impactos do projeto foram percebidos nas análises documentais, quando foi visto que os beneficiários diretamente atendidos pela prefeitura passaram a disseminar e incentivar as práticas a partir da aquisição de uma consciência ecológica. Os usuários das composteiras acabaram se articulando em um “movimento social” mais amplo, extrapolando os objetivos iniciais dos projetos (EX-GESTOR DA PREFEITURA).

Na literatura de políticas públicas, o modo de enxergar a governança é promissor e já está sendo utilizado para entender a estrutura de CSSP em diferentes disciplinas. Há ênfase na reciprocidade na tomada de decisões entre parceiros, no controle democrático e responsabilidade entre conjuntos de partes interessadas e um forte papel para a sociedade civil. Em relação aos *stakeholders*, foi dada pouca atenção ao fato de que eles podem moldar a forma e evolução de uma parceria (SELSKY; PARKER, 2005).

Articular entendimentos, como os de movimentos sociais, pode também ser promissor, porque a mudança das expectativas públicas contribui para o enquadramento de questões sociais e pode impulsionar a formação das CSSPs.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho teve o propósito de analisar uma parceria realizada entre um negócio de impacto social e o governo, através de um estudo exploratório do Projeto Composta São Paulo, realizado pela Prefeitura de São Paulo e o empreendimento Morada da Floresta.

Em um contexto em que a gestão pública está sendo desafiada a ser mais inovadora e eficiente, num momento de restrição de recursos, ao mesmo tempo em que há um interesse

de aproximação entre o mercado e o setor público para melhorar a gestão, este trabalho levanta questões muito relevantes para se pensar possibilidades de atuação conjunta entre os dois setores (MATHIAS, 2018).

Os negócios de impacto social são genericamente definidos como empreendimentos que buscam alinhar objetivos econômicos e socioambientais. Por se tratar de um tema recente, mas de crescente interesse da academia (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014), o estudo também busca levantar algumas questões relevantes para pesquisas futuras sobre o ecossistema dos negócios de impacto social (BARKI *et al.*, 2015).

Para o caso em questão, foi utilizado o referencial analítico sobre alianças e parcerias. Referente às alianças intersetoriais, esta literatura foca em classificar modelos e formatos de parcerias de acordo com características importantes como: natureza da colaboração e do problema social, motivações, contexto da colaboração, alinhamento de valores e estratégias, ciclos da parceria (formação, implementação avaliação), bem como questões administrativas e operacionais (AUSTIN, 2001; GOOGINS; ROCHLIN, 2000; REED; REED, 2009; SELSKY; PARKER, 2005; BOSE; DUTRA; SCHOENMAKER, 2003; BORGES, 2009; FISCHER, 2003). Buscou-se destacar desta literatura as relações entre governos e as empresas e as organizações sem fins lucrativos (ou terceiro setor). A literatura de alianças e parcerias ainda não incorporou estudos específicos focalizando negócios de impacto social e a relação com o governo, com exceção de alguns estudos que mencionam de forma secundária (BOSE; DUTRA; SCHOENMAKER, 2003; BORGES, 2009; MATHIAS, 2018).

O Composta São Paulo é um arranjo que tem a prefeitura e o negócio de impacto social como atores centrais, mas que envolve também outros atores, confirmando que a complexidade dos problemas sociais exige formatos cada vez mais coletivos e estratégicos das alianças (SELSKY; PARKER, 2005). A experiência apresenta várias características identificadas com modelos avançados de alianças e parcerias: ação coletiva em diferentes níveis (formulação e implementação do projeto, inclusive com participação ativa dos beneficiários), alinhamento de valores estratégicos entre a Morada da Floresta e a Prefeitura, além de demonstrar níveis avançados de desenvolvimento e investimento conjuntos no projeto.

Isto foi possível a partir do entendimento fundamental da prefeitura e do negócio de impacto social de que era possível e desejável uma mudança de paradigma para lidar com a separação e coleta de resíduos orgânicos na cidade.

Neste sentido, o Composta São Paulo apresenta muitos resultados positivos: aprendizados mútuos por parte da Prefeitura e da Morada da Floresta com incorporação de inovações concretas por ambos, derivadas do projeto, resultados positivos do projeto piloto, destacando-se o difícil cumprimento do objetivo de mudança comportamental e participação ativa dos beneficiários.

Houve questões referentes à dimensão administrativa na implementação da parceria. Os tempos e formas de tomada de decisão do setor público e do empreendimento diferiam, atrasando e criando obstáculos para a execução. Ocorreu também um arranjo importante

para permitir a liberação dos recursos de forma menos burocrática.

Apesar deste ser um achado interessante, neste quesito, o estudo apresentou limitações acerca do seu aprofundamento que podem ser questões a serem melhor exploradas em pesquisas futuras sobre interações entre negócios de impacto social e o setor público: compreender expectativas e tensões sobre as formas de medição de desempenho, utilização, adaptação e criação de estruturas, integração de culturas e de colaboradores, papel das lideranças no processo.

Os conflitos de lógicas têm sido identificados na literatura de negócios sociais a partir de uma visão interna do empreendimento, caracterizados como organizações híbridas (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; DACIN *et al.*, 2010; BARKI *et al.*, 2015; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015). Estes conflitos entre dimensão econômica e socioambiental são extrapolados quando se analisam os negócios de impacto social no seu ecossistema, podendo ser colocados no centro de futuras pesquisas.

Por fim, este estudo também demonstra que o envolvimento dos beneficiários foi muito importante no projeto. Os estudos sobre negócios de impacto social podem se beneficiar ao olhar para beneficiários/clientes com mais atenção, uma vez que muitas soluções inovadoras propostas no campo socioambiental têm como pressuposto uma mudança de atitude ou comportamento no consumo ou utilização de serviços públicos.

## NOTAS

- 1 Submetido à RIGS em: abr. 2018. Aceito para publicação em: jan. 2019.
- 2 Para mais informações: <http://www.geekie.com.br/sobre/>
- 3 Para mais informações: <https://www.tecmundo.com.br/mobilidade-urbana-smart-cities/126795-cpbr-ford-apresenta-startup-facilita-socorro-vitimas-emergencias.htm>
- 4 Para mais informações: <http://www.investirparatransformar.org.br/>
- 5 Para mais informações: <https://www.wegov.net.br/agenda/elis-2018/>
- 6 Para mais informações: <https://vimeo.com/107254366>
- 7 Para mais informações: <https://vimeo.com/112972408>

## REFERÊNCIAS

AMLURB. **Resíduos Sólidos Orgânicos – Compostagem**. Apresentação Institucional.

AMÉRICO, B. L.; MARTINELLI, R. G. de O.; LACRUZ, A. J. **Parcerias Multissetoriais: Conceitos e perspectivas de um campo científico em construção?**, v. 37, n. 18, p. 1, mar. 2016. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a16v37n18/16371806.html>> Acesso em: 05 nov. 2018.

AUSTIN, J. Strategic Collaboration between Nonprofits and Business. **Nonprofit and**

**Voluntary Sector Quarterly**, 29, p. 69-97, 2000. Disponível em: <[http://nvs.sagepub.com/cgi/content/abstract/29/suppl\\_1/69](http://nvs.sagepub.com/cgi/content/abstract/29/suppl_1/69)> Acesso em: 29 out. 2018.

AUSTIN, J. **Parcerias**: fundamentos e benefícios para o terceiro setor. São Paulo: Futura, 2001.

AUSTIN, J. *et al.* **Alianzas Sociales en América Latina** - Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil. Nova Iorque: IDB Bookstore, 2005.

BARKI, Edgard *et al.* Social Entrepreneurship and Social Business: Retrospective and Prospective Research. **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo, v. 55, n. 4, p. 380-384, ago. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003475902015000400380&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475902015000400380&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 03 nov. 2018.

BORGES, Breno Lagares. **Avaliação de uma aliança intersetorial**: O Programa Social além das Letras. 2009. 97 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <[http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao\\_BorgesBL\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_BorgesBL_1.pdf)>. Acesso em: 09 jun. 2017.

BOSE, M.; DUTRA, T.; SCHOENMAKER, L. Os caminhos e os desafios da colaboração intersetorial. In: CONFERENCIA REGIONAL DE AMÉRICA Y DEL CARIBE DE ISTR – INTERNATIONAL SOCIETY FOR THIRD SECTOR RESEARCH. 4. Costa Rica, 2003. **Anais...** Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Monica\\_Bose/publication/261437694\\_OS\\_CAMINHOS\\_E\\_OS\\_DESAFIOS\\_DA\\_COLABORACAO\\_INTERSETORIAL/links/00463534446dfd2875000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Monica_Bose/publication/261437694_OS_CAMINHOS_E_OS_DESAFIOS_DA_COLABORACAO_INTERSETORIAL/links/00463534446dfd2875000000.pdf). Acesso em: 09 jun. 2017.

BUENO, L. P.; BRELÁZ, G. de B.; SALINAS, N. S. C. Administração Pública Brasileira no Século 21: Seis Grandes Desafios. **Revista do Serviço Público**, v. 67, número especial, p. 7-28, 2016. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1152>> Acesso em: 03 nov. 2018.

COMPOSTA SÃO PAULO. **Resultados**. Disponível em: <<https://compostasaopaulo.moradadafloresta.eco.br/resultados2014/>>. Acesso em: 08 jun. 2017.

COMINI, G. BARKI, E. AGUIAR, L. T. O novo campo dos negócios com impacto social. In: BARKI, Edgard *et al.* **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013. p. 41-64.

COMINI, Graziella. **Tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos**. Mapa de Soluções Inovadoras. São Paulo: Instituto Walmart,

2011. Disponível em: <<https://www.issuelab.org/resources/20483/20483.pdf>> Acesso em: 12 jun. 2017.

DACIN, P. A.; DACIN, M. T.; MATEAR, M. **Social entrepreneurship**: why we don't need a new theory and how we move forward from here. **Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 3, p. 37-57, 2010. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/10.5465/amp.24.3.37>> Acesso em: 03 nov. 2018.

DEES, J. G. Enterprising Nonprofits. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 1, p. 55-67, jan./fev. 1998. Disponível em: <<http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE>>. Acesso em: 09 nov. 2018.

DOHERTY, B.; HAUGH, H.; LYON, F. Social enterprises as hybrid organizations: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v.16, n. 7, p. 417-436, 2014. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijmr.12028>> Acesso em: 01 nov. 2018.

ESPER, Natalia Soares. **Proposta de Avaliação de Impacto para o Projeto-Piloto Composta São Paulo**. Fundação Itaú Social. São Paulo, 2017a.

ESPER, Natalia Soares. **Inovação no Setor Público**: Uma Análise a partir do caso do Composta São Paulo no Município de São Paulo. Monografia. (Graduação em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2017b.

FISCHER, R. M. *et al.* **Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social**: Pesquisa Aplicada – Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais, São Paulo, 2003. Disponível em: <[http://www.erudito.fea.usp.br/PortalFEA/Repositorio/1087/Documentos/Instrumento%20\(Apl81ica%C3%A7%C3%A3o\).pdf](http://www.erudito.fea.usp.br/PortalFEA/Repositorio/1087/Documentos/Instrumento%20(Apl81ica%C3%A7%C3%A3o).pdf)> Acesso em: 08 jun. 2017.

FISCHER, R. M. Agenda Social no Brasil. In: JUNQUEIRA, L. (Org.). **Gestão Social**: mobilizações e conexões. São Paulo: LCTE Editora, 2013.

GEEKIE. **Um Convite para Aprender**. 2017. Disponível em: <<http://www.geekie.com.br/sobre/>> Acesso em: 15 jul. 2017

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE (MMA). Governo Federal. **Plano Nacional de Resíduos Sólidos**. 2011 Disponível em: <[http://www.mma.gov.br/estruturas/253/\\_publicacao/253\\_publicacao02022012041757.pdf](http://www.mma.gov.br/estruturas/253/_publicacao/253_publicacao02022012041757.pdf)> Acesso em: 07 jun. 2017.

GOOGINS, B. K.; ROCHLIN, S. A. Creating the Partnership Society: Understanding the Rhetoric and Reality of Cross-Sectoral Partnerships. **Business and Society Review**, v. 105, n. 1, p. 127-144, 2000. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/0045-3609.00068>> Acesso em: 01 nov. 2018.

ICE - Inovação em Cidadania Empresarial. Força Tarefa de Finanças Sociais. **Carta de Princípios para Negócios de Impacto Social**. 2015. Disponível em: <[http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Carta\\_Principios.pdf](http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Carta_Principios.pdf)> Acesso em: 13 jun. 2017.

LAVILLE, J.-L.; NYSSSENS, M. The social enterprise: towards a theoretical socio-economic approach. In: BORZAGA, C.; DEFOURNY, J. (Ed.). **The Emergence of Social Enterprise**. Londres: Routledge, 2001. p. 312-332. Disponível em: <<http://www.jeanlouislaville.fr/en/the-emergence-of-social-enterprise/>> Acesso em: 04 nov. 2018.

MATHIAS, Ana Luiza Terra Costa. **Interações entre negócios de impacto social e setor público no Brasil**: estudo de três casos. 2018. Dissertação (Mestrado em Análise de Políticas Públicas) – Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/100/100138/tde-04072018-230826/pt-br.php>> Acesso em: 01 nov. 2018.

MORADA DA FLORESTA. **Quem somos**. 2016. Disponível em:

<<https://moradadafloresta.eco.br/quem-somos/>> Acesso em: 17 jun. 2017

MORADA DA FLORESTA. **Metodologia de Seleção** (Projeto Composta São Paulo). Disponível em:

<<https://moradadafloresta.eco.br/projetos/composta-sao-paulo/metodologia-composta-saopaulo/>>. Acesso em: 17 jun. 2017

MOURA, A. M. de.; COMINI, G.; TEODÓSIO, A. dos S. de S. The international growth of a social business: a case study. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 444-460, jul./ago. 2015. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/rae/vol55-num4-2015/international-growth-social-business-case-study>> Acesso em: 02 nov. 2018.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. **Plano de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos da Cidade de São Paulo (PGIRS)**. 2014. Disponível em: <<https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/servicos/arquivos/PGIRS-2014.pdf>> Acesso em: 07 jun. 2017.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. Secretaria do Verde e Meio Ambiente. **IV Conferência Municipal do Meio Ambiente**. 2013. Disponível em: <[https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/meio\\_ambiente/noticias/?p=150994](https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/meio_ambiente/noticias/?p=150994)> Acesso em: 07 jun. 2017.

REED, A. M.; REED, D. Partnerships for development: Four models of business involvement. **Journal of Business Ethics**, v. 90, supl. 1, p. 3-37, 2009. Disponível em: <<http://doi.org/10.1007/s10551-008-9913-y>> Acesso em: 28 out. 2018.

ROSOLEN, Talita; TISCOSKI, Gabriela Pelegrini; COMINI, Graziella Maria. Empreendedorismo social e negócios sociais: um estudo bibliométrico da publicação nacional e internacional. **RIGS – Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 3, n. 1 p. 85-105, 2014. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/rigs/article/view/8994>> Acesso em: 04 nov. 2018.

SELSKY, John W.; PARKER, Bárbara. Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. **Journal of Management**, v. 36, n. 6, p. 849-873, 2005.

Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/31/6/849>.> Acesso em: 08 jun. 2017.

SELSKY, John W.; PARKER, Bárbara. Platforms for Cross-Sector Social Partnerships: Prospective Sensemaking Devices for Social Benefit. **Journal of Business Ethics**, v. 94, supl. 1, p. 21-37, 2011. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-0776-2>> Acesso em: 08 jun. 2017.

SECRETARIA DE SERVIÇOS. **Estratégia para a Gestão Integrada de Resíduos Sólidos Orgânicos**. Apresentação Institucional.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YUNUS, Muhammad. **Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism**. Nova Iorque: Public Affairs, 2007.

**Nathalia  
Gomes  
Floresta da  
Silva**

Bacharel em Gestão de Políticas Públicas EACH/USP.

**Patrícia Maria  
Emerenciano  
de Mendonça**

Doutora em Administração Pública e Governo- EAESP/FGV. Professora e Pesquisadora do curso de Gestão de Políticas Públicas da EACH/USP.



Foto: Carolina Magalhaes



Foto: Carolina Magalhaes

## **Análise de Impacto *ex ante* de Políticas Públicas: Desafios de uma Agência Reguladora no Desenvolvimento Local<sup>1</sup>**

**Luciano D'Ascenzi, Luciana Leite Lima**

### **Resumo**

Este artigo faz dois movimentos sinérgicos. Para investigar os limites e as possibilidades de uma agência reguladora na promoção do desenvolvimento local, foi delineado um modelo analítico próprio. Ele mobiliza elementos conceituais do campo da avaliação de políticas públicas, especificamente a avaliação *ex ante* e de impacto. Para a definição das categorias de análise, baseia-se na abordagem teórica de desenvolvimento endógeno. Tal construção coaduna-se com a crescente demanda por efetividade nas políticas públicas, a qual, no campo da regulação, tem tomado a forma da ideia-força de que se deve avaliar antes de intervir. O campo de estudo foi a Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Rio Grande do Sul. Foram coletados dados sobre sua estrutura e funcionamento a partir de documentos formais, como normas diversas e documentos produzidos pelos técnicos. Identificaram-se limites ao potencial da agência, manifestados na concentração e centralização de poder decisório e em limitações à participação de atores sociais na tomada de decisão.

### **Palavras-chave**

Avaliação de Políticas Públicas. Impacto *ex ante*. Desenvolvimento Endógeno. Agências Reguladoras. Políticas Públicas.

### **Abstract**

This article makes two synergistic movements. In order to investigate the limits and possibilities of a regulatory agency in the promotion of local development, an analytical model has been outlined. It mobilizes conceptual elements from the field of public policy evaluation, specifically *ex-ante* and impact assessment. For the definition of the categories of analysis, it is based on the theoretical approach of endogenous development. This construction is aligned with the growing demand for effectiveness in public policies, which, in the field of regulation, has taken the form of the idea that must be evaluated before intervening. The field of study was the State Agency for

Regulation of Delegated Public Services in Rio Grande do Sul. Data were collected on its structure and functioning from formal documents such as various standards and documents produced by technicians. Limits were identified on the potential of the agency, manifested in the concentration and centralization of decision-making power and in limitations to the participation of social actors in decision-making.

**Keywords** Policy Evaluation. *Ex ante* Impact. Endogenous Development. Regulatory Agencies. Public Policies.

## INTRODUÇÃO

Por um longo tempo, difundiu-se a ideia de que houvesse uma dimensão da vida prevalecente sobre as demais, independentemente das identidades, escolhas e necessidades das pessoas concretas: primeiro, de que a economia determinaria funcionalmente toda a sociedade; depois, de que haveria sistemas e subsistemas, uns comunicativos, outros estratégicos, estes conservadores, aqueles mudancistas. Desde os anos 1980, como que dissolvendo tais dicotomias reducionistas, a pós-modernidade veio trazer a supremacia explicativa dos contextos de ação e sua relatividade, resgatando a análise comparativa fundante às ciências sociais e trazendo uma época na qual a gestão social veio integrar elementos conceituais complexos ao exclusivismo funcionalista (D'ASCENZI, 2006).

Na esteira desses movimentos, este artigo apresenta uma metodologia geral para avaliar o impacto de políticas públicas e a aplica a um caso empírico. A metodologia foi forjada de forma transdisciplinar a partir da exposição de diversos enfoques frente aos conceitos de desenvolvimento e de políticas públicas. Tal esforço oportunizou operacionalizar uma nova definição para “impacto”, em meio às políticas públicas tipicamente setoriais e suas medições. Esse desenho conceitual identificaria o impacto à efetividade da política para a sociedade como um todo, clarificando sua distância relativa à eficácia e à eficiência.

Nesse caminho, tratamos o impacto em termos de uma dada forma de desenvolvimento. E, em alinhamento a uma abordagem contextualista, delineamos dois conjuntos de categorias analíticas que acionam elementos das especificidades locais, quais sejam: endogeneidade e mecanismos de governança.

Em termos empíricos, este trabalho utilizou um campo de ação específico para contextualizar o debate em torno do conceito de desenvolvimento *vis-à-vis* algumas escolhas políticas do Estado brasileiro, atravessado pelo surgimento das agências reguladoras a partir do final dos anos 1990. Tratar-se-ia de qualificar certas relações entre a nova institucionalidade ainda hoje em construção, em meio à competência regulatória e às possibilidades de impacto no desenvolvimento regional, focando a Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Rio Grande do Sul (AGERGS), a primeira agência reguladora estadual. Os

dados foram coletados por meio de observação participante e de pesquisa documental em normas e documentos formais produzidos pela agência.

O movimento teórico-metodológico mobilizou o conceito de cultura, navegando em torno do traço formal-patrimonialista hegemônico da administração pública brasileira (HOLANDA, 1936; FAORO, 1957; DAMATTA, 1979; NUNES, 1997; CARVALHO, 2001). O método empírico permitiria perceber os usos e costumes, bem como explicar a proposta de contribuição teórico-metodológica, ao mesmo tempo em que reavaliaria as possibilidades de impacto da novidade institucional sobre o desenvolvimento local.

Nossa empreitada tem início com uma discussão sobre conceitos de políticas públicas e seus elementos, de maneira que expomos a concepção que guia a proposta. Em seguida, partimos para o outro pilar teórico, a perspectiva de desenvolvimento endógeno, da qual extraímos as categorias analíticas e suas dimensões. Depois, analisamos o caso da AGERGS, destacando seu papel enquanto organização estatal que se legitima pela promessa de contribuir para o desenvolvimento da sociedade local.

## **POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO**

Este tópico tem por objetivo apresentar o conceito de políticas públicas que embasa a proposta metodológica aqui delineada. Após, abordaremos a etapa de avaliação junto ao ciclo de políticas públicas.

Definir-se-á políticas públicas a partir de seu objetivo: promover mudanças sociais gerenciadas (D'ASCENZI; LIMA, 2017). Tal aceção assenta-se na premissa de que toda política se legitima a partir do enfrentamento de um dado problema público, aceitando que este é fruto de construção social que, por sua vez, se desenrola em contexto de disputa entre diferentes representações. Por isso, uma abordagem para analisar esses esforços deve levar em conta a cultura política que forma as lentes da definição do problema social.

Embrenhando-nos ainda mais no conceito de políticas públicas, e tentando valorizar sua complexidade, elencamos cinco elementos definidores (LIMA; D'ASCENZI, 2016). Em primeiro lugar, o elemento processual, ou seja, a política pública conforma-se em uma teia de entendimentos, decisões e ações que envolvem uma pluralidade de atores. Em segundo, um elemento de finalidade: o objetivo de uma política é responder organizacionalmente a um problema interpretado como sendo social. Terceiro, uma questão substantiva: as políticas públicas expressam concepções que prevalecem numa sociedade em dado momento – isso significa que são orientadas por valores, ideias e visões de mundo, quer dizer, elas não são neutras. Em quarto lugar, um elemento da dinâmica, as políticas são permeadas pelas interações e conflitos entre os atores que as animam. Isso, porque os processos das políticas públicas promovem a (re)alocação de recursos sociais. É, por último, uma decorrência: uma política pública (trans)forma uma ordem local, isto é, um sistema em que os atores (inter)agem e (re)manejam recursos (MULLER; SUREL, 2002). Este conjunto conceitual possibilita abrir espaço epistemológico às mais diversas necessidades analíticas. Vamos às fases de seu ciclo.

O ciclo de políticas públicas é uma das abordagens mais populares de investigação (ROTH DEUBEL, 2010; KNILL; TOSUN, 2012; HILL; HUPE, 2014). E talvez por isso tenha recebido diversas críticas (ver SABATIER, 2007; MULLER; SUREL, 2002). Ele é utilizado como ferramenta analítica, porque apresenta a política pública como uma sequência de etapas distintas, porém, interdependentes, guiadas por lógicas relativamente diferentes (MULLER; SUREL, 2002).

Desde que considerado um artifício analítico, a separação em fases auxilia a identificação da presença de diferentes atores, os quais se alternam, se relacionam e tomam decisões nas arenas políticas correspondentes. O modelo pode oferecer um esquema para visualização quadro a quadro, permitindo recortar tipos classificatórios mais simples do processo complexo-dialógico real. Através dessa adaptação, torna-se possível operar o recorte pretendido da avaliação de impacto aqui objetivado.

Contemporaneamente as fases costumam ser delimitadas em: formação da agenda, formulação das alternativas, tomada de decisão, implementação e avaliação. Uma breve descrição dessas fases é realizada a seguir.

A formação da agenda corresponde aos processos que tangem à construção social dos problemas públicos e à sua entrada na lista de prioridades dos atores capazes de produzir ações que façam frente a tal situação (KINGDON, 2006; HOWLETT; RAMESH; PERL, 2013). Já a etapa da formulação de alternativas refere-se à produção/identificação de “um conjunto de escolhas políticas plausíveis para resolver problemas” e à “avaliação preliminar da sua viabilidade” (WU *et al.*, 2014, p. 52). Trata-se de uma arena na qual convivem uma série de propostas que, para alcançarem o *status* de solução mais adequada, passam por um processo de seleção que obedece a critérios, contextualmente, tais como: viabilidade técnica e financeira, conformidade com os valores da sociedade e receptividades da sociedade política (KINGDON, 2006). A tomada de decisão tange à escolha da alternativa mais adequada, tendo em vista os interesses dos atores e o nível, nem sempre igual, de participação dos mesmos, por um lado; e os objetivos e métodos disponibilizados para o enfrentamento do problema, por outro.

Por sua vez, a implementação corresponde à etapa na qual a política pública é executada. Aceita-se que tal processo pode demonstrar diferentes graus de conformidade em relação à política formulada (LIMA; D’ASCENZI, 2014). Isto seria decorrência, por exemplo, da discricionariedade dos implementadores (LIPSKY, 2010), da estrutura e dinâmicas das organizações executoras (WILSON, 2000), das capacidades estatais (EVANS, 2004), dos processos de interação estratégica entre numerosos atores envolvidos (BARDACH, 1979), das características da estrutura normativa da política (PETERS, 2015), da natureza do problema social, das matrizes cognitivas presentes nos contextos locais (MULLER; SUREL, 2002).

Por fim, a fase da avaliação receberá tratamento privilegiado, dada sua centralidade no escopo deste trabalho. Abordaremos as definições tradicionais e os tipos de avaliação.

Iniciemos com a proposição de Cohen e Franco (1993, p. 77), os quais definem avaliação

de políticas públicas como “uma atividade que tem como objetivo maximizar a eficácia dos programas na obtenção de seus fins e a eficiência na alocação de recursos para a consecução dos mesmos”. Ampliando o espaço, mas seguindo na mesma linha, Draibe (2001) informa que as avaliações se voltam a dois tipos de objetivos: (a) de produção de conhecimento: “conhecer a relação entre condições, meios, resultados e impactos da intervenção” (p. 17); e (b) de “verificação de eficácia, de eficiência e de *accountability* das ações” (p. 18). Enfocando a questão processual, Jannuzzi (2014, p. 24) aponta que “o conceito de avaliação pode se referir ao conjunto de procedimentos técnicos utilizados para produzir informação e conhecimento para o desenho (*ex ante*), implementação e validação (*ex post*) de programas e projetos sociais [...]”. Alertando para o resultado da avaliação, Ramos e Schabbach (2012, p. 1273) salientam que “a avaliação se constitui na determinação de valor de uma atividade, programa ou política, um julgamento tão sistemático e objetivo quanto possível [...]”.

A partir dessas acepções, podemos captar algumas questões. Primeiro, o caráter propositivo-pragmático: as avaliações pretendem produzir conhecimento sobre as políticas, de forma a contribuir para a melhoria de seu desenho e implementação. Segundo, para isto, lançam o olhar para todos os processos envolvidos e para as diferentes dimensões desses. Terceiro, há uma intenção e/ou pressuposição, mais ou menos explícita e enfatizada, de que os produtos das avaliações incrementariam não só a gestão, mas também os procedimentos democráticos. Quarto, as avaliações produzem/propiciam elementos para julgar as políticas.

A operacionalização de tamanho projeto exige a elaboração de diferentes tipos de avaliação. Para nossos fins, abordaremos as distinções baseadas no momento de realização e na natureza da avaliação.

Em relação ao momento em que a avaliação é realizada, temos três tipos: *ex ante*, *ex post* (COHEN; FRANCO, 1993) e *in itinere* (SECCHI, 2015). As avaliações *ex ante* são realizadas antes da implementação; objetivam produzir informações para auxiliar a fase de formulação, bem como definir se, e como, ela deva ser executada. Em geral, consubstanciam-se em diagnósticos: mapeamento de necessidades e realização de “estudos de factibilidade [...], além do exame do custo-benefício e do custo-efetividade [...]” (RAMOS; SCHABBACH, 2012, p. 1276). Diante da percepção de que os recursos sociais devem ser mais bem empregados, de forma a resultarem em benefícios sociais, este tipo de avaliação tem ganhado espaço nas disciplinas afeitas e na gestão pública, especialmente na área da regulação (IPEA, 2018; PECI, 2011). Por seu turno, as avaliações *ex post* ocorrem após a implementação; e as *in itinere* são realizadas durante tal processo e correspondem ao monitoramento, cujo objetivo é fornecer informações para o acompanhamento das ações e para a realização dos ajustes necessários.

A outra possibilidade classificatória é quanto à sua natureza, aqui temos: avaliações de *processo* (eficiência), de *resultado* (eficácia) e de *impacto* (efetividade). As avaliações de processo focam nos procedimentos adotados para a concretização da política, analisando a estrutura normativa formal, a utilização dos recursos, a execução das ações programadas, as características organizacionais, as atividades realizadas para alcançar os objetivos etc. Já as avaliações de resultado medem o grau de êxito que a política obteve em relação às

metas traçadas e indicadores pré-definidos, analisando em que medida os objetivos foram alcançados e quais efeitos e consequências foram provocados (RAMOS; SCHABBACH, 2012).

Por sua vez, as avaliações de impacto recebem diferentes definições, senão vejamos. Para Cohen e Franco (1993, p. 109), elas procuram “determinar em que medida o projeto alcança seus objetivos e quais são seus efeitos secundários (previstos e não previstos)”. Nesse sentido, é uma avaliação retrospectiva e voltada à verificação da relação de causalidade entre a política e os efeitos observados na realidade de intervenção. A utilização dessa conceituação é problemática, porque confunde eficácia e efetividade; efeitos imediatos e concentrados *vis-à-vis* efeitos secundários e desconcentrados.

De fato, as avaliações de impacto são consideradas mais complexas, porque demandam que seja medida a mudança provocada exclusivamente pelos efeitos da política em questão; isto é, tornar-se-ia necessário excluir outros fatores que possam influenciar as alterações observadas, não apenas junto à população-alvo (RAMOS; SCHABBACH, 2012). Nesse caminho, sugere-se a aplicação de modelos experimentais ou quase-experimentais (COHEN; FRANCO, 1993). Porém, não faz sentido invocar complexidade e, ao mesmo tempo, tentar reduzi-la a uma relação funcional de causa e efeito.

Avizinhando-nos das definições mais úteis a nossos objetivos, Ramos e Schabbach (2012, p. 1278) destacam que a avaliação de impacto “verifica a existência de um nexo causal entre os resultados da implantação do programa ou projeto e as alterações nas condições sociais da população”, ou seja, o quanto os objetivos da política redundariam em efeitos secundários positivos. Apenas complementaríamos com o cuidado de frisar a necessidade de integrar os possíveis efeitos dialógicos de relações complexas entre categorias sociais. Isto é, além das cadeias de causa e efeito, há que se considerar elementos conceituais de bases simbólico-culturais. Mesmo porque, ao contrário da funcionalidade, associada à manutenção de rotinas, concentramo-nos na consecução de mudanças nas estruturas sociais relevantes à política.

Desse modo, alinhamo-nos àqueles que veem a efetividade como uma medida de impacto (COHEN; FRANCO, 1993). Nosso único reparo, seria no sentido de referir-se a “objetivos desconcentrados”. Ou seja, aqueles forjados na interação não planejada de diversas políticas fragmentadas. Eles ultrapassam os efeitos setoriais, imediatamente ligados à especificidade de cada iniciativa. Suas causas restariam no potencial de efetividade, em meio à sociedade em geral.

Por fim, cabe distinguir a efetividade da eficiência e da eficácia. O conceito de eficiência reflete a relação entre o que foi produzido e os meios empregados, ou seja, entre recursos utilizados e os produtos gerados, provendo uma ideia de custo-benefício. Por sua vez, a eficácia pode se referir ao grau em que foram atingidos os objetivos e metas da política, independentemente dos custos implicados (COHEN; FRANCO, 1993).

Logo, haveria uma lacuna teórico-metodológica a ser preenchida. A efetividade vem sendo condensada ora junto à eficácia (resultados diretos) ora à eficiência (custo-efetividade), perdendo grande parte de sua utilidade distintiva, senão limitando o tipo de

implementação. Preferimos dividir, de um lado, a eficácia para medir os objetivos setoriais, concentrados, imediatos da política; e, de outro, a efetividade, para auferir objetivos sociais, desconcentrados, os quais passam pela política avaliada, mas que não podem ser isolados como efeitos exclusivos dela.

Em monitoramento e avaliação de políticas públicas, distingue-se uma verdadeira babel de categorias. Respeitada tal pluralidade, a abordagem aqui proposta distingue a efetividade como uma medida de impacto, complementar e mais ampla que eficácia e eficiência. Estabeleceremos que avaliar o impacto teria mais a ver com os efeitos desconcentrados da política, para a sociedade como um todo, do que com a correta implementação do formulado.

## **DESENVOLVIMENTO: PROCESSOS LOCAIS DE MUDANÇA SOCIAL**

Nos aproximaremos, agora, da abordagem em desenvolvimento endógeno, da qual destacaremos as categorias analíticas que formarão a abordagem para estudar o papel da agência de regulação no desenvolvimento local.

A categoria histórica “desenvolvimento” tem se dirigido para o aprofundamento da autonomia cidadã, bem como à maior consideração da transversalidade das dimensões do mundo da vida em sociedade. Essa (re)construção hegemônica aponta para a crescente formação de capacidades individuais e coletivas para lidar com as dimensões da sociabilidade intersubjetiva, desde o local até global, dialogicamente. Isto vem ocorrendo complementarmente ao entendimento original, outrora centrado na dinâmica econômica. Divisor de águas dessa inflexão hermenêutica da ciência, o trabalho de Amartya Sen recebeu um Nobel de Economia em 1998, após inspirar a construção do Índice de Desenvolvimento Humano junto à Organização das Nações Unidas. O indicador de desenvolvimento, ainda em evolução, passaria a agregar informações em saúde e educação. A rigor, enquanto campo de práticas, o social abrange os usos e costumes econômicos.

Nossa proposta parte dos enfoques sugeridos em Vázquez Barquero (2000), Evans (2004) e Tápia (2005), complementarmente, cuja mobilização já se fez em Lima e D’Ascenzi (2018). Tendo em vista a geração de impacto no sentido sugerido, contemplamos a ideia de desenvolvimento endógeno do primeiro, conjuntamente às análises dos mecanismos de governança acionados pelos demais autores. Desse modo, ter-se-ia um modelo de análise de eficácia e de efetividade a partir do estabelecimento de um movimento dialógico entre o geral e o específico, em acordo à proposta teórica sugerida e ao contexto tratado.

Assim, buscamos tratamento para analisar os processos de mudança/crescimento estrutural, baseados na utilização do potencial de desenvolvimento existente no território, que promovam o bem-estar da população. Por um lado, a definição de desenvolvimento endógeno integraria transversalmente as relações de interdependência dos esforços, necessidades, capacidades e interesses dos agentes locais nas dimensões econômica, cultural, ambiental etc. Por outro, os mecanismos de governança precisariam ser avaliados a partir da capacidade de promover concertação frente à heterogeneidade concreta.

O conceito de endogeneidade é a base dessa ideia de desenvolvimento: uma mudança social intencional a partir de características culturais e setoriais locais. Isto aponta para o desenvolvimento de baixo para cima e do local para o global, levando a discussão às categorias analíticas correspondentes, ao mesmo tempo complementares e interseccionadas: equidade, participação e sustentabilidade, indicando a perenidade das condições e dos frutos do desenvolvimento. Isto implica que tal processo partiria dos recursos e das potencialidades socioeconômicas locais (específicas), tendo início com as escolhas dos atores locais em busca da própria autonomia, num processo de geração de capacidades que proporcionassem integração regional e global a partir dos mecanismos de governança da política pública. Com isso, as pessoas físicas e jurídicas seriam os agentes da mudança e as beneficiárias do esforço de transformação, retroalimentando o desenvolvimento.

Ainda nessa linha, tais princípios inter-relacionados em desenvolvimento local – autonomia, descentralização e participação – conduzir-nos-iam a mais um elemento definidor: o envolvimento dos diferentes atores locais na formulação e na implementação das políticas, já em meio à governança.

A inserção de diferentes atores não estatais nos processos das políticas é uma resposta às possibilidades e limites das iniciativas centralizadas e/ou excessivamente setoriais. Isto é, os problemas sociais são produzidos por múltiplas variáveis, algumas conhecidas e outras não. A participação de uma pluralidade de atores funcionaria minimizando as limitações cognitivas, pois introduziriam diferentes visões, conhecimentos e recursos relevantes ao desenho de políticas mais adequadas ao contexto. Ademais, a implementação das iniciativas dependeria fortemente do protagonismo dos atores implicados.

O princípio da participação ilumina tanto a definição de desenvolvimento quanto as estruturas e os processos administrativos das políticas correlatas. A medição desse elemento passa por qualificar o envolvimento/comprometimento com a política em pelo menos duas dimensões: heterogeneidade, congregando a pluralidade de atores locais interessados e; normatividade, no sentido da isonomia e impessoalidade dos mecanismos de tomada de decisão. Portanto, a primeira, mais ligada à endogeneidade do processo; a segunda, à governança da política de desenvolvimento. Duas dimensões necessárias, embora, por si só, insuficientes para garantir a descentralização no sentido de democratização (DAGNINO, 2002) dos processos das políticas de desenvolvimento endógeno.

Em termos dinâmicos, a participação encontra-se vinculada à endogeneidade, isto é, às expectativas desses atores tomarem parte dos processos decisórios que venham a afetá-los. Reforçando esse argumento, Tapia (2005) destaca dois princípios das políticas públicas de desenvolvimento descentralizadas: “o local como unidade básica do desenvolvimento socioeconômico e a opção por uma estratégia concertada de tipo *bottom-up*, que mobiliza o conjunto de atores sociais pertencentes ao território” (p. 136).

A afirmação de Tapia (2005) conduz à questão: a interação entre diversos atores na formulação/implementação/avaliação das táticas de desenvolvimento suporia espaços de concertação. Decerto, as parcerias, as redes e outros mecanismos de governança compartilhada entre atores públicos e privados são apontados como formas de operação adequadas à produção

desse tipo de política (VÁZQUEZ BARQUERO, 2000; EVANS, 2004; TAPIA, 2005).

Nesses tipos de formas de governança, caberia ao Estado o desenvolvimento das novas capacidades de participação, a partir da elaboração e manutenção de estruturas compartilhadas de gestão local, as quais incentivassem o estabelecimento e a atuação de coalizões estáveis de atores, promovendo a coordenação das ações, a colaboração e a definição das prioridades e dos objetivos conjuntos (TAPIA, 2005).

Em suma, o desenvolvimento local é desenvolvimento humano, expressando a capacidade dos cidadãos em escolher seus projetos de vida (VÁZQUEZ BARQUERO, 2007; SEN, 2010) de modo autônomo. Além disso, o caminho das mudanças desejadas consubstanciaria fonte de inovação, contribuindo para realimentar o processo assim sinérgico.

## PROPOSTA DE MODELO ANALÍTICO

O modelo de análise proposto aqui parte do entendimento de que as políticas públicas estão voltadas à mudança social. Tal visão traz uma questão relevante: como avaliar processos de transformação complexos?

Primeiramente, definimos, em consonância com outros (SALGADO; BORGES, 2010; QUEIROZ; VIEIRA, 2012), que a avaliação *ex ante* é relevante em contextos de recursos sociais escassos e pressão popular por melhores serviços públicos. De forma conjunta, a avaliação do impacto é destacada por estar voltada aos retornos, para a sociedade, dos esforços empreendidos por meio de políticas públicas. A conjunção das duas abordagens leva nossa atenção para a consideração *a priori* das consequências das políticas para a sociedade.

Tais consequências, neste trabalho, são modeladas enquanto desenvolvimento em uma perspectiva multidimensional, isto é, abarcando as diversas dimensões da sociabilidade. Desse modo, os parâmetros de avaliação da efetividade das políticas são derivados da concepção de desenvolvimento endógeno apresentada anteriormente. O Quadro 1 mostra tais categorias e suas dimensões.

**Quadro 1** – Quadro sinóptico da proposta de modelo analítico

Categorias		Dimensões	Detalhamento
Categorias locais	(1) Políticas Públicas	Estrutura, processos e resultados organizacionais	Sistemas de mobilidade
			Saúde
			Saneamento
			Educação
			Rodovias
			Seguridade social
			Etc.

Categorias		Dimensões	Detalhamento
Categorias analíticas	(2) Endogeneidade	Equidade	Impactos desconcentrados na geração de capacidades de agência: do local no global e vice-versa
		Sustentabilidade	Funcionalidade geracional entre necessidades e recursos físicos e sociais
		Participação	Heterogeneidade: atores e interesses
	(3) Mecanismos de Governança	Participação	Normatividade: autonomia, accountability, descentralização
		Consensualidade (lógica sistêmica)	Manejo de conflitos, construção hegemônica para o estabelecimento de prioridades e objetivos compartilhados
		Gestão mista	Coordenação e cooperação, concertação vertical e horizontal.
	(4) Perspectiva do Desenvolvimento	Multidimensional	Economia
			Desempenho "social" (educação, saúde, cultura etc.)
			Meio ambiente etc.

Fonte: Elaboração própria.

Há quatro grandes linhas: (1) Políticas Públicas; (2) Endogeneidade; (3) Mecanismos de Governança; (4) Perspectiva do Desenvolvimento. Delas, extraem-se duas grandes famílias de categorias analíticas, (2) e (3), as quais seriam "medidas" por meio dos elementos conceituais perscrutados concretamente junto aos dados primários e secundários (1). Assim, (1) referir-se-ia à(s) política(s) avaliada(s) quanto a seus possíveis impactos no desenvolvimento da sociedade analisada; enquanto (4) aparece como variável dependente do modelo, no sentido de que, quanto melhor forem atendidas as categorias em (2) e/ou (3), maior o impacto em termos de desenvolvimento.

Desse modo, nosso enfoque permitiria demarcar, definir e relacionar elementos conceituais e empíricos de sustentação à endogeneidade, bem como a adequação dos mecanismos de governança para tanto, ambos a partir dos campos de atuação específicos das políticas públicas, em respeito à realidade tratada. Passemos, então, ao campo empírico.

## O CONTEXTO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS AGÊNCIAS REGULADORAS

As crises de endividamento varreram o mundo a partir dos anos 1960, interrompendo a universalização ininterrupta de direitos sociais. De modo idiossincrático, no Brasil, apenas a Constituição Federal de 1988 (CF) veio determinar tal universalização, ainda hoje ineficaz. A superação deste estado de coisas passaria pela funcionalidade, pelo re-equacionamento das contas públicas, tendente ao atual conflito redistributivo, contrário e favorável às "reformas".

Tal processo correspondeu ao aumento da carga tributária e à concentração dos recursos fiscais junto às áreas definidas sociais (saúde, educação, previdência etc.); implicando na busca por alternativas para financiar os demais setores, de menor vinculação legal ou apelo político. Desde então, em meio às mais diversas iniciativas, ortodoxas e heterodoxas, cravejaram reformas promovidas pelos mais diferentes matizes ideológicos do espectro político brasileiro, local e nacionalmente.

Em meio ao ciclo de reformas pós-CF, focamos o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, no âmbito do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Este apareceria centrado na concentração da atuação do Estado junto ao denominado Núcleo Estratégico, amparando os mercados em atuação direta na economia. Realizando novo recorte, nessa tentativa de destruição criadora, concentramo-nos na inclusão do Princípio da Eficiência junto ao rol de obrigações constitucionais a serem perseguidas pela Administração Pública, consubstanciada na Emenda Constitucional n. 19/1998. Desse modo, após constantes aumentos do lado da receita, objetivar-se-ia qualificar o gasto, além de facilitar a entrada de capitais. Um cenário de escassez para as contas públicas, ainda agravado internamente pelo Plano Real de estabilização monetária, o qual promoveu o ocaso do imposto inflacionário, permeado por câmbio valorizado e juros estratosféricos.

Foi em meio às estrutura e conjuntura pinceladas que os estados brasileiros teriam buscado aparelhar-se institucionalmente para atrair os poucos recursos existentes, provenientes de organizações multilaterais, com custo reduzido, senão nulo. A viabilização deste intento passou pela importação de ferramentas institucionais reconhecidas internacionalmente, pois comuns, nos países mais democráticos (PECI, 2007b; NUNES *et al.*, 2007). Dessa maneira, introduziram-se as agências (autárquicas) reguladoras na administração pública brasileira a partir da segunda metade dos anos 1990, dotadas de poder normativo no interior de seus setores de atuação. Afinal, à concessão de fundos daquele nível de qualidade, exigia-se a existência de mecanismos provedores de previsibilidade jurídica e econômica “despolitizada”, possibilitando o monitoramento e a avaliação para o cálculo do investimento de longo prazo e seu resultado. Aqui, especialmente necessários às políticas de Estado em infraestrutura física, as quais doravante seriam financiadas e operadas pelo segundo setor (privado), teoricamente, mais líquido e eficiente. Os mercados-alvo, até então nas mãos do Estado (Capitalismo de Estado), não raro, configuravam monopólios estatais, em meio a um portfólio considerável de empresas de economia mista e estatais (até hotéis e supermercados) sucateadas por falta de investimentos.

Cabe esclarecer o que se entende por regulação. As Ciências Econômicas oferecem uma definição geral: a regulação compreende “qualquer ação do governo no sentido de limitar a liberdade de escolha dos agentes econômicos” (PINTO Jr.; FIANI, 2002, p. 515). Podemos também citar uma conceituação jurídica:

Quanto à amplitude do conceito, aparecem-nos três concepções de regulação: a) em sentido amplo, é toda forma de intervenção do Estado na economia, independentemente de seus instrumentos e fins; b) num sentido menos abrangente, é a intervenção estadual na economia por outras formas que não a participação direta na atividade econômica, equivalendo, portanto, ao condicionamento, co-

ordenação e disciplina da atividade econômica privada; c) num sentido restrito, é somente o condicionamento normativo da atividade econômica privada (por via de lei ou outro instrumento normativo) (MOREIRA, 1997, p. 35 *apud* ORGANIZAÇÃO DIREITO RIO, 2008, p. 91).

Temos, com isso, delimitado o objeto das agências de regulação. E os seus objetivos, conforme pensados pelo governo brasileiro na década de 1990, seriam:

Segundo as recomendações do CRE, os entes reguladores deveriam promover a competitividade dos seus respectivos mercados, além de garantir o direito de consumidores e usuários dos serviços públicos, estimular o investimento privado, buscar qualidade e segurança dos serviços a menores custos possíveis para os usuários, assegurar a remuneração adequada dos investimentos realizados nas empresas prestadoras de serviço, dirimir conflitos entre consumidores e empresas prestadoras de serviço e prevenir abusos de poder econômico por agentes prestadores de serviços públicos (NEUNES; RIBEIRO; PEIXOTO, 2002, p. 8).

Contudo, a tradução das agências reguladoras à cultura política brasileira, dentre outras coisas, terminou por desviar a institucionalidade derivada, não sem consequências para os objetivos pretensamente almejados, como é fácil avaliar nos dias de hoje (PECI, 2007a). De forma complementar, Nunes, Ribeiro e Peixoto (2007, p. 29) declaram: “A análise do processo de criação das agências no Brasil mostra que faltou uma definição jurídica e institucional nítida para os órgãos reguladores, a fim de estabelecer, por exemplo, formas de controle social e padrões de relação com a administração direta e com os poderes Legislativo e Judiciário”.

Os modelos que inspiraram as agências brasileiras as associavam ao Poder Legislativo, conforme a prática das democracias mais consolidadas. A versão brasileira, por seu turno, terminou por alocá-las no interior do Poder Executivo, (re)afirmando as dificuldades locais frente a quaisquer processos de descentralização política. Como efeito, a prática regulatória foi adaptada para a esfera administrativa, não sem consequências sobre os efeitos normativos esperados (ARAGÃO, 2006).

À guisa de efeito almejado, com um possível e desejável aumento na segurança para se fazer negócios, melhorar-se-ia os custos de oportunidade no aporte em políticas públicas, aumentando a oferta de capitais e diminuindo retorno *ex ante* dos capitais investidos. Em ambos os casos, dois lados de uma mesma moeda invisível à lógica de soma-zero do conflito redistributivo instalado.

Passadas duas décadas, caberia agora, mesmo que em nome do Princípio da Eficiência, mas especialmente frente aos pressupostos em Políticas Públicas, perguntar-se dos resultados alcançados.

A Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Rio Grande do Sul foi criada naquele contexto, há 20 anos. Um caso empírico passível de reavaliação quanto aos impactos de sua institucionalidade no desenvolvimento da sociedade gaúcha, conforme o caso, com possibilidades de aplicação mais ou menos geral. Ou seja, em vista aos

resultados alcançados, à experiência vivenciada e aos desdobramentos de toda ordem, um novo conhecimento sobre tal ferramenta institucional poderia ser consolidado e utilizado para sua própria regulação, em uma perspectiva de *accountability*.

## **AGERGS: ANÁLISE EM REGULAÇÃO E DESENVOLVIMENTO**

A AGERGS foi criada para atuar na regulação dos serviços públicos delegados pelo estado do Rio Grande do Sul. Tal competência fora estabelecida pelas leis n. 10.931 e 10.942, ambas de 1997. Aquela cria a agência e estabelece, já no Art. 1º, as ferramentas básicas à função reguladora: autonomias financeira, funcional e administrativa; esta, sua estrutura organizacional e o quadro de servidores.

Todavia, conforme detalharemos, a autonomia logrou baixa eficácia. Tal ideal de independência encontraria dificuldades para ultrapassar a fronteira do discurso, ao que adaptava a nova institucionalidade à cultura política estabelecida.

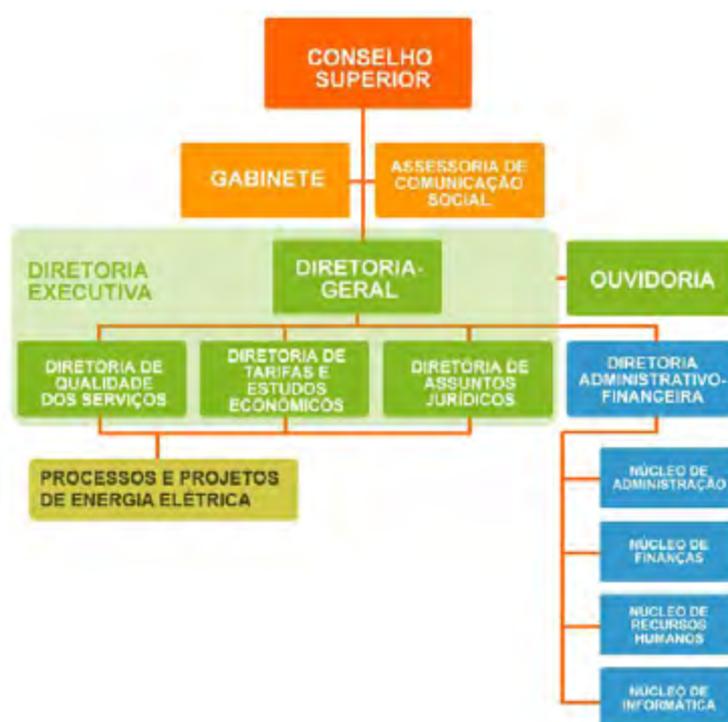
A rigor, para além do discurso tradicional quanto à ingerência política dos governos nas políticas de Estado, a importância da autonomia prender-se-ia ao fato de que a regulação dos serviços públicos deveria contemplar igualmente os três principais interessados: poder concedente, usuários e delegatários. Um ordenamento de lógica sistêmica estabelecido nas normas formais que regem a agência. No entanto, a realidade de alternância democrática sem paralelos no estado (nenhum governo logrou sua reeleição), permitiu toda sorte de construção hegemônica governamental, e sua correspondente composição dirigente junto à AGERGS, sem que se possa notar a inflexão descentralizadora, levando-nos a concluir tratar-se de um traço cultural disseminado normativamente entre as forças políticas relevantes.

Externamente, o primeiro movimento de reação, ainda republicano, foi o de acionar o Poder Judiciário por meio de duas ações diretas de inconstitucionalidade (BRASIL, 2014a; 2014b), cuja especificidade passaria ao largo desta missiva, não fosse seu objeto de refrear a autonomia regulatória; ainda mais que as peças não obtiveram reconhecimento quanto a tal mérito pela corte superior. Mesmo assim, fechado o caminho do *checks and balances*, foram criando-se outros meios alternativos, mas ratificados, executados e incrementados por outros novos governos e demais instituições públicas. Tamanha unanimidade em vista à alternância governamental tem como demonstrar a cultura política inscrita.

Conforme veremos, a agência tem sido apropriada ideológica ou pragmaticamente pelos governos. Nesse sentido, a Teoria da Captura, formulada em países com sistema econômico comumente denominado de Capitalismo de Mercado, precisaria ser adaptada ao nosso contexto. No formato original, a simples transmigração desse conjunto é de consecução a ser provada. Afinal, em nossa cultura política, o Estado, personificado pela burocracia pública e o Poder Executivo, é que tende historicamente a capturar (ver MUSACCHIO; LAZZARINI, 2015), neste caso, buscando reduzir o funcionamento das agências reguladoras a órgãos da administração direta e de políticas de governo; movimento semelhante, mas em âmbito federal, foi constatado em Nunes, Ribeiro e Peixoto (2007).

A Figura 1 registra a estrutura organizacional atual da AGERGS. Originalmente, não constava uma diretoria administrativo-financeira, criada a partir de um dos cargos de livre escolha do Presidente do Conselho Superior (RIO GRANDE DO SUL, 1997b). Por definição, a criação daquela área meio vinculada à presidência, com *status* de diretoria, consubstanciaria movimento em sentido de concentrar e centralizar os processos internos; pela mesma lógica, desviou servidores da área finalística para posições de *staff*, de autonomia limitada e sequer concursados para desempenhar tais tarefas.

**Figura 1** - Organograma da AGERGS



Fonte: AGERGS (sd).

Ademais, após ter sido criada por um governo, o qual custou em empossar os primeiros servidores, a institucionalidade parece ter sido rechaçada pelos que o sucederam. Por exemplo, não permitindo recomposições dos vencimentos, como vemos na Tabela 1; ou mesmo, o preenchimento completo dos cargos, conforme Tabela 2.

Somam-se a este cenário questões tangentes ao recrutamento e seleção, na forma da contratação de servidores concursados, mas sem capacitação obrigatória para a função institucional. Ou, ainda, na escolha dos cargos estratégicos, os conselheiros, cujo quadro incompleto tem sido preenchido independentemente do saber científico-profissional junto ao tema ou aos setores regulados.

O risco regulatório pode ser reduzido, assegurando-se às agências autonomia decisória e financeira. Em hipótese nenhuma elas podem ser usadas, a exemplo

do que ocorreu no passado, como objeto de escambo político. Regras transparentes e condutas previsíveis são essenciais nessas instituições (ANDRADE, 2016, p. A10).

**Tabela 1** - Comportamento salarial, reposição para cargos de grau A, AGERGS x Secretaria da Fazenda (RS) x inflação

Período	AGERGS			Auditor Sefaz/RS		Inflação	
	básico	variável	reposição	básico	reposição	IPCA	IGP-M
1997-2002	4.300,00		0,0%	4.310,00		47,1%	96,0%
2003-06	5.125,30		19,2%			30,9%	33,2%
2007-10	5.125,30	1.025,06	20,0%	ND	ND	22,8%	29,9%
2011-14	5.125,30	2.306,39	20,8%			27,8%	24,8%
jul/15	5.125,30	3.075,18	10,3%	19.615,87			
Total 1997-2015	8.200,48		90,7%	19.615,87	355,10%		
IPCA 1997-jul/2015	13.453,82			13.485,11		212,9%	
IGPM 1997-jul/2015	18.241,47				18.283,89		324,2%

Fonte: Elaboração própria a partir de Núcleo de Administração e Recursos Humanos da AGERGS, Portal da Transparência, Sefaz/RS, IBGE, Ibre/FGV.

**Tabela 2** – Quantidade de vagas para pessoal de nível superior

TÉCNICO SUPERIOR			
Grau	Vagas		
	Existentes	Preenchidas	Disponíveis
A	12	13	-1
B	9	0	9
C	9	2	7
D	9	8	1
E	9	3	6
F	9	5	4
G	9	7	2
Total	66	38	28

Fonte: Núcleo de Administração e Recursos Humanos da AGERGS.

Nota: posição em 27/08/2015.

**Tabela 3** – Quadro de pessoal de nível superior da AGERGS

Concurso	Especificação	Nomeados	Exercício	Exonerados	Ativos
1999	Administrador	6	5	1	4
	Advogado	21	2	0	2
	Contador	8	2	0	2
	Economista	7	4	2	2
	Engenheiro Civil	7	5	2	3
	Engenheiro Eletricista	2	2	0	2
	Engenheiro Mecânico	3	2	0	2
	Subtotal	54	22	5	17
2005	Advogado	4	4	0	4
	Contador	4	3	3	0
	Economista	8	1	0	1
	Engenheiro Eletricista	2	2	0	2
	Engenheiro Mecânico	1	1	0	1
	Estatístico	3	1	1	0
	Subtotal	22	12	4	8
2013	Advogado	2	2	1	1
	Analista Informática	1	1	0	1
	Contador	8	5	2	3
	Economista	1	1	0	1
	Engenheiro Civil	5	2	1	1
	Engenheiro Ambiental	7	4	0	4
	Engenheiro Eletricista	4	4	0	4
	Subtotal	28	19	4	15
Total		104	53	13	40

Fonte: Núcleo de Administração e Recursos Humanos da AGERGS.

A manutenção da estratégia de vedar a recomposição dos vencimentos e dos quadros, quantitativa e qualitativamente, redundava em forte rotatividade de mão de obra (Tabela 3), procurando ingresso junto a outras carreiras. Além disso, a autonomia legal vem sendo solapada com auxílio dos grupos dirigentes da agência. Conforme perscrutamos, o código normativo superior vem sendo utilizado à moda de um cardápio de opções, de onde se extraem ou ignoram-se elementos em função de intencionalidades ou resultados pré-estabelecidos.

A tática governamental até aqui perenizada, independentemente da existência, ou não, de conflitos de competência pontuais entre a agência *versus* órgãos da Administração, tem seguido o caminho da formulação de seguidos pedidos/consultas às instâncias governamentais, ora junto à Procuradoria Geral do Estado (PGE) ora à Secretaria de Fazenda (Sefaz) e seus órgãos, em lugar de decidir baseando os processos decisórios na autonomia legal.

Internamente, o temor frente à possibilidade de apontamentos por parte das instituições de controle externo vem servindo para reproduzir e legitimar a prática acima descrita, completando o quadro de atuação da agência. Aqui, é a cultura política e o perfil de qualificação que importam, a partir do predomínio da visão formal-legal sobre a da eficiência: seja pelos critérios de nomeação dos conselheiros, seja ao recrutar e selecionar servidores através de concursos públicos, seja pela ausência de incentivos à qualificação específica em regulação, seja pelas relações entre os planos estratégicos, táticos e operacionais junto à organização; conforme acompanharemos na análise do marco legal. Tal sistema impõe nova fonte de constrangimentos não apenas à autonomia, mas à equidade, à sustentabilidade, à participação, à consensualidade e à gestão mista, conforme o desenho do modelo proposto.

Desse modo, a autorreferência e o legado prévio acabavam dando o formato final à ação interna e externa, exercida em termos da inversão de prioridades entre meios e fins, forma e conteúdo; além de alçar o controle de legalidade estrita, positiva, ao plano principal, sendo utilizada quase que exclusivamente nos formatos processuais e na motivação dos atos da agência. Isto é, quando consideradas nas discussões, a eficiência e a eficácia vêm configurando questões secundárias; enquanto a efetividade, em termos da avaliação dos impactos da atividade regulatória, obscurecida. Isto fica evidenciado em AGERGS (2016a; 2016b; 2016e), senão implicitamente em AGERGS (2015; 2016c; 2016d), por reservarem tratamento de controle de legalidade, mas não de eficiência; seja pela inexistência de resoluções que estabelecessem padrões de qualidade para os serviços públicos correspondentes, como seria o caso, por exemplo, do estabelecimento de uma idade máxima para os ônibus de qualquer um dos sistemas de transporte interurbano regulados.

Outrossim, por exemplo, a AGERGS vem sendo limitada em sua capacidade de estabelecer contenciosos junto ao Poder Judiciário, passando a ser representada obrigatoriamente pela PGE. E vem sendo deslegitimada na execução de seu orçamento, cuja ordenação vem exigindo autorização prévia junto à Sefaz, embora a peça orçamentária estivesse legalmente segmentada e em conta bancária separada. Ainda, as receitas compostas exclusivamente por taxas cobradas junto aos operadores de serviços públicos são periodicamente transferidas para o caixa único estadual. E mesmo o poder sancionatório da agência é enfraquecido, tendo em vista entendimento da mesma PGE.

A última edição do Regimento Interno e as alterações da lei da AGERGS (RIO GRANDE DO SUL, 1997a, p. 8) aparecem como evidência do processo centralizador e concentrador interno e externo descrito:

~~Art. 10 – À Diretoria Geral compete a execução das atividades da AGERGS, dando aplicação às deliberações de seu Conselho Superior.~~

Art. 10 - À Diretoria-Geral compete a gestão executiva da AGERGS em obediência às diretrizes e às deliberações do Conselho Superior. (Redação dada pela Lei n. 11.292/98 à Lei 10.931/97)

~~Art. 13 - Os diretores dos departamentos executivos serão escolhidos pelo Conselho Superior dentre os servidores efetivos da AGERGS.~~

Art. 13 - Os diretores executivos serão escolhidos pelo Conselho Superior, preferentemente dentre os servidores efetivos da AGERGS. (Redação dada pela Lei n. 11.292/98; artigo vetado pelo Governador e mantido pela Assembleia Legislativa, conforme republicação no DOE n. 80, de 27/04/99).

Tal movimento teve início, ainda em 1998, no governo que criou a AGERGS, concentrando e centralizando competências junto ao Conselho Superior, politicamente nomeado, a partir da base de apoio governamental. Contudo, tal movimento ganha intensidade nos regimentos internos da instituição. Senão, vejamos o válido de 2015 a 2016:

Art. 7º Compete ao Conselho Superior:

[...]

II – Escolher o titular da Diretoria-Geral;

III – escolher os titulares das diretorias, preferentemente dentre os servidores efetivos [...];

[...]

VII – decidir sobre a competência dos órgãos da AGERGS, sua estrutura e atribuições;

[...]

XIX – aprovar as políticas administrativas internas e de recursos humanos [...];

[...]

XXI – editar atos normativos internos;

[...]

Art. 16. Compete à Presidência:

[...]

II – Administrar a Agência, [...];

[...]

X – Nomear os titulares da Diretoria [...], bem como propor as respectivas dispensas [...];

[...]

XIII – autorizar despesas [...];

XIV – assinar atos, documentos, [...] e outros instrumentos que tenham por objeto matéria de interesse da AGERGS;

XV – autorizar, “ad referendum” do Conselho Superior, a **participação [...] em cursos e eventos** [...];

[...]

Art. 20. A Diretoria-Geral é o órgão de execução das decisões do Conselho Superior e das atividades de competência da AGERGS, cabendo-lhe:

I – coordenar e supervisionar, **sob orientação do presidente e do Conselho Superior**, as atividades de planejamento e organização das funções administrativas; [...] (AGERGS, 2015, p. 4 e 13, grifos nossos).

A leitura indica que a competência da presidência alcança até mesmo as prerrogativas para decidir a capacitação dos servidores. Ademais, tal regimento reservava a abertura de processos de cunho regulatório para os conselheiros-relatores, redundando em tamanha disfuncionalidade organizacional, com a acumulação de processos junto ao Conselho e intempetividade crônica, que foi alterado já em 2016. Assim, a Resolução Normativa n. 27/2016 (AGERGS, 2016c) veio abrandar tal problema, mas manteve o traço formal-patrimonialista, como a centralização e a concentração administrativa, a falta de publicidade e de participação. Ilustrativamente: Art. 22 [diretor de qualidade dos serviços], Art. 23 [diretor de tarifas e estudos econômicos] e Art. 24 [diretor jurídico]:

Art. 22. [...]

XII – [além de VII e X respectivamente] disponibilizar estudos técnicos com vista a subsidiar os interessados a participarem de consultas e audiências públicas, mediante autorização do Presidente ou do Diretor-Geral;

[...]

Art. 33. Os atos normativos regulatórios editados pela Agência serão precedidos de consulta ou audiência pública com os seguintes objetivos: [...] (AGERGS, 2016c, p. 15 e 22, grifo nosso).

Na agência, a publicidade depende de autorização prévia. Além disso, percebe-se que, a exemplo do Art. 33, a norma não distingue a utilização específica para as audiências em relação às consultas públicas, nem a fase do processo em que deveriam ser realizadas. Ademais, as consultas externas são incomuns, enquanto as audiências públicas são organizadas ao juízo do Conselho Superior, após longa “negociação informal” junto à área técnica; decisão colegiada; podendo ainda orientar quanto ao que tornar público ou não para os participantes interessados. Mesmo porque estes últimos costumam ser convidados para as Audiências Públicas quando os votos já restam prontos (AGERGS, 2015; 2016a; 2016b). Ademais, cabe frisar, inexistente um banco de dados público que embase o cálculo ou a decisão, impedindo a *accountability*. Tal problema é recorrente no funcionamento das agências no Brasil (NUNES *et al.*, 2007), limitando sua capacidade de cumprir com as determinações que justificam sua existência.

De mais certo, as audiências são realizadas ao final dos impopulares processos tarifários estabelecidos sem a devida normatização de qualidade, no sentido de padrão contratado ou legislado, dos serviços públicos objetivamente desejados. Ora, qual o sentido em calcular um preço único para serviços relativamente diversos ou em fiscalizar algo que não foi normatizado em termos regulatórios?

Como solução de continuidade, do ponto de vista tarifário, a metodologia tem usado as médias ostensivamente, independentemente dos elevados desvios entre cada ocorrência estatística; enquanto as fiscalizações se têm concentrado no controle de legalidade, a partir de normas originárias de outras instâncias do poder público. Todo um conjunto de práticas metodológicas desligadas dos contextos de regulação (AGERGS, 2016a; D’ASCENZI; LIMA, 2017).

Tudo isso permeado por rigidez inadequada à atividade quando do exame de peças

normativas correspondentes aos serviços (leis, editais e contratos), em meio a conflitos ou decisões de cunho administrativo. Afinal, segundo a teoria, a necessidade de regulação deriva do fato de que nenhum contrato teria o condão de prever as evoluções sociais futuras.

Além disso, questão central à regulação é a funcionalidade dos sistemas regulados. Para tanto, partir-se-ia da avaliação da funcionalidade de cada mercado regulado, em meio ao corpo normativo produzido até então; deliberar-se-ia sobre as tendências a serem aprofundadas e, também, a serem inibidas; alternativas e instrumentos seriam elaborados, selecionados, regulamentados e, posteriormente, controlados; realimentando o processo de contínuo ajuste funcional.

Contudo, em nosso caso, os passivos regulatórios acumulados pela ocorrência de intempestividade só fazem aumentar. De saída, formalmente, tal conjunto vem redundando em desregulação crônica dos mercados sob responsabilidade, perpetrada simultaneamente pela falta de normatividade econômica formal (regulamentação da qualidade dos serviços) e pela intempestividade cumulativa na aplicação dos reajustes e revisões tarifários, descaracterizando o cálculo econômico e a fiscalização. O problema formal é ainda agravado pela prática do cálculo de um único coeficiente tarifário, ancorado no uso ostensivo e inadequado de médias. Um estado de coisas seguidamente apontado por documentos gerados pela Diretoria de Tarifas e Estudos Econômicos, em meio a Notas Técnicas e Informações relativas a diversos processos administrativos, de cunho interno e externo.

De fato, seja privilegiando o limite inferior da média, seja atrasando o devido fluxo de caixa das operadoras de serviços, os sistemas não têm como restar sequer financeiramente regulados, alimentando um círculo vicioso de passivos regulatórios, tanto ao exaurir a saúde financeira das empresas quanto ao sinalizar pela precarização do serviço público. Conseguisse desestruturar oferta e demanda simultaneamente. Tal resultado vai em sentido oposto à busca por compor o interesse público, orientado pelo princípio da eficiência, em termos de sua legalidade estrita; e mesmo em termos teóricos.

Ao buscar alocação ótima, uma boa regulação garantiria fonte sustentável de recursos, a partir da atratividade para o investimento externo ou privado: sem lucro, sem investimento, sem serviço, sem emprego etc. Bem por isso, regular tal cadeia causal, em meio às explicações apresentadas, ensejaria a autonomia fática da agência, assegurando o reconhecimento social de especialização científico-profissional para a definição da qualidade dos serviços, e o cálculo tarifário derivado. Este último definido a partir de dados socialmente controlados e normas econômico-regulatórias flexíveis, mas estáveis; terminando com a consequente fiscalização, bem como estudos de eficácia e de impacto, quanto aos resultados almejados e alcançados. Garantidas tais condições, os governos poderiam dedicar-se com mais afinco a gerenciar os sistemas públicos delegados por ele mesmo, evitando sobreposições de competência, bem como a impopularidade das (re)adequações, sempre necessárias à funcionalidade dos serviços públicos regulados. Portanto, siameses que são, tanto os serviços públicos quanto a autonomia das agências encontrar-se-iam em situação crítica, comprometendo a qualidade da normatividade expedida pela própria agência.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista o incremento das possibilidades de impacto da AGERGS no desenvolvimento regional, podemos elencar algumas questões, com base no modelo analítico desenhado.

Quanto à equidade, a agência tem demonstrado atuação excessivamente hermética e referenciada em seu próprio passado. Isto pode ter sido influenciado pelo comportamento beligerante de alguns governos em relação à organização, bem como à carência de programas de qualificação. Por outro lado, e de forma relacionada, averiguou-se deficiências no que tange à participação, visível na falta de interação de qualidade com os usuários, ausentes dos processos decisórios. Tudo isso vem ensejando a maneira isolada com que a AGERGS executa seus processos, horizontal e verticalmente.

De forma complementar, enquanto as diretorias encontram-se estruturalmente segmentadas por função, os produtos parecem indicar a inexistência de trabalhos conjuntos, vinculados direta e verticalmente ao conselho. Isso configura um ambiente de rotina, pouco adequado às funções regulatórias, em suas necessidades de adequação e de mudanças contextuais. Ou seja, as possibilidades de equidade distanciam-se prática e legalmente. Tal configuração, demonstra o baixo grau de sustentabilidade das ações e de seus resultados.

Quanto à hierarquia e às escolhas estratégicas, as barreiras parecem ainda maiores, uma vez que os mandatos de quatro anos, conjugados com o ingresso de conselheiros sem a capacitação específica, tendem a emperrar a consecução de planos estratégicos, caracterizados como de maturação lenta, gradual e constante. Isso talvez explique o protagonismo desejado pelo conselho junto ao plano tático e, mesmo, operacional. Um conjunto de dificuldades que comprometem, desde a origem, a participação nos processos decisórios.

O diagnóstico acima encontra confirmação na análise dos mecanismos de governança. O protagonismo interno que o conselho vem perseguindo aparece como uma contradição institucional. Isto é, uma instituição construída para descentralizar a administração pública mostra-se extremamente concentradora (no órgão Conselho Superior) e centralizadora (decisões provenientes do Conselho Superior). Há evidências de limitações normativas da devida publicidade, em mais um impeditivo à participação. Nesse tipo de ambiente, a consensualidade tende a ser trabalhada como jogo de soma zero; entretanto, o tipo sistêmico (perdas ou ganhos mútuos) seria mais adequado à regulação de mercados (busca do interesse público via princípio da eficiência). O mesmo pode ser dito em relação à gestão mista, uma vez que, mesmo internamente ao corpo funcional, a gestão é normativamente centralizada e concentrada na instância decisória máxima da agência, a qual tenta controlar e definir, desde sua posição estratégica original, os planos táticos e operacionais.

Portanto, o modelo de análise proposto, aplicado ao caso empírico da AGERGS, indica limites institucionais, internos e externos, organizacionais e estruturais, à geração de impactos no sentido da promoção do desenvolvimento multidimensional na região sob sua influência. Constatou-se que as duas categorias, endogeneidade e mecanismos de governança, encontram-se fortemente desarticuladas e inconsistentes. Por outro lado, as informações produzidas podem subsidiar melhorias organizacionais, com efeitos multiplicadores.

## NOTAS

- 1 Submetido à RIGS em: jun. 2018. Aceito para publicação em nov. 2018.
- 2 A noção de território pode ser tratada à luz do conceito de sociedade em Giddens (1998, p. 21): “A ‘sociedade’ não é uma entidade e não tem uma presença espaço-temporal; ela existe apenas como práticas sociais reproduzidas em uma diversidade indefinida de meios”.
- 3 Termo entre aspas, uma vez não se tratar exclusivamente de categorias ancoradas na funcionalidade, mas possivelmente, expressarem relações complexas, de base simbólica.
- 4 Uma competência normativa de natureza estritamente técnica, não autorizando que as agências criem obrigações de natureza política (BRASIL, 2014a; 2014b).
- 5 Tais políticas encontraram seu maior dinamismo com o modelo de “Substituição de Importações” preconizado pela CEPAL (Comissão Econômica para a América Latina) e operado pelo BNDE(S). Antes de receber tal denominação, dada *a posteriori*, essa política, inaugurada no segundo governo Vargas, fora sendo financiada ora com recursos externos ora previdenciários (SKIDMORE, 1982), agora esgotados, passando a provocar sangria fiscal.
- 6 A regulação dos monopólios naturais teve origem no século XIX nos EUA (ferrovias), como uma atividade parlamentar. Ilustrativamente, ver PECI (2007b).
- 7 Ilustrativamente, ver Aragão (2011).
- 8 Caso o leitor tenha interesse, o exame das súmulas correspondentes pode indicar, ao mesmo tempo, o nível de autonomia legalmente conferido, bem como o nível de prerrogativas com que conta o Poder Executivo brasileiro, no sentido de relativizar direitos e Leis, mesmo quando controlado por outro poder da república.
- 9 Ilustrativamente, o presidente da Associação Brasileira de Concessionárias de Rodovias comentou: “A MP [752] permite levar esses questionamentos para um ambiente de arbitragem, mas os obstáculos persistem, na opinião do executivo. ‘A arbitragem deveria ser papel das agências reguladoras, elas são mais bem preparadas para acertar o reequilíbrio econômico-financeiro, mas elas têm receio da avaliação dos órgãos controladores, que amanhã podem discordar da decisão. Elas acabam paralisadas, lhes faltam uma autonomia mais explícita” (MÁXIMO, 2016, sp).
- 10 Salvo a repetição literal do texto da Lei.
- 11 Como foi o caso da ação que buscou (re)estabelecer a competência da AGERGS quanto à regulação do mercado de gás, monopólio da Sulgás (Processo AGERGS REG/SE 000272-39.00/10-4). Ainda haveria casos em que há claro conflito de interesses entre as instâncias da administração envolvidas.

## REFERÊNCIAS

AGERGS. **Audiência Pública n. 07/2016 – Revisão Tarifária 2016 Transporte Rodoviário da Região Metropolitana (processo SEI nº 001856-39.00/15-9) dia 22 de junho de 2016**. Porto Alegre, RS, jun. 2016a. Disponível em: <<http://www.AGERGS.rs.gov.br/conteudo/7119/audiencia-publica-n%C2%BA-07-2016---revisao-tarifaria-2016-transporte-rodoviario-da-regiao-metropolitana-%28processo-n%C2%BA-001856-39.00-15-9%29-dia-22-de-junho-de-2016%2c-14%3a00-na-sede-da-AGERGS>>. Acesso em 24 jan. 2017.

AGERGS. Conselho Superior. **Resolução Normativa n. 17, de 23 de abril de 2015. Sessão n. 27/2015. Consolida alterações ao Regimento Interno da AGERGS.** Porto Alegre, RS, abr. 2015. Disponível em: <[http://www.AGERGS.rs.gov.br/upload/20150427164430ren\\_17.pdf](http://www.AGERGS.rs.gov.br/upload/20150427164430ren_17.pdf)>. Acesso em 24 jan. 2017.

AGERGS. Conselho Superior. **Resolução Normativa n. 27/2016, de 18 de outubro de 2016. Sessão n. 69/2016. Altera e consolida o Regimento Interno da AGERGS.** Porto Alegre, RS, out. 2016c. Disponível em: <[http://www.agergs.rs.gov.br/upload/20161019114435ren\\_27\\_2016.pdf](http://www.agergs.rs.gov.br/upload/20161019114435ren_27_2016.pdf)>. Acesso em: 24 jan. 2017.

AGERGS. Conselho Superior. **Resolução Normativa n. 29 de 18 de outubro de 2016. Sessão n. 69/2016. Disciplina o processo administrativo regulatório.** Porto Alegre, RS, out. 2016e. Disponível em: <[http://www.agergs.rs.gov.br/upload/20161019115121ren\\_29\\_2016.pdf](http://www.agergs.rs.gov.br/upload/20161019115121ren_29_2016.pdf)>. Acesso em: 24 jan. 2017.

AGERGS. Conselho Superior. **Resolução Normativa n. REN 28, de 18 de outubro de 2016. Sessão n. 69/2016. Dispõe sobre os atos administrativos da AGERGS.** Porto Alegre, RS, out. 2016d. Disponível em: <[http://www.agergs.rs.gov.br/upload/20161019114957ren\\_28\\_2016.pdf](http://www.agergs.rs.gov.br/upload/20161019114957ren_28_2016.pdf)>. Acesso em: 24 jan. 2017.

AGERGS. Consulta Pública n. 04/2016 - **Revisão e reajuste tarifário da CATSUL (processo 000363-39.00/16-2) período de 15 a 24 de agosto de 2016.** Porto Alegre, RS, ago. 2016b. Disponível em: <<http://www.AGERGS.rs.gov.br/conteudo/7245/consulta-publica-n%C2%BA-04---2016---revisao-e-reajuste-tarifario-da-catsul-%28processo-000363-39.00-16-2%29-periodo-de-15-a-24-de-agosto-de-2016>>. Acesso em 24 jan. 2017.

AGERGS. **Organograma.** Porto Alegre: AGERGS, sd. Disponível em: <<http://www.agergs.rs.gov.br/conteudo/1000/organograma>>. Acesso em 28 mai. 2018.

ANDRADE, R.B. Investimento em infraestrutura e as bases para a retomada. *Valor Econômico*, Opinião, p. A10, 23 de dezembro de 2016.

ARAGÃO, A. S. (Org.). **O poder normativo das agências reguladoras.** Rio de Janeiro: Forense, 2011.

BARDACH, E. **The implementation game: what happens after a bill becomes a law.** Cambridge: MIT Press, 1979.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Ação Direta de Inconstitucionalidade: ADI 1972 RS – Inteiro Teor, 17 de setembro de 2014.** Brasília, DF, set. 2014a. Disponível em: <<http://stf.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/25290405/acao-direta-de-inconstitucionalidade-adi-1972-rs-stf/inteiro-teor-144996993?ref=juris-tabs>>. Acesso em 24 jan. 2017.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Ação Direta de Inconstitucionalidade: ADI 1949 RS – Inteiro Teor, 18 de setembro de 2014.** Brasília, DF, set. 2014b. Disponível em: <<http://stf.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/25313922/acao-direta-de-inconstitucionalidade-adi-1949-rs-stf/inteiro-teor-151825301>>. Acesso em 24 jan. 2017.

- CARVALHO, J.M. **Cidadania no Brasil**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.
- COHEN, E.; FRANCO, R. **Avaliação de projetos sociais**. 5 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1993.
- D'ASCENZI, L. **Cultura e mudança em organizações**: análise etnográfica e dialógica da reestruturação promovida pelo Método da Roda nos centros de saúde de Campinas/SP. Campinas. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social) – Universidade Estadual de Campinas, 2006.
- D'ASCENZI, L.; LIMA, L. L. Análise de impacto regulatório da gestão descentralizada de um sistema de mobilidade interurbana. In: LIMA, L. L.; RODRIGUES, M. I. A. (Org.). **Campo de Públicas em ação**: coletânea em teoria e gestão de políticas públicas. Porto Alegre: UFRGS/CEGOV, 2017. p. 177-213.
- D'ASCENZI, L.; LIMA, L. L. Pós-modernidade e gestão estratégica: implicações para as políticas públicas. **Revista NAU Social**, v. 7, n. 13, p. 131-143, out. 2016/abr. 2017.
- DAGNINO, E. (Org.). **Sociedade Civil e Espaços Públicos no Brasil**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- DAMATTA, R. **Carnavais, Malandros e Heróis**. São Paulo: Zahar, 1979.
- DRAIBE, S. M. Avaliação de implementação: esboço de uma metodologia de trabalho em políticas públicas. In: BARREIRA, M. C. R. N.; CARVALHO, M. C. B. (Org.). **Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais**. São Paulo: IEE/PUC-SP, 2001. p. 13-42.
- EVANS, P. **Autonomia e Parceria**: Estados e transformação industrial. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004.
- FAORO, R. **Os Donos do Poder**: Formação do Patronato Político Brasileiro. Porto Alegre: Globo, 1957.
- GIDDENS, A. **Política, Sociologia e Teoria Social**. São Paulo: Unesp, 1998.
- HILL, M.; HUPE, P. **Implementing public policy**. 3a ed. Londres: SAGE, 2014.
- HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1936.
- HOWLETT, M.; RAMESH, M.; PERL, A. **Política Pública**: seus ciclos e subsistemas: uma abordagem integradora. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada). **Avaliação de políticas públicas**: guia prático de análise *ex ante*. v. 1. Brasília: Casa Civil da Presidência da República/ Ipea, 2018.
- JANNUZZI, P. Avaliação. In: BOULLOSA, R. F. (Org.). **Dicionário para formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 24-27.
- KINGDON, J. Como chega a hora de uma ideia? In: SARAVIA, E; FERRAREZI, E.

(Org.). **Políticas Públicas**. Brasília: ENAP, 2006. p. 219-224.

KNILL; C.; TOSUN, J. **Public Policy**: a new introduction. Londres: Palgrave Macmillan, 2012.

LIMA, L. L.; D'ASCENZI, L. Estrutura normativa e implementação de políticas públicas. In: MADEIRA, L. M. (Org.). **Avaliação de políticas públicas**. Porto Alegre: UFRGS/CEGOV, 2014. p. 50-63.

LIMA, L. L.; D'ASCENZI, L. Análise de políticas públicas. In: FERNANDES, R. M. C.; HELLMANN, A. (Org.). **Dicionário crítico**: Política de Assistência Social no Brasil. Porto Alegre: UFRGS/CEGOV, 2016. p. 18-21.

LIMA, L. L.; D'ASCENZI, L. Governando com políticas públicas: análise do desenho das políticas de desenvolvimento em Belo Horizonte, Fortaleza e Porto Alegre. In: MARENCO, A.; NOLL, M. I. (Org.). **A política, as políticas e os controles**: como são governadas as cidades brasileiras. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2018. p. 117-140.

LIPSKY, M. **Street-level bureaucracy**: dilemmas of the individual in public services. Updated edition. Nova Iorque: Russel Sage Foundation, 2010.

MÁXIMO, L. Para setor de rodovias, MP das concessões é insuficiente. **Valor Econômico**, Brasil, 27 de dezembro de 2016.

MOREIRA, V. **Auto-regulação profissional e administração pública**. Coimbra: Almedima, 1997.

MULLER; P.; SUREL, Y. **A análise das políticas públicas**. Pelotas: Educat, 2002.

MUSACCHIO, A.; LAZZARINI, S. **Reinventando o Capitalismo de Estado**: o Leviatã nos negócios. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2015.

NUNES, E. **A Gramática Política do Brasil**: clientelismo e insulamento burocrático. Rio de Janeiro: Jorge Zahar/Brasília: Enap, 1997.

NUNES, E. O. *et al.* **Agências reguladoras e reforma do Estado no Brasil**: inovação e continuidade no sistema político institucional. Rio de Janeiro: Garamound, 2007.

NUNES, E.; RIBEIRO, L. M.; PEIXOTO, V. Agências reguladoras no Brasil. [Documento de Trabalho n. 65]. Rio de Janeiro: Observatório Universitário/Universidade Cândido Mendes, 2007.

ORGANIZAÇÃO DIREITO RIO. **Direito Econômico Regulatório**. Série Direito Empresarial. v. 1. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

PECI, A. Avaliação do impacto regulatório e sua difusão no contexto brasileiro. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 51, n. 4, p. 336-348, jul./ago. 2011.

PECI, A. Reforma Regulatória Brasileira dos anos 90 à luz de outros esforços reformistas:

revisitando o modelo de Kleber Nascimento. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p. 11-30, 2007.

PETERS, B. G. **Advanced introduction to public policy**. Massachusetts: Edward Elgar, 2015.

PINTO Jr., H. Q.; FIANI, R. Regulação econômica. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: Fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 515-544.

QUEIROZ, H.; VIEIRA, L. Qualidade regulatória, avaliação de impacto regulatório e os desafios da regulação setorial no Brasil. In: PROENÇA, J. D.; PAULO, C. B. (Org.). **Experiências Exitosas em Regulação na América Latina e Caribe**. Brasília: Presidência da República, 2012. p. 75-88.

RAMOS, M. P.; SCHABBACH, L. M. O estado da arte da avaliação de políticas públicas: conceituação e exemplos de avaliação no Brasil. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, p. 1271-1294, 2012.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei n. 10.931, de 09 de janeiro de 1997**. Cria a Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Rio Grande do Sul - AGERGS e dá outras providências. Porto Alegre, RS, jan. 1997a. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/FileRepository/repLegisComp/Lei%20n%C2%BA%2010.931.pdf>>. Acesso em: 9 jan. 2018.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei n. 10.942, de 26 de março de 1997**. Cria o Quadro de Pessoal da Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Rio Grande do Sul - AGERGS e dá outras providências. Porto Alegre, RS, mar. 1997b. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/FileRepository/repLegisComp/Lei%20n%C2%BA%2010.942.pdf>>. Acesso em: 9 jan. 2018.

ROTH DEUBEL, A. Las políticas públicas y sus principales enfoques analíticos. In: ROTH DEUBEL, A. (Org.). **Enfoques para el análisis de políticas públicas**. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2010. p. 17-65.

SABATIER, P. A. The need for better theories. In: SABATIER, P. A. (Org.). **Theories of the policy process**. Colorado: Westview Press, 2007. p. 3-17.

SALGADO, L. H.; BORGES, E. B. P. Análise de impacto regulatório: Uma abordagem exploratória. **Texto para Discussão**, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília, n. 1463, 2010.

SECCHI, L. **Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

SEN, A. **Desenvolvimento como Liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SKIDMORE, T. **Brasil: De Getúlio a Castelo**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

TAPIA, J. R. B. Desenvolvimento local, concertação social e governança: a experiência dos pactos territoriais na Itália. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 1, p. 132-139, 2005.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. **Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual**. Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL)/Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). Santiago, 2000.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. **Investigaciones Regionales**, n. 11, p. 183-210, 2007.

WILSON, J. Q. **Bureaucracy: what government agencies do and why they do it**. Estados Unidos: Basic Books, 2000.

WU, X.; RAMESH, M.; HOWLETT, M.; FRITZEN, S. **Guia de políticas públicas: gerenciando processos**. Brasília: ENAP, 2014.

**Luciano  
D'Ascenzi**

Técnico Superior da Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Rio Grande do Sul (AGERGS) e Doutor em Ciências Sociais (Unicamp). Seus principais campos de interesse incluem análise de impacto regulatório, regulação econômica, análise de políticas públicas, mudança organizacional, cultura, inovação e gestão social.

**Luciana Leite  
Lima**

Professora do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e do Departamento de Sociologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Doutora em Ciências Sociais (Unicamp). Seus principais campos de interesse incluem desenho, implementação e gestão de políticas públicas.



Foto: Simony Marins

## **A Festa Universitária como Prática Fomentadora de Valores na Organização: As Economíadas à Luz da Ergologia<sup>1</sup>**

**Rodrigo Guimarães Motta, Iara Mola e Maria Amélia Corá**

### **Resumo**

As Economíadas são o maior evento esportivo entre as melhores faculdades de Administração e Economia de São Paulo. Dada a complexidade envolvida na sua realização, elas oferecem uma oportunidade para que os alunos, responsáveis pela sua preparação anual, apreendam, de fato, uma vivência organizacional. Assim, haja vista que entre as principais habilidades demandadas pelas organizações está o bom relacionamento interpessoal, este artigo se propôs a analisar como as Economíadas podem se configurar como uma prática fomentadora de valores considerados essenciais nas relações de trabalho. Para tanto, foram adotados pressupostos ergológicos e a abordagem etnográfica, mediante a observação participante e a gravação dos depoimentos de dois organizadores da edição de 2017. No estudo, verificou-se que, mais do que atender a prescrições generalizantes para a promoção das Economíadas, somente por meio da mobilização dos valores dos atores sociais, no exercício da sua subjetividade e singularidade, é que as finalidades propostas puderam ser não apenas viabilizadas, como também superadas.

### **Palavras-chave**

Festas Universitárias. Economíadas. Ergologia. Debate de Valores. Afetividade.

### **Abstract**

The *Economíadas* is the largest sports event among the best Business, Administration and Economics Schools in São Paulo. Given the complexity involved in such execution, it offers an opportunity for the students, who are in charge of the annual preparation, to have a truly organizational experience. Thus, due to the fact that among the main skills required to organize this event lies a good interpersonal relationship, this article intends to analyze how the *Economíadas* can be a practice to foment values considered essential in workplace relationships. To achieve that, premises in Ergology and a filmic ethnographic project were adopted, through engaged observation and

the recording of two statements from organizers of the 2017 edition. In this study, more than just meeting the general needs to promote the *Economíadas*, only by mobilizing values from the social actors, exercising their subjectivity and uniqueness, could it be verified. The proposed objectives were not only made feasible: they were also surpassed.

**Keywords** University celebrations. *Economíadas*. Ergology. Discussion of Values. Affectivity.

## INTRODUÇÃO

Consideradas o maior evento esportivo entre as oito melhores faculdades de Administração e Economia de São Paulo, as *Economíadas* foram concebidas em 1991 pelos alunos da Associação Atlética Acadêmica Getúlio Vargas (AAAGV), da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) dessa mesma fundação. Dada a complexidade envolvida na sua realização, elas oferecem, além do protagonismo estudantil, uma oportunidade para que os universitários tenham uma vivência organizacional na prática, uma vez que são eles os responsáveis pela preparação anual desse evento esportivo, o qual também se caracteriza como uma grande festa universitária.

Conquanto toda festa seja prática (BISPO, 2013; 2015; RAELIN, 2007; SANTOS; SILVEIRA, 2015) e processo (CZARNIAWSKA, 1996), tendo como pressuposto o exercício da organização em algum nível, o que se verifica é que, não obstante a possibilidade de serem estudadas sob enfoques diversos, as festas designadas “universitárias”, mais especificamente, ainda não representam uma temática acerca da qual sejam encontrados outros estudos. Na *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), por exemplo, conhecida plataforma de publicação digital de periódicos científicos brasileiros, a pesquisa realizada a partir do descritor “festa universitária” não localizou qualquer documento, sendo que o mesmo sucedeu para com “festa esportiva”, classificação que também pode ser aplicada às *Economíadas*. Na Plataforma Sucupira, por sua vez, na qual se encontra hoje disponibilizado o catálogo de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), a consulta a partir dos mesmos descritores – “festa universitária” e “festa esportiva” – não identificou qualquer registro para cada uma das expressões.

Em vista disso, uma nova busca foi empreendida, agora tendo em “festa” sua única palavra-chave, de modo que se pudesse verificar sob quais perspectivas teórico-metodológicas as contribuições das festas como práticas empreendedoras estariam sendo analisadas. Nesse caso, dados os 1.917 resultados elencados, estes foram refinados a partir do filtro

intitulado “Área do Conhecimento”, no qual foi selecionado, exclusivamente, o campo “Administração”, dentro do qual a plataforma identificou 22 resultados. Dessa amostra, constatou-se a inexistência de qualquer estudo que se referisse às comemorações realizadas no espaço universitário, sendo que todos os levantamentos mencionados foram realizados pela última vez em 10 de fevereiro de 2019.

Mesmo não figurando entre os temas de interesse dos pesquisadores, as festas universitárias seguem acontecendo por todo o Brasil, empreendidas por diferentes agentes. Organizadas pelas próprias faculdades que as promovem e/ou por instituições discentes, como diretórios acadêmicos e associações atléticas ou por empresas contratadas, tais festas abrangem diferentes formatos e atendem a finalidades diversas. Logo, apesar de categorizadas sob uma mesma rubrica que as associa ao espaço em que ocorrem, não é possível generalizar que todas as festas universitárias viabilizem as mesmas experiências para aqueles que delas participam – razão pela qual se torna necessário analisá-las individualmente, a fim de que seu real potencial possa ser efetivamente apreendido.

Partindo-se da proposta de uma articulação entre uma das competências necessárias para a organização de um importante evento realizado pelos próprios universitários e uma das competências que, profissionalmente, espera-se que vivenciem no universo organizacional, este artigo tem por objetivo investigar como as Economias podem se configurar como uma prática fomentadora de valores humanos considerados essenciais nas relações interpessoais no ambiente de trabalho. Logo, a temática a partir da qual se desenvolve tem como pano de fundo a importância das relações interpessoais nas empresas, problemática sobre a qual uma rápida consulta ao Google Acadêmico, nessa mesma ocasião, elencou cerca de 11.300 resultados, dos quais foram aqui destacados apenas os dois primeiros, ambos advindos da área da Administração.

Em *O imaginário organizacional das relações interpessoais*, Maggioni *et al.* (2015) analisaram os impactos que as relações interpessoais provocam no clima organizacional de uma empresa. Entre as justificativas para o empreendimento do estudo, os autores referem-se aos prejuízos decorrentes de relações conflituosas entre os funcionários, destacando-se tanto a queda na produtividade da empresa quanto o comprometimento da qualidade dos serviços prestados. Por meio de uma pesquisa de campo, concluiu-se que as relações interpessoais têm caráter decisório e significativo para o ambiente de trabalho, afetando o clima organizacional e interferindo diretamente na satisfação e na motivação dos colaboradores.

Já em *A importância do relacionamento interpessoal na gestão de competência da empresa Afaco Convertedora Gás Natural Veicular Ltda.*, o objetivo de Justino *et al.* (2015) consistiu em dispor de alguns conceitos utilizados na gestão de pessoas para evidenciar e analisar a responsabilidade das organizações, dos gestores e colaboradores no desenvolvimento das habilidades de autoconhecimento, automotivação e relacionamento interpessoal, este considerado “essencial para a cumplicidade corporativa”. Tal como Maggioni *et al.* (2015), os pesquisadores realizaram uma pesquisa de campo, partindo da hipótese de que, dados o seu pequeno porte e hierarquia reduzida, os funcionários se conheceriam e interagiriam harmonicamente. No entanto, o estudo concluiu que o clima organizacional da empresa

apresentava diversos impasses associados às relações interpessoais. Por esta razão, entre as possibilidades de intervenção sugeridas por Justino *et al.*, a Afaco aderiu à contratação de um curso de capacitação voltado à orientação de funcionários e gestores a fim de que estes desenvolvessem um bom inter-relacionamento.

Conforme é possível inferir por meio dessas pesquisas e da própria quantidade de publicações acerca do tema, o cuidado com as relações interpessoais figura entre os aspectos aos quais estudiosos e empresas têm conferido cada vez mais atenção, haja vista que “a maneira de lidar com diferenças individuais cria certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, no relacionamento interpessoal, no comportamento organizacional e na produtividade” (MOSCOVICI, 2001, p. 35).

Todavia, se, por um lado, a confrontação entre a teoria e a prática permite que sejam mais facilmente identificadas as razões pelas quais as interações humanas no ambiente de trabalho podem se tornar desafiadoras, o fato é que, por outro, a aplicação da teoria, exclusivamente, nem sempre configura o bastante para solucionar uma realidade tão complexa, uma vez que ela diz respeito à natureza humana. De acordo com Morgan (1996, p. 142), “a natureza verdadeiramente humana das organizações é a necessidade de construí-la em função das pessoas, e não das técnicas”.

Partilhando desse mesmo entendimento é que, neste artigo, optou-se por não se discorrer acerca de como vão sendo desenhadas as relações interpessoais nas empresas, e nem de quais são os seus desafios e soluções, conquanto não se perca de vista a incontestável relevância de toda a consagrada teoria já produzida a esse respeito. Em vez disso, este estudo visou a que, tomando-se um dos aspectos da organização das Economíadas como objeto de análise, se pudesse lançar luz sobre aspectos da atividade humana que frequentemente não se vê – justamente por não serem facilmente acessíveis –, e não sobre as “técnicas” em si. Isto porque, tal como ocorre com o uso de ferramentas, máquinas, organogramas, programas e documentos, o estudo baseado na aplicação das técnicas permite que se apreendam o trabalho e as relações de trabalho não por aquilo que eles são na essência, mas por meio dos resultados que são capazes de mensurar (SCHWARTZ, 2011a).

Assim, com vistas a contribuir para que outros estudos – relativos ou não à festa universitária – possam ser efetivados por meio dessa mesma perspectiva teórica, a presente pesquisa priorizou dois dos pressupostos de valor universal sobre os quais se assenta a compreensão de uma ciência ainda relativamente nova, a qual volta o seu olhar para a atividade humana e para a atividade de trabalho mediante a apreciação do investimento humano pessoal e coletivo: a Ergologia.

Metodologicamente, elegeu-se a elaboração de uma pesquisa de natureza qualitativa, na qual foi adotada a abordagem etnográfica filmica e a observação participante. Os excertos analisados correspondem aos depoimentos de dois alunos da Fundação Getúlio Vargas, associados também à Atlética da Getúlio Vargas, os quais colaboraram para a organização da edição das Economíadas ocorrida em 2017.

No que compete à sua organização, este artigo desenvolve-se, a seguir, por uma breve apresentação da Ergologia, dos conceitos de *atividade/atividade de trabalho* e de alguns dos seus principais pressupostos, dos quais foram destacados a *distância entre o prescrito e o real* e o *debate de normas e valores*. A terceira seção contém uma breve contextualização sobre as Economias a partir dos principais fatores que redundaram na idealização deste evento e em como ele vem se configurando desde então. Na quarta seção, detalha-se o processo metodológico, cujo critério para análise dos dados contemplou como ferramental teórico-metodológico os dois pressupostos ergológicos já especificados. Na seção posterior, são analisados e discutidos os depoimentos dos participantes, evidenciando-se aí os valores por eles mobilizados, ao que sucedem as considerações finais dos autores, seguidas das referências utilizadas ao longo do trabalho.

## **A ERGOLOGIA E O OLHAR PARA A ATIVIDADE E PARA A ATIVIDADE DE TRABALHO, “ESSA ILUSTRE DESCONHECIDA”**

Segundo Athayde e Brito (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007), a Ergologia não seria uma nova disciplina a concorrer no mercado de especialistas do trabalho, mas uma disciplina de pensamento-ação, uma “in-disciplina”.

Pensada e desenvolvida pelo filósofo Yves Schwartz, a Ergologia é um princípio epistemológico recente, surgido na França na década de 1980 como um espaço novo e criativo para se pensar questões relativas ao trabalho, apreendido como uma atividade humana, a qual, por sua vez, é “[...] entendida como um élan de vida, de saúde, sem limite pré-definido, que sintetiza, cruza e nutre tudo aquilo que se apresenta separadamente (corpo/espírito, individual/coletivo, privado/profissional, imposto/desejado, etc.)” (SOUZA-E-SILVA, 2008). Em síntese, “Ergologia é a aprendizagem permanente dos debates de normas e valores que renovam indefinidamente a atividade: é o ‘desconforto intelectual” (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007, p. 30).

Nesse viés é que, embora a Ergologia também conforme o projeto de melhor conhecer e, sobretudo, de melhor intervir sobre as situações de trabalho para transformá-las, ela se propõe a refletir sobre questões a respeito da atividade humana – atividade esta da qual o trabalho se destaca como uma das suas mais significativas expressões.

Para Schwartz, entretanto, definir o trabalho trata-se de uma missão impossível, conquanto não exista qualquer dúvida em relação à sua interpenetração com toda a atividade humana, haja vista que os polos sobre os quais o trabalho se baseia (a saber, *polo das dramáticas do uso de si*, *polo mercantil* e *polo político*) são profundamente interdependentes e interativos, cada um deles com as suas próprias especificidades. De todo modo, na necessidade de uma definição sobre a *atividade de trabalho* em si, ele pontua: “O trabalho é uma forma historicamente específica: refiro-me ao trabalho tal como falamos hoje, nas situações mercantis. [...] É uma forma de atividade, para nós muito importante, mas é uma forma específica de algo mais geral, a atividade humana” (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007, p. 30).

Ainda em relação à conceituação do trabalho, em ensaio no qual pretendeu situar as definições

acerca dele ao longo da história por diferentes correntes de pensamento e polemizar sobre o seu caráter inédito, invisível e visível, Schwartz (2011b, p. 20) reflete:

O ‘trabalho’ é ao mesmo tempo uma evidência viva e uma noção que escapa a toda definição simples e unívoca. É sem dúvida nesse ‘e’ que une ‘o trabalho’ e ‘os homens’ que repousa provavelmente a fonte desse caráter enigmático, gerador de paradoxos, e que permite a questão: o que está comprometido – do homem – no trabalho?

E, avançando nessa discussão, o teórico francês postula:

Uma atividade de trabalho é sempre o lugar, mais ou menos infinitesimalmente, de reapreciação, de julgamentos sobre os procedimentos, os quadros, os objetos do trabalho, e por aí não cessa de ligar um vaivém entre o micro do trabalho e o macro da vida social cristalizada, incorporada nessas normas. Vaivém que não deixa incólume nenhum dos dois níveis [...] (SCHWARTZ, 2011b, p. 33).

O interesse pelos estudos ergológicos e, portanto, a respeito da atividade de trabalho, ainda em conformidade com Athayde e Brito (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007, p. VII), já conquistou e segue conquistando espaço em diversos campos do saber no Brasil, não obstante introduzir um ponto de vista – o da atividade – “invisibilizado no cotidiano e intervir com ideias que muitas vezes contradizem o discurso dominante sobre o trabalho”. Em suas palavras:

Avaliamos o quanto é difícil, por diversos fatores, o primeiro contato com análises produzidas a partir desse “regime de produção de saberes”. É preciso esforço, paciência e tolerância para melhor compreender seus conceitos, nunca inteiramente claros, mas ricos em significados. Costumamos a lidar com um pensamento que desestabiliza modos consagrados (conservadores ou “críticos”) de pensar o trabalho na sociedade contemporânea.

Nesse sentido, a propósito, é que esses estudos vêm, se não a descortinar, problematizar alguns já-ditos e pressupostos que podem ser desconstruídos a fim de que a pseudo-obviedade mecânica pretendida na execução de cada tarefa ceda lugar à compreensão de que nenhum agir pode ser viabilizado sem a participação da própria individualidade. Logo, embora não se discuta, por exemplo, a pertinência da contratação de um curso de orientação a funcionários e gestores a fim de que estes possam desenvolver um bom inter-relacionamento, de acordo com o proposto no estudo de Justino *et al.* (2015), o olhar ergológico sobre a atividade de trabalho chama atenção para a insuficiência das prescrições, das normas, das técnicas:

O elogio da norma é [...] necessário; a normalização é uma conquista de toda a sociedade humana. Mas também é um risco: aquele de olhar os modelos, as normas, como um fim em si, o de ignorar a vida que surge a todo instante. E, no final das contas, deixar como residual ou insignificante aquilo que não está nos modelos e que, no entanto, pôde ser determinante na história que vai sendo tecida [...] (SCHWARTZ, 2011a, p. 137).

Desse modo é que, mesmo numa linha de montagem, da qual se poderia presumir que a tarefa correspondente a um determinado ator social consistisse somente na ação de apertar

um parafuso ou no encaixe de uma peça, a abordagem ergológica revela o uso que esse trabalhador faz de si – tanto por si mesmo quanto pelo(s) outro(s) – quando busca manter seu tempo de produção, antecipar acasos, economizar espaço para evitar avançar sobre o espaço do colega, “criando assim um horizonte de vida em comum aceitável nessa linha” (SCHWARTZ, 2011a, p. 134) e denotando que, nesse agir social, nada pode ser pura aplicação do que se tinha pensado sem esse trabalhador, antes dele.

Daí a razão pela qual é possível antecipar que, se um estatuto social – tal como o da AAAGV – se configura como um conjunto de regras norteadoras de uma determinada associação que estabelece, entre outras questões, os deveres de seus associados, a aplicabilidade dessas regras definir-se-á não por aquilo que o estatuto dispõe de si e por si, mas por meio da apropriação que cada associado fará acerca dessas normas generalizantes dentro e por meio do seu universo próprio – único e intransferível –, de modo que elas possam ser aí cumpridas.

Em síntese, trata-se de se compreender que as técnicas “foram pensadas fora das circunstâncias locais (então, elas são generalizáveis, elas utilizam princípios, conceitos, leis) e, desse ponto de vista, elas são neutras em relação ao meio, em relação àquele que as opera” (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007, p. 91). Se, no entanto, essas prescrições fossem operadas nas condições de neutralidade em que foram concebidas, elas simplesmente não funcionariam: é preciso que cada um recorra às suas próprias “arbitragens” (aos seus próprios valores), fazendo uso do seu próprio talento, da sua própria criatividade, dos próprios laços coletivos que criou para que as técnicas empregadas funcionem. Dessa maneira é que “o homem tira partido da técnica graças ao seu poder de generalizá-la [neutralizá-la] e de reconfigurá-la [desneutralizá-la] segundo os meios” (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007, p. 92).

Por ocasião de um importante estudo empreendido por ergonomistas no Conservatório Nacional de Artes e Ofícios (CNAM) de Paris entre os anos 1971-1972, no qual se verificava um modo de trabalho tipicamente taylorizado, Schwartz (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007) desenvolve quatro proposições especificamente ergológicas, sendo duas delas reivindicadas neste trabalho a fim de se viabilizar a análise proposta: (i) *a distância entre o trabalho prescrito e o realizado* e (ii) *o fato de que essa distância remete a um debate de valores*.

Em linhas gerais, no que diz respeito à *distância entre o prescrito e o real* – conceitos emprestados da Ergonomia da Atividade –, trata-se, efetivamente, da distância a ser considerada entre o que foi pensado teórica e antecipadamente e aquilo que foi de fato realizado por uma determinada pessoa em um dado lugar; entre o trabalho que se é pensado antes de se executá-lo e a realidade desse trabalho, na qual surgem os *imprevistos da atividade* (de toda e qualquer atividade humana), dado que nem tudo é possível antever.

Embora ninguém se dê conta dessa questão na maior parte do tempo, o fato é que se é levado a apreciar a atividade de trabalho do outro a partir dos prescritos que a envolvem, e não pelos recursos que ele mobiliza de si mesmo, entre os quais figuram os seus próprios valores. Da atividade de trabalho, apreende-se, de maneira relativamente acessível, os seus meios e resultados (“o professor ensina”, “o matemático calcula”, “o administrador administra”, “a cozinheira cozinha”...), quando ela própria, no essencial, não se vê:

[...] **Qualquer que seja a situação, há sempre uma negociação que se instaura.** É cada ser humano – e principalmente cada ser humano no trabalho – tenta mais ou menos (e sua tentativa nem sempre é bem-sucedida) recompor, em parte, o meio de trabalho em função do que ele é, do que ele desejaria que fosse o universo que o circunda [...] (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007, p. 31, grifo nosso).

Espécie de ponto de partida da Ergonomia, essa distância entre o trabalho prescrito e o realizado é universal, o que leva à outra proposição:

[...] a partir do momento que vocês sabem que a distância entre o prescrito e o realizado é universal, que existe portanto, no trabalho, outras razões que entram em jogo além das razões dos organizadores, isto quer dizer que a pessoa faz escolhas! Ela faz as escolhas, conscientes ou inconscientes [...], mas ela faz escolhas. E se ela tem escolhas a fazer, é em função de critérios – e portanto em função de valores – que orientam estas escolhas. Não se pode escapar disso. E então, existem debates – o que eu chamo “debate de normas” – que geralmente não são vistos. E procedemos mal não os vendo, porque isso é fundamental no trabalho. **Há debates de normas no interior da menor atividade de trabalho, a mais ínfima** (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007, p. 45, grifo nosso).

Consoante Schwartz (2011a), ao mesmo tempo que se constitui pelas normas que lhe são anteriores, a atividade também se organiza a partir dos *debates de normas e de valores* peculiares à natureza humana daqueles que a realizam, os quais precisam se valer de si mesmos para desempenhá-la, uma vez que nenhuma norma desobriga a necessidade de cada um repensar, no seu íntimo, as suas escolhas de ser e de vida, advindo daí o que o filósofo francês denominará de “*dramáticas da atividade*” ou “*dramáticas do uso de si*” – o que “não significa que cada agir seja semeado de dramas, significa que nada pode ser mecânico” (SCHWARTZ, 2011a, p. 133).

No que se refere a esses debates, o Professor da Universidade de Provence distingue-os entre debates consigo mesmo e debates e valores que são de ordem social, correspondentes ao “bem viver juntos”. Segundo ele, se ignorarmos esses debates, não será possível compreender o trabalho – ao que talvez se possa acrescentar que, se ignorarmos esses debates e os valores mobilizados nesses debates, os esforços por relações interpessoais satisfatórias no ambiente de trabalho poderão ser ainda mais desafiadores. Isto, porque, de acordo com o próprio teórico, sem o compartilhamento de valores comuns, a atividade – sobretudo a atividade de trabalho – “desviar-se-ia rápido na direção da ineficácia e dos riscos de todos os gêneros” (SCHWARTZ, 2011a, p. 140).

## **ECONOMÍADAS: A HISTÓRIA QUE VIABILIZOU O EVENTO**

No Brasil, quando os universitários não estão em sala de aula, muitos deles coordenam eventos formados pelos próprios alunos. A participação em eventos discentes, bem como a representação em reuniões com professores e funcionários das entidades e atividades culturais, são exemplos de atividades coordenadas por essas entidades, cujos líderes – alunos – são eleitos por meio do voto direto. Tais entidades também podem ser designadas como

“centro acadêmico”, “diretório acadêmico” ou “diretório central dos estudantes”. No entanto, como, durante muitos anos, as diretorias dessas entidades também eram responsáveis pela organização das equipes esportivas que a faculdade formava para participar de competições, com o passar do tempo e o aumento da demanda por competições esportivas, foi necessário desmembrar essas diretorias e criar as associações atléticas acadêmicas – entidades geridas pelos próprios alunos e cuja principal responsabilidade é coordenar a prática esportiva da faculdade da qual fazem parte, sendo este o caso da Associação Atlética Acadêmica Getúlio Vargas (AAAGV) ou, simplesmente, “Atlética”, como referido por Santos (2015, p. 54). Segundo esta, é por meio da Atlética “que os GVnianos traduzem seu sentimento pela EAESP [Escola de Administração de Empresas de São Paulo], na quadra, no campo, na piscina, no tatame” (SANTOS, 2015, p. 54).

Embora a AAAGV seja hoje uma associação que contempla a EAESP, a EESP (Escola de Economia de São Paulo) e a EDESP (Escola de Direito Empresarial de São Paulo) – todas ligadas à Fundação Getúlio Vargas de São Paulo –, na década de 1980, quando se oficializou sua fundação, a entidade ainda se restringia à EAESP.

No que concerne ao seu caráter esportivo, muitos dos alunos associados jogavam em clubes da cidade de São Paulo ou vinham de cidades do interior das quais traziam consigo a cultura do esporte. Somados os esforços dos seus associados, a AAAGV foi crescendo como entidade e, se os campeonatos internos entre as equipes das demais faculdades paulistas já eram algo comum, em 1988 deu-se início aos jogos realizados contra instituições localizadas fora de São Paulo.

Além do nome oficial – o qual é acompanhado por todo um processo de governança alinhado com a legislação brasileira –, as atléticas são entidades que também se utilizam de símbolos para ser identificadas. A adesão ao símbolo, todavia, se estende para além da mera identificação: serve como instrumento motivador para que os estudantes participem delas. Não por acaso é que Santos (2015, p. 56) se refere ao símbolo da AAAGV como “um dos mais significativos da entidade” (Figura 1). A propósito dessa sua importância, na Figura 2, pode-se observar o bandeirão com a ilustração do jacaré incorporada à torcida preta e amarela da FGV.

**Figura 1** – Jacaré, o símbolo da AAAGV



Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2018).

**Figura 2** – O mascote junto à torcida preta e amarela nas Economíadas 2017



Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2018).

Quando a diretoria de esportes do Diretório Acadêmico Getúlio Vargas (DAGV) se tornou a AAAGV, em 1987, a expectativa do seu fundador, Eduardo Quilici, era a de construir algo semelhante aos Jogos Jurídicos – evento em que se promoviam competições entre faculdades dessa área acadêmica e que eram realizadas em cidades do interior de São Paulo, o que permitia que os estudantes também confraternizassem entre si durante os dias de competição. E foi a terceira gestão da AAAGV, liderada por Rodrigo Motta, que realizou a primeira iniciativa coordenada para atingir esse objetivo: a realização da GV x FEA (Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo), seguido da GV x MACK (Faculdade de Economia e Administração do Mackenzie). Após o sucesso dessas iniciativas, essas três faculdades uniram-se e, em 1991, fundaram a Liga Atlética Acadêmica de Ciências Econômicas (LAACE), convidando outras escolas de Economia e Administração de São Paulo para a I Economíadas, evento realizado nesse mesmo ano na cidade de Bauru, em São Paulo.

Durante a década de 1990, as Economíadas ocorreram de forma semelhante ao primeiro evento, com competições entre as faculdades, realizadas em uma cidade do interior de São Paulo. Os participantes do evento eram os atletas de cada instituição e alguns amigos e aficionados dos esportes de cada uma das faculdades. Enquanto os eventos reuniam algumas centenas de participantes, as festas aconteciam principalmente nos bares e nas próprias danceterias e casas de *show* locais, nas quais os universitários se encontravam para comemorar as proezas do dia.

Foi na década de 2000 que Eduardo Quilici – além de fundador da Atlética, empresário

naquele momento – se associou a Alfredo Motta, ex-aluno, publicitário e diretor de polo-aquático da GV para que, juntos, profissionalizassem o evento, organizando-o como um produto e captando recursos para patrociná-lo junto a empresas que tinham interesse em divulgar e conectar suas marcas com o público universitário. Nesse contexto, surgiu a Na Mosca Marketing Universitário, a qual, em conjunto com a LAACE, passou a captar patrocínios e apoios de empresas como Coca-Cola, Ambev, Nutrimental, Ferrero, Unilever.

Dos recursos obtidos pela Na Mosca e pela LAACE é que surgiram as tendas nos eventos, nas quais ocorriam refeições, “aquecimentos” (momento no qual os universitários tomavam uma bebida antes das festas) e shows. Fortalecido o caráter social das Economíadas, surgiram outros fenômenos, como as baterias universitárias, as quais passaram a animar a torcida nos jogos da faculdade a que cada uma estava vinculada. Conforme Santos (2015, p. 56), “Sem dúvida, a bateria é um dos componentes essenciais para dar força às equipes e levantar a torcida durante as competições. Hoje, a Tatubola é uma das maiores baterias universitárias de São Paulo [...]”. Na Figura 3, o logotipo da Bateria Tatubola FGV:

**Figura 3** – Logotipo da Bateria Tatubola FGV



Fonte: Facebook (2018).

Foi nos anos 2000 que as Economíadas passaram a ser frequentadas não mais por centenas, mas por milhares de estudantes universitários que vão torcer pelos times das suas respectivas faculdades e também participar das festas, como a GVJada, a Jacatenda e a famosa Giabólica.

Com o tempo, o sucesso desse modelo de parceria se consolidou, ganhando a adesão de mais patrocinadores e com cada vez mais frequentadores, de modo que, hoje, ainda que as Economíadas sejam o principal evento esportivo e festivo das faculdades de Economia e Administração, existem também as Economíadas Caipiras, reunindo faculdades de

Administração do interior de São Paulo e que contemplam eventos temáticos ao longo do ano, organizados pelas atléticas e pela LAACE. Além disso, multiplicaram-se as agências que ajudam as atléticas, individualmente, e a Liga a organizarem esses eventos e as próprias Economíadas. As próprias cidades que passaram a reconhecer o potencial econômico do evento disputam entre si o direito de realizá-lo. Assim é que as Economíadas chegam ao final da década de 2010 como um evento consolidado e clássico para os estudantes das faculdades de Economia e Administração, com a mesma dimensão e atração que outros eventos que lhes são similares, tal como os Jogos Jurídicos, os quais serviram de inspiração para sua organização no final da década de 1980. Hoje constituem-se como um evento desenvolvido pelos alunos que usam diversas agências para sua realização, sendo um empreendimento genuinamente feito por e para os estudantes.

Em sua edição de 2017, por exemplo, realizada de 2 a 5 de novembro na cidade de São Carlos, em São Paulo, as Economíadas contaram com a participação dos estudantes da Faculdade Mackenzie, FEA USP, ESPM, FEA PUC, INSPER, FECAP e PUCAMP, além da própria FGV, disputando 12 modalidades esportivas (basquete, futebol de campo e salão, natação, vôlei, *rugby*, xadrez, jiu-jitsu, judô, tênis de mesa e campo e handebol). A expectativa era de movimentar em média R\$ 5 milhões no comércio local, nos setores de hotelaria, gastronomia, transporte e comércio em geral, além de terem sido geradas duas mil vagas temporárias de emprego durante o evento, distribuídas entre *barmans*, seguranças, equipes de limpeza, eletricitas, carregadores, *staff* de alimentação e técnicos de estrutura (G1, 2017). No que diz respeito aos resultados obtidos, a FGV foi a grande campeã, conquistando seu primeiro título geral.

## PERCURSO METODOLÓGICO

De natureza qualitativa, este estudo adotou a pesquisa etnográfica, na qual os pesquisadores podem descrever e interpretar os padrões compartilhados e aprendidos de valores, comportamentos, crenças e linguagem de um grupo (CRESWELL, 2014).

Mais especificamente, a pesquisa etnográfica define-se, conforme Creswell (2014), por, entre outros aspectos, focar no desenvolvimento de uma descrição complexa e completa da cultura de um grupo. Além disso, o pesquisador etnográfico busca padrões (ou rituais, comportamentos sociais costumeiros ou regularidade) das atividades mentais ou materiais desse grupo, sendo que, neste artigo, se destacam as primeiras, correspondentes aos valores expressos pelos participantes através da linguagem oralizada. Para essa busca, no entanto, a teoria desempenha um papel importante, envolvendo também um amplo trabalho de campo, o qual foi aqui empreendido como parte de um projeto inicialmente maior, a partir do qual este artigo se desdobrou.

Na ocasião, para que fosse possível “mergulhar” na vida dos integrantes do grupo, observá-los e entrevistá-los, elegeu-se a observação participante, durante a qual foram realizadas entrevistas semiestruturadas envolvendo 103 alunos, todos eles participantes ativos das Economíadas ocorridas entre os dias 2 e 5 de novembro de 2017, atuando como atletas e/ou dirigentes.

Os jogos aconteceram em diferentes localidades dentro de São Carlos, sendo que, neles, as atléticas participaram das modalidades já elencadas na seção anterior. As entrevistas, por sua vez, foram realizadas por intermédio do observador-participante nesse mesmo período, totalizando uma média de 20 por dia, cada uma delas com cerca de 15 minutos de duração. Em conformidade com a relevância identificada pelo pesquisador, algumas dessas entrevistas também foram filmadas, assim como várias fotografias foram tiradas durante essa imersão, enriquecendo a composição desse material.

Para o recorte dos depoimentos aqui analisados, extraídos das gravações fílmicas e transcritos livremente por estes pesquisadores, foram inicialmente selecionados os alunos filiados à FGV, dado o histórico que a relaciona ao próprio surgimento das Economíadas. Na sequência, o critério adotado contemplou as funções exercidas por dois desses alunos, das quais se estimou que poderiam sobrevir valores distintos, dadas as particularidades de cada experiência: Felipe Longato dos Santos foi presidente e atleta de vôlei da referida edição do evento; Geo Feola, atleta de futsal. Ambos os participantes, alunos da FGV à época, autorizaram a divulgação de seus nomes. Haja vista a filiação desses protagonistas das Economíadas também à AAAGV, partiu-se do entendimento de que, uma vez que se tivesse acesso às prescrições que a Atlético estabelece aos seus associados por meio da consulta ao seu estatuto social, seria possível examinar como as Economíadas eram aí apresentadas (caso o fossem) e como as normas da Associação ganhariam aplicabilidade por meio do exercício individual dos alunos envolvidos na organização do evento.

Contudo, como no documento não existia a menção explícita à festa em questão, havendo somente uma prescrição geral que a contemplava indiretamente (“X. Participar dos espetáculos, eventos, projetos sociais, culturais, torneios e campeonatos, promovidos pela ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA ACADÊMICA GETÚLIO VARGAS com a estrita observância de seus regulamentos”), buscou-se aqui evitar a vagueza que a norma poderia sugerir.

Por essa razão, a fim de se proceder à análise, o recorte do estatuto da Atlético concentrou-se no seu segundo capítulo, designado “Dos Fins”, segundo o qual, entre as 17 especificações elencadas, a AAAGV “tem por objeto e finalidades precípuas”:

[...] VII Promover atividades esportivas, educacionais, culturais, filantrópicas, assistenciais, promocionais, recreativas que contribuam para a inserção social, a formação integral e para a **apropriação de valores humanos**;

IX Promover a prática esportiva, educacional e cultural como ferramentas de **conscientização e absorção de valores morais e éticos**, possibilitando através da inclusão a perspectiva de um futuro melhor [...] (ACADEMIA ATLÉTICA..., 2017, grifos nossos).

Conforme é possível observar, a entidade que fomentou a realização de tantos campeonatos, entre os quais culminaria o maior evento esportivo entre escolas de Economia e Administração de São Paulo, abrange, entre seus propósitos, a promoção dessa prática com

vistas à “apropriação de valores humanos”, tomando-a como ferramenta de “conscientização e absorção de valores morais e éticos” – o que, com base exclusivamente nas normas, já implicaria, por si só, a admissão das Economíadas como uma festa universitária fomentadora desses valores. Entretanto, voltando-se novamente à distância entre o prescrito e o real da atividade pressuposto pela Ergologia, eis que a teoria ratificou a necessidade de se analisar a aplicação desse propósito na prática.

Dada a amplitude de valores morais e éticos que poderia ser destacada do relato dos entrevistados, optou-se por identificá-los à medida que esses valores fossem emergindo no texto. Isto, porque, de acordo com a literatura geral dedicada ao assunto, destacar-se-iam aí autoconhecimento, empatia, cooperação, respeito, tolerância etc., sendo que Silva *et al.* (2007, p. 2), por exemplo, registram “cooperação, respeito e amizade” apenas como itens ilustrativos. Assim, diante da impossibilidade de antecipar quais seriam os valores mobilizados antes do início da própria análise, todos foram brevemente conceituados à medida que foram identificados, o que permitiu que análise e discussão fossem desenvolvidas concomitantemente.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO

Passando aos depoimentos, cada um deles será apresentado e analisado conforme as teorizações já assinaladas na segunda seção e os critérios já explicitados na quarta, iniciando-se pela livre transcrição da gravação realizada com o presidente da AAAGV durante a conquista das Economíadas 2017 e atleta de vôlei, Felipe Longato dos Santos:

[...] Estar na Atlética é olhar para a pessoa ao seu lado e saber que estão juntos pela mesma causa, confiar nela, sendo o mais novo colaborador ou o mais antigo membro que diz já ter se ‘desligado da Atlética’. Do momento que entrei para a AAAGV até o dia em que minhas atividades como presidente acabaram, consigo perceber claramente uma grande mudança de postura em mim e de autoconhecimento, passei a entender melhor o que se passa na minha cabeça e mudei a minha visão diante de muitas questões. Passei a sentir mais a confiança das pessoas ao meu redor, uma vez que assim como eu me conhecia melhor, quem estava ao meu redor também pôde me conhecer melhor. Parte considerável dessas mudanças vieram a partir das Economíadas. Organizar um evento de tamanha grandeza te expõe a situações antes impensáveis, tanto no pré-evento como durante o feriado. Situações que te engrandecem e te preparam para a vida após a Atlética. Apenas para citar um exemplo, um mês antes do Econo de 2017, a cidade onde realizaríamos os Jogos decidi que não poderíamos mais usá-la; portanto, tivemos que rapidamente tomar algumas decisões, escolher outra cidade-sede e correr atrás de tudo de novo em um curto intervalo de tempo. Para mim, viver a Atlética é olhar para trás e não se arrepende de nenhum minuto dedicado a tornar o esporte GVniano melhor, é olhar para frente e sonhar.

Tal como é possível verificar, o depoimento de Santos é significativo em muitos aspectos. No que se refere aos valores por ele mobilizados, um dos quais se pode facilmente identificar corresponde à **empatia**, cujo sentido remete à ideia de se colocar no lugar do outro, com o

qual o mesmo se identifica. Ou, conforme Marandon (2003, p. 262), mais especificamente, a empatia é descrita como “o conjunto de esforços fornecidos para acolher outrem em sua singularidade e que são consentidos e colocados em prática quando se adquire a consciência da separação eu-outro e da ilusão comunicativa de identificação passiva com outrem”.

De acordo com Kuhn e Scortegagna (2016, p. 8) em ensaio teórico voltado à relevância da empatia no desenvolvimento inter-relacional em equipes de trabalho,

Diminuir as barreiras que dificultam as relações interpessoais constitui um valor na construção de equipes de trabalho. Enxergar-se com o sentimento de pertença e olhar o outro em uma interação empática completa permite que este nos revele a nós mesmos e nós o revelemos a ele mesmo. Trata-se de uma relação dinâmica e recíproca (TISSERON, 2014). Ainda segundo Tisseron (2014) a empatia reúne três condições: inicialmente é preciso experimentar uma emoção próxima da sentida pelo outro; também deve existir uma relação causal entre o que nós experimentamos e o que o outro experimenta; por fim é necessário que o observador dirija sua emoção à do outro que ele observa.

Assim, quando o presidente da Atlético à época manifesta que “[...] *Estar na Atlético é olhar para a pessoa ao seu lado e **saber que estão juntos pela mesma causa, confiar nela** [...]*”, sobreleva-se sua identificação para com os demais associados, nos quais ele reconhece o compartilhamento de uma causa em comum – algo que impacta diretamente as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Além disso, ao se referir aos demais associados da AAAGV, a fala de Santos não apenas faz entrever que ele próprio estava ali pela causa (na condição de presidente de uma entidade sem qualquer finalidade lucrativa, consoante o estatuto da Associação, era de se presumir essa sua motivação), como evidencia sua capacidade de olhar para os outros como sendo a tal ponto motivados pelos mesmos ideais que o movem que, não bastasse a convicção quanto à causa que lhes é comum, ele sente que pode **confiar** nos demais, advindo daí algo a mais: o valor **empatia** está explicitamente associado ao valor **confiança**.

A confiança “[...] pode ser vista como um conjunto de expectativas compartilhadas por pessoas, grupos ou firmas, com base na reciprocidade e boa vontade, expectativas estas, influenciadas pelo contexto institucional” (NEWELL; SWAN, 2000, p. 1293). Ela tanto está presente na fala do então presidente da Atlético que, atribuindo boa parte das suas conquistas pessoais às Economizadas, o entrevistado reitera o valor dessa confiança pouco mais adiante: “[...] *Passei a sentir mais a **confiança** das pessoas ao meu redor [...]*”.

Da perspectiva ergológica, pode-se refletir a respeito das condições que favorecem essa confiança entre os associados quando, tomando-se a AAAGV como uma entidade coletiva, pensa-se aí nos valores socialmente compartilhados – justamente aqueles previstos no estatuto, em cujos propósitos se encontram contempladas, entre outros prescritos, a conscientização e a absorção de valores morais e éticos. A esse respeito, inclusive, é que já se pode estabelecer de que modo as normalizações do estatuto da AAAGV – neutras em relação ao meio e àqueles que a operam – são reconfiguradas e desneutralizadas por meio daqueles que as viabilizam na prática por meio do exercício da sua própria subjetividade.

Dizendo de outro modo, o que se observa é que, no que diz respeito à finalidade prevista pela entidade quanto à sua contribuição para a “apropriação de valores humanos” mediante as atividades nela desenvolvidas, o seu próprio presidente na ocasião minimizou a distância entre o prescrito e o trabalho real quando, confrontado na situação concreta da sua atividade, recorreu às suas próprias “arbitragens” (aos seus próprios valores), fazendo uso do seu próprio talento, da sua própria criatividade, dos seus próprios laços coletivos, e tornou possível o exercício da confiança, tornando igualmente possível, por conseguinte, a aplicação da norma – mas de um modo singular, que a própria norma não poderia antever.

Na Figura 4, o momento em que Santos carrega a taça conquistada nas Economíadas 2017:

**Figura 4** – O presidente da AAAGV durante a conquista do primeiro título geral da FGV



Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2018).

A exemplo do que se pôde acompanhar quanto ao valor da confiança, outra “apropriação de valor” especificada na prescrição do estatuto da AAAGV e relativa à promoção da prática esportiva – mas cuja distância com a realidade foi diminuída em razão da tentativa desse ator social quanto a recompor, em parte, o meio de trabalho em função do que ele é, do que ele desejaria que fosse o universo que o circunda (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007) – diz respeito ao **autoconhecimento** explicitado no depoimento de Santos: *“Do momento que entrei para a AAAGV até o dia em que minhas atividades como presidente acabaram, consigo*

*perceber claramente uma grande mudança de postura em mim e de **autoconhecimento**, passei a entender melhor o que se passa na minha cabeça e mudei a minha visão diante de muitas questões*".

Tratado por Bitencourt e Gonçalo (1999, p. 2) como “domínio pessoal” em artigo dedicado ao estudo do desenvolvimento do autoconhecimento como estrutura básica para a aprendizagem organizacional, o autoconhecimento – referente ao conhecimento de si mesmo – baseia-se nas competências e nas habilidades, mas vai além delas. Segundo os pesquisadores, “significa encarar a vida como um trabalho criativo, vivê-la da perspectiva criativa, e não reativa. Implica o esclarecimento contínuo do que é importante para nós (autoconhecimento), em aprender a ver a realidade atual com mais clareza”, sendo que, aqui, a ideia de aprendizagem não implica a aquisição de mais informações, mas a expansão da capacidade de produzir os resultados que realmente se almeja.

Além da clareza subentendida na declaração do então aluno da FGV (*[...] passei a entender melhor o que se passa na minha cabeça [...]*), ao final do seu depoimento, conforme será pontuado pouco mais adiante, pode-se observar como esse autoconhecimento impacta na capacidade de Santos em produzir o resultado esperado, vivenciando uma perspectiva não reativa ao tomar as necessárias decisões em relação ao espaço onde seriam – e foram – realizadas as Economíadas. No mais, note-se ainda que seu autoconhecimento não se detém em si mesmo, sendo acompanhado por uma abertura, uma predisposição à mudança.

No excerto analisado, outra observação que pode ser depreendida, por conta da própria referência quanto aos membros da Atlética estarem juntos por uma mesma causa, é a manifestação de algum nível de vínculo e afetividade, sendo que, uma vez que comungam dos mesmos princípios e valores, eles estão, por extensão, associados moralmente.

Ao se referirem àquilo que denominam “comprometimento organizacional afetivo”, Mowday *et al.* (1979, p. 225) o definem como “[...] um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vista a realizar tais objetivos”. Dando continuidade a esse entendimento, Siqueira *et al.* (1995), por sua vez, registram que

[...] Ele representa a concepção de ligação positiva do empregado com um empregador, de elevada identificação com os objetivos da organização (BORGES-ANDRADE, 1994; MOWDAY *et al.*, 1979) e de reconhecimento sobre o quanto estar ligado àquela organização pode repercutir positivamente na vida do indivíduo. **A ligação afetiva com uma organização pode incluir experiências emocionais positivas, que se traduzem em sentimentos positivos como entusiasmo, orgulho, contentamento, confiança, apego e dedicação** (SIQUEIRA, 1995, p. 206-207, grifo nosso).

Desta perspectiva, o vínculo afetivo expresso por parte desse protagonista pode ser deduzido, por exemplo, pela própria manifestação de confiança destacada da sua fala. Portanto, a confiança verbalizada por ele indicaria ligação afetiva, assim como o verbo “viver” em *[...] viver a Atlética [...]*, o qual denota muito mais do que simplesmente “estar” nela.

Por fim, conforme já foi antecipado por ocasião do autoconhecimento expresso por esse ator

social, cumpre salientar que, na própria fala de Santos, são mencionados os *imprevistos* da sua atividade (“[...] *situações antes impensáveis* [...]”) e as escolhas que ele fez para atendê-los, exemplificando tais escolhas com a ocorrência relativa à cidade na qual as Economíadas 2017 seriam inicialmente realizadas. Trata-se aí de um exemplo que contempla a distância entre a atividade inicialmente prescrita e o trabalho real que se fez necessário à sua concretização – distância essa que, no caso, dados os valores mobilizados pelo depoente em questão, não comprometeu o otimismo empenhado na sua atuação: antes, parece tê-lo incentivado ainda mais.

O segundo depoimento transcrito a seguir pertence a Geo Feola, atleta de futsal nas Economíadas 2017:

Em 2017, o título veio. Pode ter sido um pouco de sorte, mas, mais que isso, cooperação. Cooperação de trinta anos de gestões passadas, que foram construindo e moldando tudo que pregamos hoje. Cooperação entre a Atlética, que fez o possível e o impossível para fazer tudo estar milimetricamente certo. Cooperação entre os atletas e seus times, que sabiam que uma hora todo seu esforço seria recompensado, e, quando não era, continuavam tentando. Cooperação entre a GV como um todo, que fazia o sonho reviver todos os anos e vibrava por isso em toda chance que tinha. Cooperação entre nós e nossa própria consciência, que vivíamos dia após dia na esperança que aquele momento chegaria. A GV ganhou o Econo, mas, mais que isso, a cooperação entre todo mundo fez com que isso se tornasse muito mais que um sonho realizado, e sim um objetivo constante. Que a cooperatividade seja a base para o que vem depois e sirva como motivação para sempre querer mais.

Conforme é possível observar já no início do depoimento de Feola, o valor aí explicitado pela própria atleta corresponde à **cooperação**. Segundo Barnard (1979), “a cooperação do indivíduo no trabalho varia em função do atendimento (satisfação) das suas necessidades”. Todavia, em se atendo à continuidade da sua declaração, o que se verifica, a exemplo da análise anterior, é que, à cooperação, acrescenta-se um outro valor que lhe está – neste caso – intimamente associado e que aí se manifesta no nível do implícito: **reconhecimento**. Portanto, não bastasse salientar a importância da cooperação para a conquista do título, o que ocorre é que, ao especificar a quais ações cooperativas se refere (“[...] *Cooperação de trinta anos de gestões passadas* [...]”, “[...] *Cooperação entre a Atlética* [...]”, “[...] *Cooperação entre os atletas e seus times* [...]”, “[...] *Cooperação entre a GV* [...]”, “[...] *Cooperação entre nós e nossa própria consciência* [...]”), Feola reconhece não apenas os resultados advindos de cada uma dessas iniciativas, mas o valor intrínseco a cada uma delas – por extensão, um valor intrínseco a ela própria.

Note-se que, embora a particularização de cada cooperação engendrada até ali, Geo Feola não se detém nelas simplesmente como os meios que culminaram com a vitória da FGV: antes, a esportista sobrepõe a cooperação à própria vitória – “[...] *A GV ganhou o Econo, mas, mais que isso, a cooperação entre todo mundo fez com que isso se tornasse muito mais que um sonho realizado, e sim um objetivo constante* [...]” –, evidenciando a importância que esse valor ocuparia na sua “escala”. Para ela, cooperação é o que viabiliza, é o que torna possível a concretização do sonho, e isso lhe é tão essencial que, ao final, é reiterado mais uma vez:

*“[...] Que a **cooperatividade** seja a base para o que vem depois e sirva como motivação para sempre querer mais [...]”.*

Na Figura 5, o registro do sonho realizado em 2017, ao qual a entrevistada se refere:

**Figura 5** – “Sonho realizado”: o resultado da cooperação



Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2018).

Da perspectiva ergológica, considerando-se os pressupostos e as categorias delimitados para este estudo, aplica-se, novamente, o exercício da subjetividade naquilo que a norma não é capaz de antecipar. Isto, porque, conquanto o estatuto da AAAGV prescreva, como entre as suas finalidades, a “apropriação de valores humanos” como contribuição das atividades esportivas promovidas pela entidade, a aplicabilidade dessa norma generalizante definir-se-á não por aquilo que o documento dispõe de si e por si, mas por meio da “apropriação” que cada associado fará dela dentro e por meio do seu universo próprio, de modo que ela assim seja cumprida.

Nesse sentido, tome-se ainda, por exemplo, a fala da esportista no seguinte trecho: *“[...] Cooperação **entre os atletas e seus times**, que sabiam que uma hora todo seu esforço seria recompensado, e, quando não era, continuavam tentando [...]”*, permitindo depreender que a cooperação corresponde a um desses valores que perpassam esse coletivo. Todavia, não se trata de um valor do qual os associados “se apropriaram” em decorrência da organização e da sua participação no evento, como se antes não o tivessem: trata-se, antes, de um valor particular que, em sendo comum ao conjunto, foi então mobilizado por todos e pôde conferir à norma sua concretização.

**Figura 6** – Festas nas Economíadas: a contribuição para o título



Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2018).

No que se refere à manifestação de vínculo e de afetividade em algum nível, eis que aqui, a exemplo do que se pôde inferir do depoimento anterior, ela também se entrevê. Em “[...] *Cooperação entre nós e nossa própria consciência, que vivíamos dia após dia na esperança que aquele momento chegaria [...]*”, mais particularmente, Feola enuncia em nome de um coletivo com o qual se identifica, sugerindo aí vínculo – “[...] *vivíamos dia após dia [...]*” – e afetividade – experimentada/vivenciada por meio do sentimento de “*esperança*”, um sentimento positivo, tal como assinalado por Siqueira *et al.* (1995).

Por fim, ainda tendo em vista os estudos ergológicos e a distância entre *prescrito x realizado* que se aplica às normas, uma última informação dada por Feola pode ser destacada: “[...] *Cooperação entre os atletas e seus times, que sabiam que uma hora todo seu esforço seria recompensado, e, quando não era, continuavam tentando. [...]*”, trecho no qual a entrevistada deixa entrever esse percurso a ser percorrido entre o que se prevê e aquilo que se processa na prática, efetivamente.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No universo esportivo, o entendimento de que – conquanto exista a expectativa – a mais intensa série de treinamentos não necessariamente assegurará a vitória do atleta durante a competição da qual ele participará parece se constituir como um saber comum a todos os que nele se inscrevem. Todavia, se aí essa compreensão figura como espécie de conhecimento compartilhado, por se ter em vista que a preparação para a disputa esportiva ocorre em condições consideravelmente distintas – e distantes – daquelas em que se dá o real momento

do evento, o fato é que, no universo das organizações, essa compreensão ainda é bastante tímida, muito embora a distância entre aquilo que se prevê e o que efetivamente se realiza tenda a se manifestar neste último com uma frequência significativamente maior, para não dizer diária.

Em atuando como organizadores das Economíadas – uma grande festa universitária por eles mesmos concebida –, os alunos desfrutam a oportunidade de, nesse momento, experienciar uma série de ações que, similarmente a um treino, os prepara para seu ingresso no universo profissional, haja vista que a sua participação nas Economíadas antecede a conclusão da sua graduação. No entanto, diferentemente do que se verifica no universo esportivo, as condições em que esse “treinamento” se processa não são consideravelmente distintas daquelas constatadas na rotina das organizações: na verdade, ainda que a apresentação do coletivo se distinga daquela mais comumente associada à do coletivo profissional, as iniciativas e as interações necessárias para se viabilizar um evento da grandeza das Economíadas – “grandeza” aqui tomada tanto pela sua crescente importância e valorização quanto em razão de todos os aspectos que a sua organização compreende – podem ser consideradas as mesmas, dentro ou fora da instituição de ensino superior.

Nesse sentido, portanto, não há uma grande “distância” entre a vivência nessa prática de natureza acadêmica e a prática de natureza profissional: em ambas, papéis e responsabilidades são assumidos, regras e prazos devem ser cumpridos, assim como os resultados esperados devem ser alcançados e, entre os meios para tanto, os profissionais devem atuar em conjunto. Diferentemente, porém, do que ocorre no mundo do esporte, a distância entre a aplicação das normas e a sua concretização não é presumida, tal como não o são – nem o podem ser – os modos como cada protagonista se mobilizará para atender às solicitações e/ou exigências que lhe são feitas, a exemplo do que diz respeito à demanda das empresas por competências como bom relacionamento interpessoal.

Conforme este estudo permitiu observar, não seria necessária uma investigação para se chegar à conclusão de que as Economíadas, bem como os demais eventos promovidos pela AAAGV, configuram-se como uma prática fomentadora de valores humanos, uma vez que essa informação poderia ser destacada do próprio estatuto social da entidade. Todavia, tomando-se em conta a distância entre o que se prescreve e o que definitivamente se efetiva, conforme um dos pressupostos tomados da Ergonomia pela Ergologia, a constatação acerca de *como* – isto é, *de que maneira*, precisamente – as Economíadas se configuram como uma prática fomentadora desses valores era o que justificava uma averiguação. E, a este respeito, a pesquisa permitiu trazer para o universo do visível e colocar sob evidência aquilo que tantas reiteradas vezes permanece na categoria do negligenciável, justamente pela sua intangibilidade e pela invisibilidade de que ainda se veste: a mobilização de valores como único meio possível ao alcance da finalidade prescrita, uma vez que nenhum agir é mecânico.

No que tange a essa distância considerada universal na perspectiva ergológica, foi possível identificá-la nos dois depoimentos analisados: no caso do ex-presidente da AAAGV, por ocasião do impasse em relação à primeira cidade-sede das Economíadas de 2017; no caso da atleta de vôlei, pela menção indireta a todas as tentativas de vitória que não culminaram com esta.

Já no que diz respeito aos valores mobilizados por eles durante a sua atuação nas Economíadas, o depoimento de cada um relevou que, por meio do exercício da sua própria subjetividade, ambos os atores sociais não apenas viabilizaram o cumprimento das prescrições estabelecidas pela AAAGV no que se refere à promoção desse tipo de evento, mas, não bastasse viabilizá-las, eles a superaram quando, mais do que se “apropriar” individualmente de valores humanos, cada um estendeu essa “apropriação” ao seu próprio coletivo, com o qual suas falas se confundem.

Ainda no que concerne à análise dos depoimentos, também foi possível verificar que, em todos eles, mais do que identificados isoladamente, os valores mobilizados foram manifestados articuladamente, de modo que um se associava a um outro de natureza igualmente decisiva para o sucesso das relações interpessoais nas organizações. Assim é que, correlacionados à empatia e ao autoconhecimento na primeira transcrição, figuraram a confiança e a predisposição à mudança; à cooperação, no segundo depoimento, o reconhecimento. No mais, conforme a análise também permitiu inferir, a prática desses valores redundaria ainda na manifestação de algum nível de vínculo e afetividade proporcionada, de modo que as Economíadas não apenas se configurariam como prática fomentadora de valores essenciais às relações interpessoais, como ainda, dos valores por ela incentivados, culminariam o desenvolvimento de vínculo e afetividade – conquistas que podem e/ou tendem a também influenciar os seus organizadores no decorrer da sua futura trajetória profissional, quando passarem das atividades exercidas na universidade àquelas exercidas na empresa.

Assim, ao incentivo das habilidades empreendedoras dos alunos e à integração que o evento promove entre eles, o estudo acrescenta ao evento – mas não encerra – o incentivo à mobilização de valores considerados essenciais à prática de bons relacionamentos interpessoais no trabalho e que, mais do que atender às demandas da empresa e indicar futuros profissionais capacitados, contribuem para a formação de coletivos verdadeiramente identificados e alinhados entre si, cuja história vai sendo construída e gerida de modo a se consolidar e agregar, a exemplo do que ocorre à própria AAAGV.

## NOTA

1 Submetido à RIGS em: dez. 2018. Aceito para publicação em: abr. 2019.

## REFERÊNCIAS

ACADEMIA ATLÉTICA ACADÊMICA GETÚLIO VARGAS (AAAGV). **Estatuto social**. São Paulo, 2017.

BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BISPO, M. D. S. Estudos baseados em prática: conceitos, história e perspectivas. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 2, n. 1, p. 13-33, 2013.

BITENCOURT, C.; GONÇALO, C. O desenvolvimento do autoconhecimento como estrutura básica para a aprendizagem organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. 23. 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Anpad, 1999. Disponível em: <[http://www.gesicon.com.br/uploads/2012/06/1999\\_00001.pdf](http://www.gesicon.com.br/uploads/2012/06/1999_00001.pdf)>. Acesso em: 26 fev. 2019.

BORGES-ANDRADE, J. E. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. **Temas psicol.**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 1, p. 37-47, abr. 1994. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-389X1994000100004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1994000100004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 26 jun. 2019.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. Tradução de Sandra Mallmann da Rosa. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CZARNIAWSKA-JOERGES, B. Process of organizing. In: WARNER, M. (Ed.). **International encyclopedia of business and management**. Londres: Routledge, 1996.

FGV. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. **Sobre a EAESP**. Disponível em: <<https://eaesp.fgv.br/sobre-eaesp>>. Acesso em: 24 nov. 2018.

G1. Com jogos e shows, ‘Economíadas’ deve movimentar R\$ 5 milhões em São Carlos. **G1**, São Carlos e Araraquara, 1º nov. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sp/sao-carlos-regiao/noticia/com-jogos-e-shows-economias-deve-movimentar-r-5-milhoes-em-sao-carlos.ghtml>>. Acesso em: 25 nov. 2018.

JUSTINO, E. *et al.* A importância do relacionamento interpessoal na gestão de competência da empresa Afaco Convertedora Gás Natural Veicular Ltda. In: Anais do **VII Seminário Multidisciplinar ENIAC 2015**, vol. 1, n. 7, 185-196. Disponível em: <<https://ojs.eniac.com.br/index.php/Anais/article/viewFile/343/431>>. Acesso em: 12 fev. 2019.

KUHN, M. C.; SCORTEGAGNA, S. A. A relevância da empatia no desenvolvimento inter-relacional em equipes de trabalho. In: EGEPE - ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDIMENTO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 9. Passo Fundo, RS, 16 a 18 de março de 2016. **Anais...** São Paulo: Anegepe, 2016. Disponível em: <<https://www.egepe.org.br/2016/artigos-egepe/385.pdf>>. Acesso em: 26 fev. 2019.

MAGGIONI, A. F. *et al.* O imaginário organizacional das relações interpessoais. **Ciências Humanas e Sociais Unit**, Aracaju, v.2, n.3, p. 139-150, março 2015. Disponível em: <<https://periodicos.set.edu.br/index.php/cadernohumanas/article/view/1954/1211>>. Acesso em: 13 fev. 2019.

MARANDON, G. Au-delà de l'empathie, cultiver la confiance: clés pour la reencontre interculturelle. **Revista CIDOB d'Afers Internacionals**, n. 61-62, p. 259-282, 2003.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupos. 10. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.

NEWELL, S.; SWAN, J. Trust and inter-organizational networking. **Human Relations**, v. 53, n. 10, p. 1287-1328, 2000.

PLATAFORMA SUCUPIRA. Disponível em: <<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/index.xhtml>>. Acesso em: 15 fev. 2019.

RAELIN, J. A. Toward an epistemology of practice. **Academy of management learning & education**, v. 6, n. 4, p. 495-519, 2007.

SANTOS, A. L. Amor Preto e Amarelo. **GVExecutivo**. Memória, v. 4, n. 1, jan./jun. 2015. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/49194/48007>>. Acesso em: 24 nov. 2018.

SANTOS, L. L. S.; SILVEIRA, R. A. Por uma epistemologia das práticas organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 72, p. 79-98, 2015.

SCHWARTZ, Y. Manifesto por um ergoengajamento. In: BENDASSOLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (Org.). **Clínicas do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011a. p. 132-166.

SCHWARTZ, Y. Conceituando o trabalho, o visível e o invisível. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 9, supl.1, p. 19-45, 2011b. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1981-77462011000400002&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1981-77462011000400002&script=sci_abstract&tlng=es)>. Acesso em: 15 fev. 2019.

SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). **Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana**. Niterói: EdUFF, 2007.

SciELO. **Scientific Electronic Library Online**. Disponível em: <<http://www.scielo.org>>. Acesso em: 15 fev. 2019.

SILVA, D. M. *et al.* A importância do relacionamento interpessoal no contexto organizacional. CONVIBRA – CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO. 5. 2007. **Anais...** São Paulo, 2008. Disponível em: <[http://www.convibra.org/2008/artigos/289\\_0.pdf](http://www.convibra.org/2008/artigos/289_0.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2019.

SIQUEIRA, M. M. M. *et al.* Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v24n2/09.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

SOUZA-E-SILVA, M. C. P. Atividade de Linguagem, Atividade de Trabalho: Encontro de Múltiplos Saberes. **Revista Intercâmbio**, São Paulo, v. 18, p. 1-21, 2008.

TISSERON, S. **L'empathie au coeur du jeu social**. Paris: Albin Michel, 2014.

**Rodrigo  
Guimarães  
Motta**

Graduado em Administração pela EAESP-FGV, pós-graduado em Filosofia, Marketing, Sociologia e História Militar, MBA em Varejo pela FEA-USP, doutorando e mestre em Administração pela PUC-SP. Atualmente é consultor de empresas.

**Iara Mola**

Mestre em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem pela PUC-SP, é graduada em Letras com extensão em Análise do Discurso pela COGEAE da PUC-SP. Atualmente, além da atividade desenvolvida como consultora linguística de empresas nas áreas de Comunicação e de Marketing Digital, atua também como professora de diversas disciplinas da pós-graduação em Língua Portuguesa e Literatura da Universidade Paulista – Unip.

**Maria Amélia  
Corá**

Doutora em Ciências Sociais pela PUC-SP, graduada e mestre em Administração pela mesma universidade. Atualmente é professora do Departamento de Administração da Universidade Federal de Alagoas – Campus Arapiraca, sendo pesquisadora do NEATS/PUC-SP desde 2004.



Foto: Umeru Bahia de Azevedo

## **Assédio Moral no Ambiente de Trabalho: Um Estudo sobre Jovens Trabalhadores Brasileiros<sup>1</sup>**

**Alice de Freitas Oletto, José Vitor Palhares e Kely César Martins de Paiva**

### **Resumo**

Este estudo objetivou analisar como o assédio moral sofrido por jovens trabalhadores é percebido por profissionais que trabalham em uma associação inclusiva que atua na capacitação profissional para inclusão desses jovens no mercado de trabalho. Para tanto, utilizou-se a abordagem qualitativa. Inicialmente, tentou-se entrevistar os jovens trabalhadores, mas a Associação negou qualquer contato com eles. Assim, foram feitas entrevistas com 21 profissionais desta Associação. Os dados foram submetidos à análise de conteúdo. Percebeu-se que os jovens sofrem assédio moral vertical descendente, assédio moral horizontal e assédio moral misto. Também foi visto que o assédio gera consequências que afetam a vida pessoal e profissional dos jovens, tais como desmotivação e prejuízo no desempenho no trabalho, além de baixa autoestima e problemas psicológicos. Portanto, apesar de a associação evitar o assunto, excluindo-o de suas pautas junto aos jovens, faz-se necessário desenvolver ações sobre a elucidação das formas de assédio nas organizações e práticas para combatê-lo no ambiente de trabalho.

### **Palavras-chave**

Assédio Moral. Trabalho. Jovens Trabalhadores Brasileiros.

### **Abstract**

This study analyzed how moral harassment suffered by young workers is perceived by professionals of a vocational training association that aims to include them in the labor market. Therefore, the qualitative approach was used. Initially, an attempt was made to interview the young workers, but the Association denied any contact with them. Thus, interviews with 21 professionals of this Association were carried out. The data were submitted to content analysis. It has been realized that young people suffer vertical top-down moral harassment, horizontal harassment and mixed moral harassment. It has also been seen that harassment has consequences that affect the personal and professional life of young people, such as

demotivation and impairment in work performance, as well as low self-esteem and psychological problems. Therefore, although the association avoided the subject, excluding it from its guidelines with the youth, it is necessary to develop actions on the elucidation of the forms of harassment within organizations and practices to combat it in the work environment.

**Keywords** Moral Harassment. Work. Young Brazilian Workers.

## INTRODUÇÃO

Hoje em dia, o trabalhador encontra-se sob a égide de uma relação de subordinação em que a liberdade do fazer é substituída pelo poder dirigente do empregador em relação às atividades a serem realizadas. Nesse contexto, para se tornarem competitivas, muitas empresas utilizam práticas que agride os trabalhadores, desrespeitando-os no ambiente de trabalho, como, por exemplo, a prática do assédio moral. Consequentemente, as pessoas tornam-se muito fragilizadas devido a essas investidas, as quais afetam suas condições emocionais, causando danos, muitas vezes, irreversíveis.

As organizações definem e limitam o que as pessoas podem ou não fazer, estabelecendo quais ações serão aceitáveis no seu interior. Esta característica demonstra que, mesmo não estando claro para a maioria dos membros da organização, o poder, de forma sutil, influencia o seu comportamento, enquadrando-os em parâmetros desejados e estabelecidos (DIAS, 2008).

Um dos alvos dessas agressões no ambiente de trabalho é o jovem trabalhador. Esses jovens, segundo a Organização Internacional do Trabalho, são trabalhadores na faixa etária de 15 a 24 anos (OIT, 2012). Eles são considerados uma população especial (BARLING; KELLOWAY; FRONE, 2005; KELLOWAY; BARLING; HURRELL, 2006), com diferentes interesses, aspirações e necessidades.

Dada a natureza do trabalho que os jovens executam, sendo na maioria das vezes repetitiva e rotineira, e à fragilidade do controle que os empregadores podem exercer sobre esses jovens, a dissociação faz-se presente no seu cotidiano, dificultando ou, mesmo, impedindo sua iniciativa e o desempenho de seus papéis enquanto agentes (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011). Ademais, vale destacar que os jovens trabalhadores são vítimas frequentes de agressões e violência no ambiente de trabalho (TUCKER; LOUGHLIN, 2006).

Percebe-se como de suma importância evitar que os jovens trabalhadores passem por situações de agressão no trabalho, uma vez que é nesse processo que cada um deles vai se construindo e sendo construído como sujeito: um ser singular que se apropria do social, transformado em representações, aspirações e práticas que interpretam e dão sentido ao seu mundo e às relações que mantêm.

Nesse sentido, é importante sublinhar que o assédio moral é um fenômeno que reduz a pessoa a um estado de deterioração proposital das condições de trabalho. Isso acontece por parte de colegas, usualmente gestores, despreparados, e que querem, a qualquer custo, aumentar a produtividade e os resultados (BARRETO, 2003; DEJOURS, 1993). Trata-se, portanto, de um processo grave e extremo de violência psicológica, a qual acontece de maneira continuada e repetida no contexto de trabalho e que produz efeito de humilhação, ofensa e constrangimento.

No Brasil, a nomenclatura do assédio moral começou a fazer parte do discurso dos trabalhadores brasileiros com o advento da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (BRASIL, 1988), a qual trouxe diversas disposições em defesa da pessoa humana. A expressão dano moral está inserida em seu artigo 5º, inciso X. Ademais, assédio moral, como abuso cometido por uma pessoa a outra, no âmbito da relação de trabalho, configura-se como ato ilícito praticado na vigência do contrato de trabalho, sendo certo que a apreciação dos casos e apuração das responsabilidades dos agentes é da competência da Justiça do Trabalho, de acordo com o artigo 114º, inciso VI da Constituição da República Federativa do Brasil, a principal lei do país, já que dela decorrem a manifestação política do povo brasileiro e as principais normas e princípios que regem e organizam o país.

Torna-se importante lembrar que processo, organização e relação no trabalho são dimensões que devem interagir em prol da manutenção saudável do ambiente em que se desenvolvem, ou seja, o ambiente de trabalho. Assim, se há mudança em qualquer dessas dimensões, não é difícil diagnosticar que os contratos de trabalho restarão afetados e, conseqüentemente, também as partes envolvidas nesses pactos sentirão seus efeitos.

Desse modo, para a manutenção de um clima organizacional positivo, é de suma importância a maneira como as organizações administram os conflitos internos, pois, muitas vezes, os conflitos entre as pessoas que trabalham naquele ambiente são difíceis de serem resolvidos pelas organizações, as quais se mostram inábeis para tal.

Assim, o problema de pesquisa pode ser sintetizado a partir da importância do assédio moral nas organizações contemporâneas, em especial, no caso do jovem aprendiz. Diante disso, a pergunta que norteia esta pesquisa é: como o assédio moral sofrido por jovens trabalhadores é percebido por profissionais que trabalham em uma associação inclusiva que atua na capacitação profissional para inclusão desses jovens no mercado de trabalho, aqui chamada de Associação X?

A relevância de se fazer um estudo sobre o assédio moral contra jovens aprendizes que vivenciam tal situação – quer consigo mesmos, quer com terceiros – tem os seguintes motivos: primeiro, por conta da importância dos jovens na estrutura social e de suas experiências para a formação da massa trabalhadora; segundo, porque o tema proposto seria uma forma de contribuição ao meio acadêmico, já que o mesmo é relativamente recente e ainda necessita de aprofundamento e fortalecimento no campo (MENDONÇA; SANTOS; PAULA, 2018), principalmente quando se relaciona o assédio contra jovens aprendizes (OLETO *et al.*, 2018); acrescentando-se, ainda, as dificuldades de se pesquisar sobre um tema tão delicado e importante para as pessoas e para as organizações. Ademais, o presente trabalho

poderá gerar a possibilidade de desnudar uma parte da realidade desse público que pode ser considerada em políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações que as abrigam.

A seguir, expõem-se reflexões sobre o jovem trabalhador no ambiente laboral e sobre o tema central, o assédio moral. Na sequência, caracteriza-se a pesquisa de campo realizada e, depois, os resultados e sua análise. Por fim, foram traçadas as considerações finais, incluindo limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### O Jovem Trabalhador

Segundo definição da Organização das Nações Unidas (ONU), a juventude abarca as pessoas na faixa etária de 15 a 24 anos, podendo alcançar o patamar de 1,4 bilhão da população mundial até o ano de 2025 (UNFPA, 2010). Essa parcela representativa da população é marcada por peculiaridades, impacta e é impactada pelo contexto em que vive e se desenvolve, sendo o mercado de trabalho um *locus* em que muitas dessas consequências podem ser notadas e devem se constituir alvos de reflexão.

A presença de jovens na força de trabalho no Brasil tem sido encorajada pela sociedade, inclusive sendo prática incentivada através de políticas governamentais, federal e estadual, expressa pelos Programas Primeiro Emprego, Jovem Cidadão, Meu Primeiro Trabalho, Bolsa Trabalho e outros (FISCHER *et al.*, 2003).

Além dos programas e políticas públicas, o ingresso precoce de jovens no trabalho é legalizado pela legislação brasileira. A lei 10.097/00 (BRASIL, 2000), conhecida como “Lei da Aprendizagem”, alterou as Consolidações das Leis Trabalhistas para tratar das relações jurídicas pertinentes à contratação de aprendizes. Essa lei prevê a esses aprendizes direitos trabalhistas e previdenciários, além do direito ao acesso e frequência à escola.

Apesar disso, conforme Thomé, Telmo e Koller (2010), a inserção dos jovens no mundo do trabalho tem ocorrido de forma cada vez mais precária, em contextos laborais marcados pela informalidade e pelo desemprego. Em geral, o ingresso dos jovens nesse mercado inicia-se com vínculos ocupacionais mais frágeis e transitórios, até o estabelecimento de um vínculo mais duradouro ou, pelo menos, legalmente protegido.

De acordo com Ferreira (2009), as trajetórias desses jovens com ingresso precoce no trabalho são compostas pela ocupação em postos simples, jornadas extremas, baixa remuneração, informalidade dos vínculos e sua curta duração, além do desenvolvimento de atividades com conteúdo simples, as quais não guardam relação uma com as outras. A autora ainda afirma que esse tipo de trajetória dificulta o desenvolvimento de uma carreira determinada, a qual pressupõe-se o acúmulo de conhecimento e experiência para a qualificação. É certo que, ao se ocuparem nesses vários diferentes postos, os jovens ampliam conhecimentos e habilidades importantes. Nos processos seletivos de empresas no mercado formal, porém, uma trajetória linear é mais valorizada do que essa diversificada e aleatória experiência de trabalho.

No mesmo sentido, Sarriera *et al.* (2001) constataram que, para jovens trabalhadores de classes populares, a inserção laboral representava a possibilidade de transformação de sua realidade social para uma perspectiva melhor de futuro. Contudo, esse estudo também identificou que, diante dos elevados índices de desemprego, o nível de sofrimento dos jovens aumenta e, com isso, diminui a possibilidade de realizarem escolhas profissionais bem definidas.

Assim, o trabalho pode ser um risco para os jovens já que ele pode acarretar certas exposições e/ou experiências que causem danos à integridade física e/ou psíquica deles. Nesse sentido, Frone (2000) acredita que é importante identificar e gerenciar as características do trabalho de jovens. As condições de trabalho podem comprometer negativamente as atitudes profissionais e a saúde mental, considerando que os jovens, os quais ainda estão se desenvolvendo cognitivamente, emocional e socialmente, podem contar com menos recursos para lidar com experiências traumáticas e sofrer efeitos significativos, inclusive consequências nocivas ao futuro profissional deles.

Por isso, também há que se pensar no impacto negativo do trabalho na saúde dos jovens, o qual, muitas vezes, se transforma em fonte de estresse, ao contrapor-se a seu processo dinâmico e complexo de diferenciação e maturação. O jovem precisa de tempo, espaço e condições favoráveis para realizar sua transição em direção à vida adulta, uma transição marcada por contradições, quando o jovem vive momentos de alta ansiedade e de solidão pelas preocupações filosóficas e pelo desejo de liberdade diante de sentimentos de opressão, principalmente, no que diz respeito a normas e disciplinas. Assim, o trabalho acaba impondo a esses jovens um conjunto de situações desfavoráveis, contrapondo-se ao seu momento de descoberta individual, e rotinas e tarefas lhes são designadas de forma mais dura que para os próprios adultos (MINAYO-GOMEZ; MEIRELLES, 1997).

A percepção de formas de ocorrência de violências psicológica, física ou de assédio moral no ambiente de trabalho pelos jovens pode facilitar a identificação e prevenção dessas situações e de suas consequências, uma vez que, frente a essa configuração do mundo laboral, o jovem pode orientar-se para uma opção profissional desvinculada de sentido, o que o insere em formas de trabalho degradantes, alienadoras e desprovidas de reais oportunidades de aprendizagem, justamente no momento em que está definindo sua personalidade pessoal e ocupacional.

### **Assédio Moral**

Muitas organizações tratam o assédio moral sem se importar com as consequências para os empregados. Contudo, segundo Freitas (2006, p. 55), o que está sendo esquecido é que “[...] a empresa, tal como uma construção social e como um recurso do social, é ela que é uma produção humana, e não o contrário”. Violado o direito, impõe-se, como medida educativo-punitiva, a indenização ao indivíduo-empregado por danos, tanto materiais quanto morais. E não se deve “[...] banalizar o assédio fazendo dele uma fatalidade de nossa sociedade. Ele não é consequência da crise atual, é apenas um derivado de um laxismo organizacional” (HIRIGOYEN, 2006, p. 130).

O assédio moral possui diferentes conotações, dependendo da cultura e do contexto, mas a utilização deste termo vem crescendo rapidamente nos variados espaços sociais. Desse modo, a expressão “assédio moral” está se tornando conhecida para o trabalhador e, conseqüentemente, para a sociedade.

O autor que primeiro detectou o fenômeno do assédio moral foi Leymann (1990), utilizando o termo *mobbing*. Ele explica que o assédio moral é um conceito que se desenvolve em uma situação comunicativa hostil, na qual um ou mais indivíduos coagem uma pessoa de tal forma que esta é levada a uma posição de fraqueza psicológica.

Hirigoyen (2006), precursora da expressão assédio moral, difundiu e denunciou o fenômeno abrangendo seu conceito e suas características e explicou que o assédio em local de trabalho está ligado a qualquer conduta abusiva em relação a uma pessoa (seja por comportamentos, palavras, atos, gestos ou escritas) que possa acarretar um dano à sua personalidade, à sua dignidade, ou mesmo, à sua integridade física ou psíquica, podendo gerar, inclusive, perda de emprego ou degradação do ambiente de trabalho em que a vítima está inserida.

Segundo Harvey e Keasgly (2005), é possível identificar três aspectos na maioria das definições de assédio moral na literatura internacional: os componentes são variados, são persistentes e causam sofrimento ao indivíduo. Em virtude disso, podem ser diferenciados dois tipos de assédio: o assédio subjetivo, referente à consciência do assédio moral pela vítima, dependendo da sensibilidade, suscetibilidade e vulnerabilidade específicas da vítima; e o assédio objetivo, uma situação em que a evidência externa verdadeira do assédio é encontrada, relacionada à moral e à ética ou, nas palavras de Hirigoyen, ao que não se faz no contexto da sociedade (EINARSEN *et al.*, 2003; HIRIGOYEN, 2006). Contudo, ao ponderar sobre a existência de um assédio puramente subjetivo, uma ressalva é feita por Einarsen *et al.* (2003): tratá-lo dessa forma, na qual diferentes situações são interpretadas de forma diferente por pessoas diferentes, pode dificultar o desenvolvimento de intervenções práticas para controlar ou erradicar o problema. Trata-se, portanto, de um tipo de violência psicológica específico, não podendo ser confundido ou generalizado para outros tipos de comportamentos abusivos, porém, isolados, pois, para haver assédio moral, necessária se faz a manifestação daqueles atos por razoável lapso temporal.

De acordo com Hirigoyen (2011), o assédio moral não pode ser configurado como estresse profissional (é uma fase preparatória para a chegada do assédio moral), gestão por injúria (comportamento arbitrário do gestor direcionado a todos), agressões pontuais, imposições profissionais e situações conflituosas (são extremante expostos, verbalizados, quando os polos do conflito estão em pé de igualdade).

Assim, o assédio no trabalho não se confunde com o conflito interpessoal, já que este se caracteriza pela igualdade, ao menos teórica, entre os protagonistas, pelo diálogo aberto, por vezes, fonte de renovação e de reorganização da própria empresa. No assédio, como já explicitado, não se observa uma relação simétrica entre os envolvidos, mas, sim, uma relação de dominação, na qual o agente busca submeter a vítima até que esta afete sua própria personalidade. Também não se confunde com a chamada gestão por injúria, ou seja, o comportamento adotado pelo administrador, ou por seus prepostos, no sentido de

submeterem os empregados a fortes pressão e violência, injuriando-os e insultando-os em flagrante desrespeito. Nesses casos, as agressões não são veladas. Ao contrário, são dirigidas aos empregados de forma generalizada e, por vezes, na presença de todos. Claro que, ora sim, ora não, a prática da gestão por injúria pode vir acompanhada do assédio moral, no qual o agente também recorre à perseguição velada de um ou outro empregado (HIRIGOYEN, 2011).

As agressões pontuais são, por vezes, confundidas com o assédio moral, o que não se admite, já que uma das características do segundo é justamente a repetição (HIRIGOYEN, 2011). Todavia, não se pode descartar o fato de que uma agressão pontual pode ter sido seguida de várias outras agressões menores, praticadas de forma reiterada e velada, por razoável lapso temporal, configurando-se o assédio. O fato é que o assédio moral é um fenômeno com graves repercussões para o ser humano e, como tal, desperta o interesse de pesquisadores em diversas áreas do conhecimento, sobretudo das ciências humanas e médicas.

No Brasil, para que o assédio moral se configure, é necessária a existência de 4 (quatro) elementos constitutivos, quais sejam: conduta abusiva do assediador, natureza psicológica da conduta, continuação da conduta ofensiva no tempo e finalidade de exclusão da vítima no ambiente de trabalho.

A conduta abusiva é um abuso de direito do empregador, dos colegas de trabalho, ou de ambos, podendo ser um exagero do poder diretivo do empregador ou por razões de competição ou discriminatórias pelos colegas, os quais passam a maltratar e constranger a vítima, buscando excluí-la do ambiente do trabalho. Quanto à natureza psicológica da conduta, o que se tem é a violação aos direitos da personalidade do trabalhador. Os atos ou condutas de assédio moral visam atentar contra a saúde psíquica do obreiro. Sobre a continuação da conduta ofensiva no tempo, a repetição é primordial para a configuração do assédio moral, uma vez que uma ação isolada geralmente não caracteriza tal ato, mas já há autores e processos na justiça brasileira que vêm entendendo que, se o comportamento do assediador for altamente grave, é possível o afastamento do elemento continuação, mas isso é exceção (RAMOS, 2013). Por fim, a finalidade de excluir a vítima do grupo ou do ambiente de trabalho tem como objetivo fazê-la pedir demissão voluntariamente.

Hirigoyen (2011) apresenta uma classificação das atitudes hostis caracterizadoras do assédio moral dividida em quatro categorias gerais: a deterioração proposital das condições de trabalho, o isolamento e recusa de comunicação, o atentado contra a dignidade, e a violência verbal, física e sexual.

Na visão de Carrasco (2006, p. 184), as atitudes hostis poderiam ser sintetizadas como

[...] condutas contra a reputação ou a imagem da vítima, contra o exercício de seu trabalho, para impedir a comunicação da vítima ou isolá-la de seu entorno privando-a de informações sobre distintos aspectos de seu trabalho, e ainda ações de discriminação ou iniquidade, mediante o estabelecimento de diferenças de tratamento, ou através da distribuição não equitativa do trabalho, ou desigualdades remuneratórias injustificadas.

Em relação aos tipos de assédio moral, no Brasil, o fenômeno pode ser encontrado em seis formas nas organizações: horizontal, vertical ascendente, vertical descendente, misto, estratégico e coletivo. O assédio moral horizontal é praticado pelos próprios colegas da vítima e ocorre quando o assediador tem problemas em conviver com as diferenças. O assédio moral vertical ascendente caracteriza por ser exercido pelo subordinado em relação a seu superior hierárquico e, apesar de menos frequente, também ocorre e pode ser tão prejudicial ao ser humano quanto os demais tipos (GUEDES, 2008). O assédio moral vertical descendente é aquele praticado pelo superior hierárquico contra o subordinado e é considerado o mais frequente. O assédio moral misto, segundo Hirigoyen (2011), ocorre quando o subordinado é agredido, simultaneamente, por superior e colegas e, neste caso, o que se tem é o chamado efeito grupal, fazendo com que o grupo siga o líder, mesmo que seu comportamento seja pernicioso. No assédio moral estratégico, as organizações agem no sentido de levar o empregado a afastar-se de suas atividades, tendo como principal característica o caráter excludente, utilizado pela hierarquia como elemento principal na relação entre o agressor e a vítima (GUEDES, 2008). Já o assédio moral coletivo ocorre contra grupo ou comunidade de trabalhadores da empresa e se caracteriza por aplicar castigos e prendas aos empregados que não atingem as metas determinadas (MELO, 2008).

Apesar de suas variadas formas de expressão, o assédio moral traz consequências semelhantes. A literatura de pesquisa significativa revela que o assédio moral é responsável por um caleidoscópio de efeitos negativos sobre indivíduos e organizações como o absenteísmo, a alta rotação do pessoal, a perda de produtividade e a diminuição dos níveis de compromisso organizacional (BOVINGDON, 2006; FARRELL; GEIST-MARTIN, 2005; HOEL *et al.*, 2003; VAN FLEET; GRIFFIN, 2006).

Esse assédio moral pode produzir efeitos devastadores sobre as vítimas, tanto profissional como pessoalmente. Isto pode ter efeitos profundos em todos os aspectos da saúde de uma pessoa, prejudicando sua autoestima, produtividade e moral. Para alguns, pode resultar em uma saída permanente do trabalho mercado e, em casos extremos, suicídio (ROURKE; ANTIOCH, 2016).

Pesquisas indicam que o assédio moral no local de trabalho aumenta a probabilidade de doenças cardiovasculares, doenças crônicas, dores de cabeça, depressão, abuso de drogas e interrupção do sono (TRÉPANIER *et al.*, 2013).

## **METODOLOGIA**

A pesquisa empírica empreendida para o estudo apresentado neste artigo utilizou abordagem qualitativa para alcançar o objetivo proposto. Essa abordagem pode ser entendida como:

Um processo de investigação e entendimento baseado em tradições de investigação metodológicas que exploram o problema humano e social. O pesquisador constrói um quadro complexo e holístico, analisa palavras, reporta detalhadamente as visões de informantes e conduz o estudo em um campo natural (CRESWELL, 1998, p. 15).

Seguindo esta concepção, o ato de analisar um determinado contexto abarca não somente as informações passadas de imediato pelos sujeitos informantes, mas também busca o aprofundamento da realidade posta em estudo, de modo a considerar detalhes ou pormenores das situações. Conforme afirmam Denzin e Lincoln (2007), a pesquisa qualitativa é, em si mesma, um campo de investigação, pois atravessa disciplinas, campos e temas. Assim, este método foi o desenvolvido, servindo-se de conceitos nos campos da Administração e do Direito.

Quanto aos fins, esta pesquisa se classifica como descritiva. Para Triviños (1987), este tipo de estudo permite descrever fatos e fenômenos de determinada realidade com acuidade científica, sendo ele adequado para se conhecer determinado grupo, suas características, valores e problemas.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, desenvolvida nos moldes de um estudo de caso. Este tipo de estudo é um meio de atingir diferentes propósitos, explorando exaustivamente e em profundidade um ou poucos objetos, de forma a conhecê-los de forma ampla e detalhada (GIL, 2008). O estudo de caso possibilita as reflexões pretendidas, uma vez que contribui excepcionalmente para a compreensão de fenômenos, sejam eles individuais, organizacionais, sociais ou políticos, constituindo uma ferramenta de pesquisa sistemática (YIN, 2005).

A unidade de análise deste estudo foi a Associação X, organização sem fins lucrativos que possui unidades em todo o território brasileiro e atua na capacitação de jovens para a entrada e inclusão dos mesmos no mercado de trabalho, direcionando-os a empresas parceiras de diversos segmentos, usualmente de grande porte. Foi adotado um nome fictício para mencionar a associação neste estudo, tendo em vista que foi previamente pactuado o sigilo quanto à sua identificação. Focalizou-se uma unidade da cidade de Belo Horizonte (MG), considerando o critério de acessibilidade (VERGARA, 2006), concretizado na autorização formal da gerência geral; e no critério de intencionalidade (VERGARA, 2006), tendo em vista o acesso a informantes que convivem diariamente com os jovens.

Vale ressaltar que, inicialmente, tentou-se o contato direto com os jovens trabalhadores para atingir o objetivo da pesquisa, entretanto, não se obteve êxito no retorno da Associação X, visto que esta negou terminantemente qualquer contato com os jovens, mencionando ser uma forma de exposição destes profissionais.

A partir deste retorno, ficou a preocupação em entender sobre as intenções da instituição ao promover o silêncio destes jovens profissionais, ao invés de estimular e dar voz a estes entrantes do mercado de trabalho. Após algumas negociações, a instituição autorizou o acesso aos profissionais que assistem os jovens no dia a dia de trabalho. Aceitou-se esse acesso por entender-se ser uma oportunidade de ouvir os jovens de forma indireta. A leitura que estes profissionais fazem da realidade dos jovens assistidos e a atuação direta que estes profissionais exercem sobre eles podem ser uma forma de busca da transformação de realidades pontuais que expressem algum problema organizacional.

Após o aceite de participação da pesquisa, os profissionais que trabalham na Associação X caracterizaram-se como os informantes desta pesquisa, dando-se início à coleta de dados. Para tanto, utilizou-se como instrumento a entrevista com roteiro semiestruturado, a qual foi aplicada a 21 informantes da associação, de forma individual, sendo 14 instrutores, 3 analistas de acompanhamento, 1 assistente social, 1 psicólogo e 2 coordenadores.

As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, e os dados obtidos foram submetidos à análise de conteúdo com a finalidade de buscar descrições das realidades vivenciadas pelos jovens trabalhadores quanto ao tema central deste estudo – assédio moral –, fazer inferências, além de extrair conhecimento por meio das mensagens (BARDIN, 2011).

As principais categorias encontradas na análise dos dados foram as seguintes:

**TABELA 1** – Principais categorias e subcategorias

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Ambiente de trabalho	Relações com colegas Relações com chefia Conflitos Constrangimentos Desrespeito Ofensas
Compreensão sobre o assédio moral	Conhecimento prévio Significado pessoal Exemplo
Assédio moral de jovens no trabalho	Vivência do assédio Situações Tempo de duração Busca por apoio Estratégias de defesa
Extensão do assédio moral	Consequências na vida pessoais Consequências na vida profissional
Prevenção do assédio moral	Postura da Organização Postura da Associação X

Fonte: Elaborado pelos autores

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Sobre a relação dos jovens com a chefia e os colegas de trabalho, foram verificadas situações em que eles sentem dificuldades de se adaptar àquela organização, gerando sentimentos de exclusão. Também foram relatadas situações em que os jovens veem o gestor como uma pessoa de modo negativo, qualificada como chata, ausente, autoritária ou agressiva.

Pra uma primeira experiência, é um pouco medonha, porque eles têm uma dificuldade de adaptar por não conhecerem as pessoas que estarão no local, então fica um pouco de medo (E11).

[...] existem situações que o jovem tem aquele sentimento de que eu não tenho um espaço, né? De que eles olham pra mim como um... né? Um jovem que não tem... é... que é só um jovem ali, que não tem oportunidade (E16).

É, é... como eu disse... alguns são colocados de lado, tá, são colocados de lado. Então, é nisso que eles focam, é... a exclusão da presença deles. Em alguns casos que eu já tive aqui, o gestor não toma conhecimento do jovem dentro da empresa. Conhecimento que eu falo, assim, raramente há um contato, entendeu? Deles, então eles ficam sendo monitorados por auxiliares, por, é, é... estagiários ou colegas de trabalho que, aí, realmente colocam de lado (E13).

A gente escuta muito isso: “o meu gestor, ele é mais autoritário, ele manda mais” (E5).

Sim. É alguns...é... não gostam, porque, às vezes, o chefe, ele grita, às vezes ele fala alto demais ou, então, às vezes, o chefe é inconstante, ele chega, ele passa direto ou ele vai fazer o que ele tem de fazer, de vez em quando, ele vai lá, pergunta: “E aí, tudo bem?”. Tudo bem e pronto, não tem aquele relacionamento tão próximo né (E7).

Essas situações corroboram o entendimento de Guimarães (2006), uma vez que as questões discutidas sobre juventude e mercado de trabalho enfatizam a ideia de que o ingresso de jovens no mercado de trabalho é caracterizado pelo estabelecimento de vínculos ocupacionais frágeis e transitórios. Muitas organizações não se interessam em promover a internalização desse jovem no ambiente de trabalho. Também relações interpessoais ruins com chefia ou colegas de trabalho podem desenvolver nesses jovens problemas físicos e psicológicos, tais como exaustões física e emocional, estresse e, até mesmo, *burnout*.

Sobre a possibilidade de compreensão dos jovens trabalhadores a respeito do termo assédio moral, a maioria dos profissionais entrevistados na Associação X afirmou que os jovens não sabem o que é isso.

Não sabem. Na fala, você vê que eles não sabem. Muitos acham que é... é só uma forma de hierarquia, que ele pode falar assim comigo, porque ele manda, ele é o dono da empresa. Alguns poucos têm alguma orientação depois de alguém que fala pra ele que aquilo pode ser que seja, mas, na maioria das vezes, eles não têm conhecimento não (E20).

Não. Infelizmente, assim, eles são muito limitados - alguns, a gente não pode, é, generalizar, mas, deixa eu pensar melhor... boa parte deles não têm muito dessa questão do conceito, do que a palavra, é, de qual situação que se emprega (E9).

Notou-se também um acentuado número de profissionais da Associação X que não sabem dizer se os jovens trabalhadores sabem ou não o que é o assédio moral.

Eu, eu, na verdade, nem sei se eles...se eu consigo perceber que...se eles sabem, se eles conhecem o que é isso (E4).

Eu não consigo afirmar pra você que eles sabem, porém, eu percebo que eles têm consciência disso (E15).

É...então, assim, fica meio complicado falar se o jovem...ele entende essa questão do assédio, né, se ele se sente assediado. Talvez não tenha maturidade mesmo pra falar: “É assédio!” Separar o que é assédio e o que não é (E2).

Eu ainda não tive a oportunidade de identificar isso nos jovens que eu atendi, não. Da percepção deles sobre assédio moral. Eu ainda não tive essa oportunidade (E18).

Ademais, segundo os entrevistados, como os jovens não sabem o que seja o assédio moral, notou-se que eles o confundem com atitudes ríspidas por parte de chefes ou colegas de trabalho.

Às vezes é...a gente percebe que, existe confusão, né? Do que que...eles confundem muito, eu vejo...existe uma confusão muito grande da...da diferença entre o assédio moral e entre a postura e a personalidade, por exemplo, de uma pessoa, um gestor (E16).

Pra...pra maioria dos jovens que eu já conversei, eles acham que assédio moral é... uma conduta pontual, às vezes, num tom mais elevado de voz da chefia ou de um colega de trabalho, uma cobrança, que pode ou não ser repetitiva. Mas, se aquilo acontecer uma vez, eles já acham que aquilo é assédio (E20).

Nesse sentido, Hirigoyen (2006) explica que o assédio moral no trabalho é um abuso e não pode ser confundido com decisões legítimas que dizem respeito à organização do trabalho, como transferências e mudanças de função, no caso de estarem de acordo com o contrato de trabalho.

Entretanto, a confusão que os jovens trabalhadores fazem quanto ao “possível” conceito de assédio moral é reflexo do não conhecimento do tema. Inclusive, notou-se nas falas dos profissionais entrevistados que o assunto não é tratado no cotidiano e nas aulas da Associação X. Inclusive, obteve-se a informação de que a Associação X não fez ou faz qualquer movimento ou campanha para discutir o tema assédio moral com os jovens trabalhadores.

Quando perguntado aos profissionais da Associação X se os jovens tinham informado a eles alguma situação em que sofreram ofensas, constrangimentos ou desrespeito no trabalho, a maioria deles afirmou que sim.

Em alguns casos, sim, do jovem se sentir, né, constrangido, sim, já. É...e aí eles usam muito esse termo: “Ah, o meu gestor hoje me chamou pra conversar” ou não, né, “Me expôs na frente dos meus colegas e falou do meu cabelo”, né, por exemplo, “É que ele não gosta do meu corte de cabelo e que ele achava melhor eu cortar e ainda perguntou pro outro ali, será que, né, ‘corta, não corta’”. Então, assim, é esse tipo, né, de situação (E5).

Em alguns casos, dependendo do público com o qual eles trabalham, a própria brincadeira do apelido chega a ferir. Quem mais fala isso geralmente são os colegas, não o chefe... (E11).

Mais com relação a isso mesmo, de...de...de virar e falar que eles são só aprendizes, alguma coisa assim. E vem ou da chefia, ou é de funcionários mesmos, assim que trabalham com eles e tal (E14).

Olha eu já vi por parte de colega de trabalho, né? E aí a gente orienta a pessoa a conversar com o gestor, né? Sinalizar o que que está acontecendo, né? Às vezes por, por conta da chefia também, né? E aí quando você vai ver, essa situação não é só com o jovem, a pessoa é assim, o perfil dela ser, né? Às vezes mais seca, mais agressiva na forma de falar, sabe? (E19).

Já quando perguntados se já tinham sido informados se algum jovem sofreu assédio moral, especificamente, a maioria respondeu que não.

Não! Eu acredito inclusive que não trouxe, porque...isso acontece em todo lugar, vou pegar pelas minhas experiências profissionais, eu já passei por N situações e eu acredito que não traz...ah...tudo que acontece até pelo medo de que possa acontecer algo contra ele, né? É uma maneira, é uma maneira livre de se defender (E1).

Não. Dos meus, não. [...] nunca tive uma vivência ainda, não (E9).

Não. Específico, assim, não (E5).

Não...só esses que eu tô te falando mesmo, que é muito, muito comum. Mas assédio, assim, de chegar e falar...não (E14).

Não. Especificamente, não. É...mas, visão do jovem, claro que a...né, acontece, mas a visão do jovem na hora que eu ia ver, verificar e analisar e a...essa mudança mesmo de setor, e não configurou (E13).

Apesar de a maioria dos entrevistados afirmarem que não foram informados sobre assédio moral sofrido pelos jovens, percebeu-se, nesse momento da entrevista, que as respostas dadas eram muito vagas, curtas, e com um certo tom de desconforto. Ademais, os mesmos entrevistados que informaram saberem de atitudes hostis sofridas pelos jovens negaram terem sido informados de algum caso de assédio moral (E5 e E14). A partir das falas desses dois entrevistados, foi possível inferir que os próprios profissionais da Associação X não conseguem identificar, com clareza, um caso de assédio moral.

Atitudes como mandar o funcionário cortar o cabelo por não o considerar bonito, colocar apelidos maldosos ou diminuir a pessoa pelo que elas são ou pelo cargo ou função que elas exercem podem ser classificadas como atitudes hostis de assédio moral (HIRIGOYEN, 2011). As duas primeiras atitudes são consideradas atentados contra a dignidade da vítima e a terceira é considerada deterioração proposital das condições de trabalho da vítima. Pelas falas dos entrevistados, pode-se inferir que essas atitudes atentadas contra os jovens trabalhadores não são pontuais, sendo, assim, casos de assédio moral.

Ademais, foi possível identificar três tipos de assédio moral. O primeiro tipo identificado foi o assédio moral vertical descendente em que o agressor era superior hierárquico (E5). O segundo tipo identificado foi assédio moral horizontal em que o(s) agressor(es) era(m) colega(s) de trabalho (E11). E o terceiro tipo de assédio moral identificado foi o assédio moral misto em que os agressores eram tanto superiores hierárquicos quanto colegas de trabalho (E14 e E19).

Quando perguntados como é percebida uma situação de assédio acontecendo com um jovem no cotidiano da associação, a maioria informou que os jovens mudam seu comportamento:

Nossa, a gente é muito perceptivo assim. O jovem normalmente é muito comunicativo. Por exemplo, ele chega e, às vezes, você aborda um assunto e aquele jovem que é falante, muda, ele chega mais quieto. Você abordou o assunto ele não expressou muito bem, a gente já nota que tem algo diferenciado (E7).

Ah! Eles acabam ficando um pouco diferentes, né? Assim, no comportamento, né? Às vezes, é, é, mais isolado, não querendo participar, mais inibido, né? Aí tem que investigar, né? (E19).

Eu vejo...Eu vejo eles mais reativos do que eles ficando parado. [...] Normalmente o menino fica um pouco mais agressivo, ele discorda de tudo que você fala. Que "Ah, na empresa é assim, assim, assado" e você já vê que não é, e já levanta uma bandeira totalmente contra [...] (E20).

A mudança de comportamento de um trabalhador, seja ele jovem ou não, por causa de assédio moral, é a consequência inicial da chamada fase de enredamento (HIRIGOYEN, 2011). Nessa fase, a vítima ainda não se reconheceu como vítima de assédio moral, apenas se sentindo conflitante e em dúvida, pois as situações acabam por transformar seu trabalho num constante tormento. É nessa fase que a vítima começa a sentir o efeito do estresse causado por uma grande tensão interior. Ela também passa a sentir medo, estando permanentemente em alerta, tendo como reação uma maior rudeza nos gestos, um tom glacial na voz, gerando uma agressividade, muitas vezes, não expressa, chegando à fase de isolamento, na qual a vítima passa a duvidar de suas próprias percepções, não estando certa do que está enxergando (HIRIGOYEN, 2011).

Nas entrevistas, pode-se notar que os jovens identificados pelos entrevistados estão nessa fase de enredamento já que, como dito pelos profissionais abordados, eles optam por se isolarem, ficam mais quietos ou tendem a ficar mais agressivos.

Quanto às consequências na vida pessoal e profissional dos jovens trabalhadores, os profissionais entrevistados frisaram o fato de os jovens se sentirem desmotivados.

É a desmotivação, a mudança de comportamento, jovem que é muito interessado que, aí, acaba não tendo mais compromisso, pontualidade. Então acho que muda principalmente a questão comportamental e, alguns jovens, psicológico mesmo (E3).

De repente, no lado profissional que eles julgam que podem crescer, que eles podem ser alguém, se realmente tiver esse assédio, eles vão perder a motivação, aí eles vão pra outros caminhos que não o caminho da ética, o caminho da...o caminho correto que eles deveriam. Então, a questão de motivação é o que mais afeta (E6).

Também foi possível perceber que o jovem tem seu desempenho laboral prejudicado e perde o prazer de trabalhar.

Interfere no desenvolvimento e no crescimento profissional...pode dar um bloqueio, mesmo (E4).

Então, é, eu vejo que pro jovem, que não consegue se posicionar ou pedir ajuda diante de uma, é, situação assim, ele acaba se tornando passivo, omissivo, e isso até atrapalha o seu próprio desenvolvimento, porque ele fica com tanto receio que ele acaba não se mostrando. Então eu vejo que, no caráter geral sobre a questão do assédio, é essa questão que a pessoa acaba se fechando (E9).

Um desenvolvimento que poderia ser, é, bem menor do que o esperado, né? Talvez não teria o espaço pra onde ele via confiança pra desenvolver algum, algum ponto a melhorar, e, basicamente, no desenvolvimento profissional dele que fica prejudicado, né? O que a gente percebe (E15).

É questão mesmo emocional, né? Dele é...se sentir, questão de autoestima, questão do desenvolvimento dele. Isso pode prejudicar no próprio desempenho dele na empresa. O que que...na questão dele de confiança nas pessoas, na confiança do próprio profissional que ele quer ser (E16).

No campo pessoal, os jovens podem sofrer de baixa autoestima e problemas psicológicos:

Não querer trabalhar ou ficar dentro de casa, levando até a uma depressão, dependendo do... do, do assédio e da exposição que isso causa (E4).

Consequências...psicológicas, né? Danos psicológicos...de relacionamento, é... no próprio trabalho, ou pode prejudicar o desempenho...enfim, desmotivação, questões de saúde, pode prejudicar a saúde (E10).

E...questão mesmo emocional, né? De...dele...é...se sentir, questão de autoestima, questão do desenvolvimento dele. [...] As consequências emocionais também, né? De...de bloqueio, né? De repreensão, de...de timidez, de muita coisa (E16).

Ah, complicado, né? Eu acho que pode afetar diretamente a autoestima, autoconfiança. Não querer trabalhar ou ficar dentro de casa, levando até a uma depressão dependendo do... do, do assédio e da exposição que isso... (E4).

Todos esses casos corroboram as consequências que o assédio moral pode causar na vida dos jovens.

No assédio moral, as condutas repetitivas manifestadas por meio de tratamentos humilhantes, degradantes, perseguições ou ofensas se dão de tal forma que implicam redução da autoestima, acarretam desequilíbrio mental e estresse. A saúde mental e, muitas vezes, até

mesmo a física, é comprometida, gerando ou agravando doenças. Trata-se das chamadas doenças psicossomáticas. Também há a tendência de que o assediado acabe se tornando efetivamente improdutivo, mas não em razão de suas qualidades pessoais e funcionais, mas em decorrência do quadro clínico desencadeado.

Nesse sentido, Schmidt (2002) exemplifica vários efeitos do assédio moral como a coisificação da pessoa, o sentimento de pouca utilidade e fracasso, a diminuição da produtividade, o aumento do absenteísmo, a demissão, o enfraquecimento da saúde e a tensão nos relacionamentos afetivos, e a falta de solução, o que acaba levando a vítima, já sem esperanças, a não sentir mais vontade de viver.

Hirigoyen (2006) explica que o indivíduo assediado, muitas vezes, busca respostas para o que lhe ocorre e somente encontra desgosto, sentimento de inferioridade, podendo culminar, inclusive, num quadro de depressão.

Salvador (2002) apresenta os efeitos da violência moral como um processo destruidor, o qual pode conduzir a vítima a uma incapacidade permanente e mesmo à morte: o chamado bullicídio. A agressão tende a desencadear ansiedade e a vítima se coloca em atitude defensiva (hipervigilância) por ter a sensação de ameaça e, além disso, sentimentos de fracasso e impotência tornam-se frequentes.

Quando perguntados se a Associação X destina espaços especificamente para tratar de assédio moral, 19 dos entrevistados disseram que não.

Eu, até esse momento, esses dois anos, eu não presenciei ainda, eu não sei se anos anteriores tiveram, nesses dois anos que eu aqui estou, eu não presenciei (E8).

Não...é...eu acho que...espaço assim definido não sei, acho que não tem. A gente não usa esse termo. A gente tenta tratar para que isso não aconteça, dentro dos moldes de comunicação, né? Relacionamento interpessoal (E10).

Alguma atividade que seja específica do assédio moral, eu ainda não fiquei sabendo (E18).

A esse respeito, Nunes e Tolfo (2013) informam que é preciso que haja, dentro das organizações, o desenvolvimento de políticas antiassédio, medidas de divulgação, prevenção e intervenção. É preciso descongelar padrões de comportamento e reaprender novos princípios e práticas. O fato é que as organizações precisam efetivamente desenvolver e aplicar ações que objetivem a eliminação ou redução dos riscos que envolvem a incidência de violências no ambiente do trabalho, promovendo, desse modo, um clima e ambiente saudável aos seus trabalhadores.

Assim sendo, vê-se a necessidade de não se ter medo ou receio de informar aos jovens sobre assédio moral ou qualquer outro tipo de situação que seja prejudicial a sua vida pessoal e profissional. Esses jovens estão formando suas personalidades e começando a construir suas carreiras e não devem permanecer ignorantes quanto à realidade de prazer e sofrimento presentes em todo o ambiente laboral. Por outro lado, considera-se inadmissível a aceitação da banalização do sofrimento e da injustiça.

Por fim, alguns entrevistados relataram situações em que eles próprios foram alvo de assédio moral e de assédio sexual; ao longo de sua vida profissional. Nesses momentos das entrevistas, a dor e o sofrimento vieram à tona, mostrando, mais uma vez, a importância de se tratar dessas questões também com os jovens com os quais tais profissionais lidam no seu cotidiano.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo objetivou analisar como o assédio moral de jovens trabalhadores é percebido por profissionais da Associação X, a qual visa a inclusão daqueles no mercado de trabalho.

Percebeu-se que os jovens sofrem assédio moral de diferentes maneiras. E que ele gera consequências que afetam a vida pessoal e profissional dos jovens, tais como desmotivação, prejuízo ao desempenho no trabalho, perda do prazer de trabalhar, baixa autoestima e problemas psicológicos, como informa a literatura.

No entanto, constatar esses fatos em jovens que estão iniciando sua trajetória profissional, com uma série de dificuldades impostas pelas suas condições de vulnerabilidade, dentre outros motivos, é algo que merece maior atenção por parte de todos os agentes sociais envolvidos, a saber: os próprios jovens, os quais carecem de informações que os conduzam a experiências de aprendizagens mais positivas e plenas, permitindo-lhes uma construção identitária profissional mais sólida e autônoma; instituições de ensino profissionalizante, como o caso da Associação X, e outras que eles frequentem para sua formação acadêmico-formal, onde tais questões possam ser discutidas e estratégias, individuais e coletivas, de defesa e resistência aprimoradas; Estado, de posse dessas informações, aprimorar a legislação que abriga o jovem trabalhador / jovem aprendiz, de modo a proteger o indivíduo que está adentrando o mercado de trabalho e garantir, minimamente, sua integridade nos espaços laborais.

Quanto às limitações da pesquisa, pode-se apontar que a metodologia utilizada, apesar de suas vantagens, não permite que os dados obtidos sejam generalizados nos moldes convencionais, sequer para os jovens assistidos pela Associação X. Apesar de contar com entrevistados que lidaram e lidam com milhares de jovens anualmente, seria interessante uma futura replicação do estudo, contemplando a própria Associação X, caracterizando um estudo longitudinal, assim como outras associações de inserção de jovens no mercado de trabalho ou a busca desses diretamente nas organizações ou em instituições de ensino profissionalizantes.

Outra limitação do estudo foi a impossibilidade de entrevistar os jovens trabalhadores, os maiores interessados no assunto. Ouvi-los traria mais riqueza à pesquisa, já que se estaria dando voz aos atores principais dessa problemática.

Assim sendo, vê-se a necessidade de transpor medos ou receios de informar os jovens sobre assédio moral ou qualquer outro tipo de situação que lhe seja prejudicial, pessoal

e/ou profissionalmente. Esses jovens estão formando suas personalidades e começando a construir suas carreiras e não devem permanecer mal informados quanto às situações de prazer e sofrimento de todo e qualquer ambiente laboral. Além disso, faz-se necessário criticar a aceitação e a banalização do sofrimento e da injustiça oriundos de práticas de assédio moral contra qualquer trabalhador nas organizações. Daí a disposição para o diálogo em todas as instâncias envolvidas, inclusive com tal “público especial”.

Desse modo, conclui-se que é preciso descongelar padrões de comportamento e reaprender novos princípios e práticas, pautados em valores que sustentem relações sadias no ambiente de trabalho, em especial aqueles que abarquem jovens trabalhadores. O fato é que as organizações precisam efetivamente desenvolver e aplicar ações que objetivem a eliminação ou redução dos riscos que envolvem a incidência de violências em seus ambientes internos, promovendo, deste modo, um clima e um ambiente saudáveis aos seus trabalhadores.

Nesse sentido, é preciso transcender a limitação deste estudo de caso e avançar na pesquisa sobre assédio moral, especialmente com jovens trabalhadores, quer estejam eles em organizações privadas, públicas ou do terceiro setor, independentemente de porte ou área, já que tais aspectos contextuais, embora muito significativos na compreensão de seu cotidiano, não implicam em limites ou exceções para a ocorrência de comportamentos deletérios, como é o caso do tema aqui abordado.

## NOTA

1 Submetido à RIGS em: fev. 2019. Aceito para publicação em: abr. 2019.

## REFERÊNCIAS

BARLING, J.; KELLOWAY, E. K., FRONE, M. R. Editor's Overviews: special populations. In: BARLING, J.; KELLOWAY, E. K.; FRONE, M. R. (Ed.). **Handbook of Work Stress**. Thousand Oaks: Sage, 2005. p. 401-404.

BARRETO, M. M. S. **Violência, saúde, trabalho**: uma jornada de humilhações. São Paulo: EDUC, 2003.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (Org.). **Clínicas do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 3-21.

BOVINGDON, P. **Disability, Workplace Bullying and Welfare to Work Reforms**. Proceedings of the 20th ANZAM Conference 'Management: Pragmatism, Philosophy, Priorities'. Yeppoon, Queensland, Australia, 2006.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Diário Oficial da União, 1998.

BRASIL. Lei n. 10.097, de 19 de dezembro de 2000. **Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT**. Brasília: Diário Oficial da União, 2000.

CAIXETA, I. C. **O assédio moral nas organizações**: um estudo nos Tribunais Regionais do Trabalho das regiões Sudeste e Sul do Brasil. 2010. 153f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2010.

CARRASCO, M. C. El concepto de acoso moral en el trabajo. In: CARRASCO, M. C. (Coord.). **Acoso Moral en el Trabajo**. Navarra: Editorial Aranzadi, 2006. p. 41-94.

CARRIERI, A. P.; AGUIAR, A. R. C.; DINIZ, A. P. R. Reflexões sobre o indivíduo desejante e o sofrimento no trabalho: o assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 1, p. 165-180, 2013.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design**: choosing among five traditions. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1998.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez Oboré, 1993.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2007.

DIAS, R. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Ática, 2008.

EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. L. The concept of bullying at work: the European tradition. In: EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. L. (Ed.). **Bullying and emotional abuse in the workplace**. Londres: Taylor & Francis, 2003. p. 3-30.

FARRELL, A.; GEIST-MARTIN, P. Communicating health: Perceptions of wellness at work. **Management Communication Quarterly**, v. 18, p. 543-592, 2005.

FERREIRA, M. I. C. Jovens trabalhadores de baixa renda e os novos sentidos da qualificação. In: CONGRESO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE SOCIOLOGÍA. 27. Buenos Aires, 2009. **Anais...** Buenos Aires: Asociación Latinoamericana de Sociología, 2009.

FISCHER, F. M. *et al.* Occupational accidents among middle and high school students of the state of São Paulo, Brazil. **Revista de Saúde Pública**, v. 37, n. 3, p. 351-356, 2003.

FREITAS, M. E. Gestão contemporânea está doente? In: GONÇALVES, A. G.; GUTIERREZ, L. G. (Org.). **Qualidade de vida e fadiga institucional**. Campinas: IPESI, 2006.

FRONE, M. R. Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: testing a model among young workers. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 5, n. 2, p. 46-55, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUÉDES, M. N. **Terror psicológico no trabalho**. São Paulo: LTR, 2008.

GUIMARÃES, C. A.; CANÇADO, V.; LIMA, R. J. C. Workplace moral harassment and its consequences: A case study in a federal higher education institution. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 51, n. 2, p. 151-164, 2016.

GUIMARÃES, N. Trajetórias inseguras, autonomização incerta: os jovens e o trabalho em mercados sob intensas transições ocupacionais. In: CAMARANO, A. A. (Org.). **Transição para a vida adulta ou a vida adulta em transição?** Rio de Janeiro: IPEA, 2006. p. 170-198.

HARVEY, S.; KEASHLY, L. **Emotional abuse**: how the concept sheds light on the understanding of psychological harassment. Québec: Pistes, 2005.

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

HIRIGOYEN, M. F. **Mal-estar no Trabalho**: redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

HOEL, H.; EINARSEN, S.; COOPER, C. Organisational effects of bullying. In: EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. (Ed.). **Bullying and Emotional Abuse**: International Perspectives in Research and Practice. Londres: Taylor & Francis, 2003. p. 145-61.

KELLOWAY, E. K.; BARLING, J.; HURRELL, J. Editor's Introduction to Part II. In: KELLOWAY, E. K.; BARLING, J.; HURRELL, J. (Ed.). **Handbook of Workplace Violence**. Thousand Oaks: Sage, 2006. p. 93-94.

LEITE, A. M. A. A.; BRAGA, C. S. C.; CANHOLI JÚNIOR, C.; LIMA, T. C. B.; REBOUÇAS, S. M. D. P. Florescimento: Saúde e Bem-Estar de Jovens Aprendizes da Indústria Cearense. **Gestão & Regionalidade**, v. 32, n. 95, p. 90-107, 2016.

LEYMANN, H. Mobbing and psychological terror at workplaces. **Violence and Victims**, v. 5, n. 2, p. 119-126, 1990.

MELO, N. D. Assédio moral: individual e coletivo. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, v. 11, n. 54, p. 1-4, 2008.

MENDONÇA, J. M. B.; SANTOS, M. A. F.; PAULA, K. M. Assédio Moral no Trabalho: Estado da Arte e Lacunas de Estudos. **Gestão & Regionalidade**, v. 34, n. 100, p. 38-55, 2018.

MINAYO-GOMEZ, C.; MEIRELLES, Z. V. Crianças e adolescentes trabalhadores: um

compromisso para a saúde coletiva. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 13, n. 2, p. 135-40, 1997.

NEVES, M. C. R.; GONÇALVES, M. F.; LIMA, J. E. Empregabilidade dos jovens no Nordeste: fatores de influência. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 13, n. 2, p. 61-81, 2015.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. Assédio moral em universidade: as possíveis consequências em comentar e/ou denunciar a violência. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 5, n. 4, p. 48-155, 2013.

O'ROURKE, A.; ANTIOCH, S. K. Workplace bullying laws in Australia: Placebo or panacea? **Common Law World Review**, v. 45, p. 3-26, 2016.

OIT - ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Trabalho decente e juventude no Brasil**. Brasília, 2012.

OLETO, A. F.; PALHARES, J. V.; PAIVA, K. C. M.; GUIMARÃES, L. R. Percepções de Tutores sobre o Assédio Sexual Sofrido por Jovens Trabalhadores nas Organizações. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 16, n. 1, p. 43-56, 2018.

RAMOS, A. C. P. P. Assédio Moral no ambiente laboral. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XVI, n. 112. maio, 2013. Disponível em: <[http://ambitojuridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=13359&revista\\_caderno=25](http://ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=13359&revista_caderno=25)>. Acesso em: 05 fev. 2018.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SALVADOR, L. Assédio moral. Direito e justiça. **O Estado do Paraná S/A**, Curitiba, p. 8-9, 2002.

SARRIERA, J. C.; SILVA, M. A.; KABBAS, C. P.; LOPES, V. B. Formação da identidade ocupacional em adolescentes. **Estud. Psicol.** Natal, v. 6, n. 1, p. 27-32, 2001.

SCHMIDT, M. H. F. M. O assédio moral no direito do trabalho. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região, Curitiba, Serviço de Biblioteca e Jurisprudência**, v. 27, n. 47, p. 177-227, 2002.

THOMÉ, L. D.; TELMO, A. Q.; KOLLER, S. H. Inserção laboral juvenil: contexto e opinião sobre definições de trabalho. **Paidéia**, v. 20, n. 46, p. 175-185, 2010.

TRÉPANIER, S-G.; FERNET, C.; AUSTIN, S. Workplace bullying and psychological health at work: The mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence and relatedness. **Work and Stress: An International Journal of Work, Health and Organisations**, v. 27, p. 123-140, 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUCKER, S.; LOUGHLIN, C. Young workers. In: KELLOWAY, E. K.; BARLING, J.;

HURRELL, J. (Ed.). **Handbook of workplace violence**. Thousand Oaks: Sage, 2006. p. 417-44.

UNFPA. **Direitos da população jovem: um marco para o desenvolvimento**. 2. ed. Brasília: UNFPA - Fundo de População das Nações Unidas, 2010.

VAN FLEET, D. D.; GRIFFIN, R. W. Dysfunctional organization culture: The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, p. 698-708, 2006.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**Alice de  
Freitas Oleto**

Professora auxiliar no INSPER/SP. Doutoranda em Administração de Empresas na FGV/EAESP - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Mestre em Administração pela UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais. Especialista em Direito Público pela UCAM - Universidade Cândido Mendes do Rio de Janeiro/RJ. Graduada em Direito pela Faculdade de Direito Milton Campos em Nova Lima/MG.

**José Vítor  
Palhares**

Professor no Instituto Federal Farroupilha na área de Administração Geral. Doutorando e mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Administrador de Empresas graduado pela Universidade Federal de Lavras (UFLA).

**Kely César  
Martins de  
Paiva**

Doutora, Mestre e Bacharel em Administração (UFMG). Professora (Adjunto IV) 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) e membro do Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão (Nurteg/FNH) e do Núcleo de Estudos sobre Estado, Trabalho e Sociedade (Nets/UFPB).



Foto: Simony Marins



Foto: Simony Marins

## **Mídia, Música Regional e a Trajetória Profissional do Trio Mossoró de 1962 a 1977: Entre a Criatividade Artística e a Dinâmica da Indústria Cultural<sup>1</sup>**

**Bergson Henrique Nunes Bezerra e Jean Henrique Costa**

### **Resumo**

Buscou-se neste trabalho apurar elementos da penetração da lógica industrial sobre os bens culturais no Brasil no século XX, baseando-se na produção discográfica do Trio Mossoró, conjunto musical de baião surgido nos anos 1950 em Mossoró/RN. Destacando as mudanças técnicas e temáticas desenvolvidas neste recorte musical, foram identificados os meios e mediações nos quais transitou o grupo mossoroense, artistas que atuaram tanto como condicionados quanto condicionantes de sua trajetória profissional, entrecortando e desafiando certas estruturas, enquanto elemento ativo na construção de sua biografia artística.

### **Palavras-chave**

Indústria Cultural. Baião. Trio Mossoró.

### **Abstract**

This work aimed to find out elements of the penetration of industrial logic concerning cultural goods in Brazil in the twentieth century, based on the record production of the Trio Mossoró, musical ensemble of *baião* emerged in the 1950s in Mossoró/RN. Highlighting technical changes and themes developed in this musical clipping, the media and mediations in which the group moved, artists acted both as conditioning and conditioning of their rich trajectory, chopping and challenging certain structures, as an active element in the construction of their artistic biography.

### **Keywords**

Cultural Industry. *Baião*. *Trio Mossoró*.

## INTRODUÇÃO

A música regionalista nordestina, conjunto de expressões musicais dotadas de características melódicas, harmônicas e rítmicas peculiares que remetem ao ambiente sertanejo e ao cotidiano regional, teve, no período de meados do século passado, seu momento de apogeu em nível nacional através da formatação idealizada por agentes culturais específicos, em ação conjunta com a incipiente indústria cultural da época (sobretudo o rádio e o disco), resultando no gênero “baião”, a primeira música que fala e canta em nome desta região (ALBUQUERQUE JÚNIOR, 2011).

O primeiro registro fonográfico deste ritmo ocorreu em 1946, com a música intitulada “*Baião*”, composta pela dupla Gonzaga e Teixeira e gravada pelo conjunto de música carioca (embora formado por cearenses) *Quatro Ases e Um Coringa*. Foi nesse momento que “a música nordestina devidamente amaciada para o público urbano, alcançava o sucesso e se nacionalizou via rádio, consagrando definitivamente a música nordestina nos meios de comunicação e no mundo do disco” (GOMES, 2015, p. 27).

A partir desse preâmbulo, como fio condutor para compreender como se dão as interferências técnicas e comerciais do mercado sobre a obra artística, foi escolhida a trajetória discográfica do *Trio Mossoró*, conjunto musical de baião surgido na virada dos anos 50 para os 60 na cidade de Mossoró/RN, composto pelos irmãos Oseas Lopes (idealizador do grupo), João Batista e Hermelinda Lopes. O trio refez, em 1960, o mesmo trajeto de outros conterrâneos, indo se estabelecer no Rio de Janeiro, onde colocaram o nome da cidade potiguar no mapa da música popular brasileira.

Diante do exposto, surge nossa questão de partida: quais transformações podem ser evidenciadas ao longo da produção discográfica completa do Trio Mossoró, composta de 12 álbuns e 06 compactos<sup>2</sup>, gravados entre 1962 e 1977, notadamente destacando as mudanças técnicas (inclusão de instrumentos musicais não tradicionais do baião, fusão com outros estilos musicais, indumentária dos componentes do trio etc.) e temáticas (conteúdo lírico das canções) desenvolvidas neste recorte musical?

O desenvolvimento do trabalho buscou contribuir para o aprimoramento da discussão acerca da temática da indústria cultural no século XX e suas reverberações no século atual, assim como suas implicações nas culturas regionais, em específico na música nordestina, sendo relevante por observar como a ânsia por responder aos apelos do mercado pode alterar a trajetória artística de um determinado conjunto musical e até mesmo de um gênero, evidenciando os assédios e tensões existentes nesse processo.

Após emergir como uma novidade no meio musical dos anos 1940, para que conseguisse permanecer em evidência nos grandes centros metropolitanos, foi necessário que o baião se reinventasse, exigindo dos artistas, no caso do presente trabalho, o Trio Mossoró, que se utilizassem de mecanismos para garantir sua inserção e continuidade no mercado.

É através do complexo processo de construção dos bens simbólicos, decomposto nos três momentos operacionais nos quais a comunicação se dá no âmbito da indústria cultural –

*produção* (momento delimitado aqui), *transmissão e recepção* (MICELI, 2005) –, que se busca compreender como os agentes dessa nascente indústria cultural (em particular seu ramo fonográfico) interferem diretamente na obra simbólica de um determinado grupo/artista.

Tendo em mente que, sob a lógica mercantil, não existem elementos neutros no momento da produção de um bem cultural (FARACO, 2012) e que um dos paradigmas dessa indústria é “superar constantemente uma contradição fundamental entre suas estruturas *burocratizadas-padronizadas* e a originalidade (individualidade e novidade) do produto que ela deve fornecer” (MORIN, 1997, p. 25), visando uma melhor compreensão do processo de construção e transformação da música do trio, baseado em elementos estéticos e técnicos que justificam os recortes, optou-se por subdividir a obra discográfica do conjunto em três fases, estabelecidas pelo pesquisador como: *fase tradicional* (1962-66), *fase experimental* (1966-72) e *fase pragmática* (1973-77), caracterizando diferentes momentos da sua produção simbólica.

## O SOM QUE VEM DO NORDESTE

Considerando que não há melhor retrato de uma região, mais cristalino espelho de um país ou de um povo, do que seu cancionário, a música popular é um dos elementos mais valiosos para os estudos dos sociólogos interessados em fixar características, influências e costumes (ALENCAR, 1984).

Muitas das manifestações culturais do povo brasileiro eram marcadas pela fusão, pela justaposição, pelo entrelaçamento, pela substituição de elementos advindos de tradições culturais diversas. Estas transformações sofridas pelo material original, muitas vezes de origem europeia, notadamente portuguesa ou ibérica, eram o que o faziam se tornar nacional ou regional, eram o que o faziam ser brasileiro. Este processo se dava com maior intensidade, justamente, no Nordeste, onde o encontro das três raças se deu de forma mais prematura e permaneceu sendo a base da constituição étnica e cultural ao longo de toda a sua história (ALBUQUERQUE JÚNIOR, 2013b, p. 168).

O baião foi elaborado no meio urbano a partir de um minúsculo fragmento melódico executado pelos repentistas nordestinos em suas violas<sup>3</sup>, ainda em formato pré-industrial, extraído das memórias sonoro-afetivas de Luiz Gonzaga (DREYFUS, 1996), seu principal artífice.

Na cultura popular, novo e arcaico se entrelaçam: os elementos mais abstratos do folclore podem resistir através dos tempos e muito além da situação em que se formaram. Assim, na metrópole, suas formas de pensar e sentir continuam organizando sistemas de referência e quadros de percepção do mundo urbano (BOSI, 1973, p. 55).

Dessa forma, o baião já nasce como produto comercial, por isso, sua longevidade em relação à embolada (ritmo nordestino que obteve considerável prestígio no meio musical carioca nos anos 1920), a qual, embora obtendo visibilidade, pereceu em aspectos nitidamente amadores do ponto de vista empresarial e simbolicamente limitados pela expansão capitalista de seu

tempo e seus processos modernizadores. Apesar da atuação dos grupos nordestinos no Rio de Janeiro nos anos 20 e 30, foi com o baião que aconteceu a “nacionalização estética” do Nordeste (ALVES, 2012, p. 374).

Ainda segundo Alves (2012, p. 29), “o gênero musical baião resultou dos trânsitos simbólicos e musicais envolvendo os espaços urbanos e rurais, no decurso do processo de modernização cultural do Brasil, notadamente entre as décadas de 30 e 50, do século XX”. Exatamente no meio desse período, em março de 1939, os deslocamentos inerentes à vida militar, levaram Luiz Gonzaga ao Rio de Janeiro, onde se inseriu no “Mangue”, bairro boêmio localizado na zona portuária da capital republicana, após pedir baixa do exército brasileiro, trocando o fuzil pela sanfona. Nesse momento, Luiz Gonzaga vislumbrou a oportunidade de se profissionalizar como sanfoneiro e viver da música. Contudo, inicialmente seu repertório era baseado em peças instrumentais estrangeiras, como valsas, tangos e polcas, pois “faltava-lhe a inspiração e o incentivo para tocar os ritmos nordestinos que ouvira em sua infância” (SANTOS, 2004, p. 35).

Já em 1940, o sanfoneiro buscava os palcos dos programas de calouros das maiores rádios cariocas para se apresentar, porém, sem obter o êxito esperado perante os jurados. Foi a partir do momento em que ocorreu o emblemático encontro de Luiz Gonzaga com um grupo de estudantes cearenses, fato que acarretou uma mudança no direcionamento artístico do sanfoneiro, que Gonzagão se devotou a dar o colorido sertanejo às suas apresentações nas noites cariocas. Também as aprovações dos jurados nos concursos radiofônicos começaram a surgir, assim como contratos para as primeiras participações em gravações, culminando na sua estreia em disco, ocorrida em março de 1941.

Voltando a Alves (2012, p. 118), “as condições sociais de experimentação que resultaram no baião, nos anos 40, foram dinamizadas e facultadas pelo crescimento dos circuitos de diversão, lazer e profissionalização musical, como o rádio e o disco [...] (assim como a) demanda por gêneros dançantes<sup>49</sup>”, ensejando a percepção do aparecimento midiático da figura de Luiz Gonzaga como um fenômeno sociologicamente previsível, favorecido pelos contextos físico e social (RISÉRIO, 1990, p. 35).

Nesse sentido, e tendo na construção do baião urbano-comercial uma situação exemplar da relação *indústria fonográfica/gêneros musicais populares*, Alves (2009, p. 73) diz que “a complementaridade estabelecida entre difusão e abrangência sonora do rádio e a penetração do disco como unidade de reprodução, fez do baião um dos principais gêneros musicais nacionais”, confirmando a assertiva de Dias (2000, p. 38), para quem “a prospecção de mercados locais firmou-se como forte estratégia para a expansão da indústria fonográfica mundial”.

Grande parte do crescimento e da difusão das culturas tradicionais se deve à promoção das indústrias fonográficas, aos festivais de dança, às feiras que incluem artesanato e, é claro, à sua divulgação pelos meios massivos. A comunicação radiofônica e televisiva ampliou, em escala nacional e internacional, músicas de repercussão local como [...] a música nordestina e as canções gaúchas no Brasil (CANCLINI, 2015, p. 217).

Como destaca Lima (2010, p. 67), “apesar de essa mesma indústria representar um movimento global de reprodução capitalista, a indústria fonográfica brasileira apresenta caminhos bem específicos. A primeira particularidade está na forte vinculação com as manifestações culturais locais e regionais”. Ainda nesse aspecto, Duarte (2003, p. 154) aponta que o capitalismo global “necessita da diversidade e da contraditoriedade que só as culturas locais possuem, para se afirmar na concorrência mundial, valendo-se não raro dos elementos locais para obter as inovações necessárias em seus produtos e mercados”.

Trotta (2005, p. 183) diz que “a música e o complexo industrial e empresarial que a cerca são atualmente pertencentes a um conjunto único, influenciando na criação, produção, divulgação, distribuição e no consumo de produtos musicais”. Assim, o baião gonzagueano é entendido como um dos primeiros exemplos da atuação conjunta do mercado musical nacional, visto que seu lançamento foi fruto de estratégias inéditas nesse campo, compreendendo uma análise sagaz do contexto sociopolítico e cultural brasileiros da época (SANTOS, 2004).

Segundo Moura e Vicente (2001, p. 257), “o estouro do baião pelas esquinas do planeta, por exemplo, permitiu o surgimento de um mercado real para a música regional brasileira [...], promovendo uma verdadeira revolução no mercado fonográfico brasileiro a partir da década de 1940”. Dessa forma, o berço do baião enquanto produto cultural de significação substancial não foi o Nordeste, mas, sim, o Rio de Janeiro, pois foi lá que o gênero musical intitulado “baião” surgiu como fenômeno amplificado, de onde se irradiou nacionalmente.

A formatação musical inovadora, com instrumentos característicos (sanfona, zabumba e triângulo), fruto de um processo de experimentações em cima de palcos e principalmente em estúdios de gravação<sup>5</sup>; a carga sentimental rural-nordestina presente no conteúdo lírico (seca, migração, fome, saudade, festas etc.); e as singularidades marcadamente nordestinas presentes (sotaque, léxico e cadência narrativa) são, possivelmente, três dos principais elementos que caracterizam o baião em seu primeiro momento de apogeu, compreendendo o período que vai da metade dos anos 40 à metade da década seguinte<sup>6</sup>.

O grau de reconhecimento atingido pelo baião, atribuído à perspicácia de Gonzaga e Teixeira, denota que, como é comum ocorrer na arte, as grandes criações artísticas se dão com aqueles agentes que sabem empregar as novidades com propósitos comerciais (HOBSBAWN, 1990).

A musicalidade dos sons e dos arranjos, a poesia das letras, a entonação da voz fazem parte de um campo de organização social, cultural e econômica, no qual a criatividade individual se encerra e se desenvolve. Criatividade difícil, negociada, mediada pela técnica e pelas leis de mercado (DIAS, 2000, p. 12).

Não obstante o processo de “assimilação” do baião pelas camadas médias urbanas ter se verificado desde o início da popularização do estilo, para concluir seu intento, teve que lançar mão de estratégias mercadológicas. Silva (2003, p. 91) destaca que a cantora Carmélia Alves, carioca filha de nordestinos, atendia às aspirações da elite carioca: “Carmélia canta para os grã-finos e eu para o povão”, disse Gonzaga, seu padrinho musical.

A interpretação do baião pelos “conjuntos regionais”, assim como as tentativas de orquestração nos anos 1950<sup>7</sup>, levou o ritmo a novos (e controversos) horizontes, dada a riqueza instrumental específica desses grupos. Músicos instrumentistas refinados (pianistas, clarinetistas, violinistas etc.), assim como arranjadores consagrados, interpretaram e gravaram baiões.

Outro aspecto relevante para a consagração do baião e de seus intérpretes foi o fato de ter aparecido, ocupando faces opostas de discos 78RPM, ao lado do samba<sup>8</sup>, a pedra preciosa da música brasileira, pondo em associação, num mesmo espaço de circulação, os compositores de ambos os gêneros, alcançando, conseqüentemente, novas gravadoras e aumentando seu capital simbólico.

Representando outra forma de associação, as duplas de música caipira também levaram o baião a espaços geográficos distintos (interior dos estados sudestinos), às rodas de viola, mostrando-o a outros públicos<sup>9</sup>. Juntando-se a outros estilos, além do samba, o baião se enriquecia, ampliando seu espaço simbólico e o dos outros (VIEIRA, 2000). Outro ponto importante nessa conjuntura é que, no auge da popularidade, Luiz Gonzaga funcionava como um ponto de atração, ao redor do qual gravitavam compositores (e intérpretes) não só do Nordeste, mas também sudestinos (MARCELO; RODRIGUES, 2012), interessados em desfrutar do prestígio alcançado pela música sertaneja.

Destaque-se também o papel amplificador do rádio e sua trajetória enquanto elemento da indústria cultural para o desenvolvimento do baião, um dos gêneros musicais mais beneficiados por esse contexto tecnológico em franca expansão. O considerável nível de desterritorialização em relação às suas origens históricas e geográficas permitiram que o baião fosse apropriado por artistas de diferentes regiões ou formações (VICENTE, 2014).

Todavia, pintando um quadro menos romântico da aceitação e penetração do baião nas demais camadas da sociedade metropolitana, considerando que “todo público educado procura distinguir seu consumo daquele que entende ser mais massificado” (MICELI, 2005, p. 238), Napolitano (2005, p. 40) afirma que “as elites com maior formação cultural e poder aquisitivo ainda teriam que esperar a bossa nova para assumir, sem culpa, seu gosto por música popular brasileira”.

Apesar da visão mercadológica de multiplicar o alcance da sua música até os pontos mais distantes do país, onde o rádio não chegava, inserindo-se com afinco na indústria fonográfica para promover sua obra através da vendagem de discos, até os anos 1980, Luiz Gonzaga não foi um grande vendedor de discos em nível nacional<sup>10</sup>, desfazendo-se o mito em torno do nome do sanfoneiro como um grande campeão de vendas.

Se rádio, disco e publicidade estavam mesmo fortemente articuladas ao surgimento do samba urbano (CARVALHO, 2004), acompanhando o mesmo processo que legitimou esse estilo como produto nacional, a feitura do baião usufruiu do que havia de mais moderno, como rádio, disco, programas musicais, publicidade e profissionalização musical (ALVES, 2012). No entanto, posteriormente, segundo Caldas (2000, p. 46), “expandiam-se os veículos de comunicação de massa, no meio urbano-industrial, entre os quais a televisão era a grande

sensação”. Assim, a novidade do meio televisivo como maior veículo de entretenimento no cotidiano brasileiro foi primordial para o processo de ostracismo urbano do baião e de Luiz Gonzaga na virada dos anos 1950 para os 1960 (SANTOS, 2004), quando a visibilidade do baião sofreu forte abalo, anunciando o anticlímax que viria nos anos seguintes.

A identificação com os aspectos regionais, ao mesmo tempo que foi primordial para o êxito mercadológico do baião no contexto nacionalista aflorado no Estado Novo, posteriormente, sob o discurso do desenvolvimentismo, marca do governo de Juscelino Kubitschek, essa “vantagem” se transformou na sua *causa mortis* (pelo menos para o grande mercado).

O que marginalizou a música feita por Gonzaga foi ter se identificado com uma música regional, como expressão de uma região que era vista como o espaço atrasado, fora de moda, do país; região marginalizada pela própria forma como se desenvolveu a economia do país e como foi gestada discursivamente (ALBUQUERQUE JÚNIOR, 2011, p. 180).

Para os grandes veículos comunicacionais, sua fórmula estava esgotada – ou *reduzida*, no sentido indicado por Eco (1979) –, deixando de ser executado nas rádios devido às transformações políticas e culturais ocorridas na sociedade brasileira entre os anos de 1956 e 1967. “Em tempos de Juscelino Kubitschek, de acelerada modernidade, Luiz Gonzaga começa a se afastar das luzes de neon em busca dos candeeiros” (MOURA; VICENTE, 2001, p. 238). Afirma Rocha (2007, p. 28) que “a sociedade centrada na expansão das necessidades é, antes de tudo, aquela que reordena a produção e o consumo sobre a lei da obsolescência<sup>11</sup>, da sedução e da diversificação. A conjunção desses elementos caracteriza um novo tipo de configuração social”. Assim, o que é substituído tende a envelhecer mais rapidamente, pois deve-se dar passagem ao “recém-chegado”.

Nesse sentido, no novo cenário musical que se desenhava, temas sertanejos estavam proscritos, não eram mais bem-vindos, pois os ouvidos e olhares se voltavam para a bossa-nova e o *rock-and-roll* (SANTOS, 2004). Com o surgimento do *iê-iê-iê*, na metade dos anos 60, solidificou-se a sonoridade *rockeira* enquanto produto cultural no Brasil e como moda adolescente modificadora de hábitos e comportamentos no consumidor dessa faixa etária. O rápido sucesso alcançado pela Jovem Guarda, contando com a ajuda da televisão e do rádio, demonstra que as mídias de massa brasileiras não foram resistentes em aceitar o *rock* nacional (VIANNA, 1995).

Não é intenção deste trabalho levantar a bandeira de um suposto “verdadeiro forró”, condenar sua “descaracterização” ou até mesmo decretar um “mau hábito musical” (ECO, 1979, p. 296), rebaixando os caminhos criativos traçados pelo artista popular, invariavelmente permeados “pelas injunções de caráter comercial” (DIAS, 2000, p. 13), ancorando-se em “categorias de análise que tentaram interpretar a modernização a partir da pretensa ruptura entre o *tradicional* e o *moderno*” (ROCHA, 2007, p. 19) e desconsiderando as implicações recíprocas. Proceder assim seria negar a expansão da produção cultural, acentuada a partir do aparelhamento dos *media* que, queiramos ou não, compõem a estrutura do nosso universo socializante, no qual “as condições objetivas das comunicações são aquelas fornecidas pela existência dos jornais, do rádio, da televisão, da música reproduzida e reproduzível, das novas formas de comunicação visual e auditiva. Ninguém foge a essas condições [...]” (ECO, 1979,

p. 11). O propósito aqui foi evidenciar os trânsitos sonoros efetuados pelo Trio Mossoró ao longo de toda a sua discografia (os quais parecem ser bastante expressivos para se compreender a trajetória do próprio baião dentro da música popular brasileira), percorridos para superar as dificuldades enfrentadas pelos artistas nordestinos num contexto que já não era tão favorável ao estilo regionalista (começo dos anos 60) quanto o fora até meados da década anterior.

Examinando a questão sob esse ângulo, pretendeu-se trazer luz à discussão da indústria cultural e seus assédios junto à produção simbólica de um artista em específico, para assim, evidenciar até que ponto as diferentes fases criativas pelas quais passou o trio podem ser entendidas como “transfusões de sangue periódicas que a mantêm (a música) viva e impedem que se degenerem” (HOBSBAWN, 1990, p. 186) ou reforçar o aspecto parasitário e vampiresco da indústria cultural, a qual não se exime em usurpar esse sangue para se manter saciada.

Assim, no vácuo deixado pelo sanfoneiro de Exu (Gonzaga), o qual, na virada dos anos 50 para os 60, estava, junto com o baião, perdendo espaço no mercado para as novas músicas urbanas (Bossa Nova, Jovem Guarda e depois a Tropicália), os membros do Trio Mossoró (Oseas Lopes, João Batista e Hermelinda Lopes) migraram para o Rio de Janeiro. Em depoimento, Oseas revela: “o Rio de Janeiro era naquele momento, o lugar ideal para tentar a carreira artística. Algo difícil, mas não impossível. Apresentar-se na Rádio Nacional [...] passou a ser meu maior objetivo, um sonho a ser realizado. Eu não pensava em outra coisa” (LOPES; NOGUEIRA; ROCHA, 2014, p. 35).

Estruturando-se paulatinamente como setor de atividades remuneradas, [...] (o rádio) passa a atuar centripetamente sobre os demais centros lúdico-musicais, canalizando para si os indivíduos que, através da música, buscavam trabalho remunerado, notoriedade, ou as duas coisas ao mesmo tempo. Ingressar no rádio era o ponto máximo das aspirações dos artistas populares (PEREIRA, 2001, p. 217).

Ao se fazer o estudo detalhado de um caso concreto como o aqui desenvolvido, reforça-se a percepção de como o uso dos *media* da época, sobretudo o rádio, era crucial na divulgação do trabalho dos artistas populares, ao mesmo tempo em que também ajudou a lançar as bases de fabricação e do “culto ao ídolo”.

## **ANÁLISE DA DISCOGRAFIA DO TRIO MOSSORÓ**

Sendo a música compreendida como um conjunto de símbolos, dotada de linguagem polissêmica, portanto, admitindo várias interpretações e significados, a música do Trio Mossoró<sup>12</sup>, sob o ponto de vista das transformações verificadas no decorrer da carreira artística do grupo, reflete mudanças nas formas de interpretação da relação sertão-cidade e suas representações sociais, a partir de referências internas – pois “tudo o que entra na composição de uma obra passa pelo modo como a percepção histórica do artista está enformada pelo espírito de sua época” (FREITAS, 2003, p. 42) – e externas aos membros do

trio. Da mesma forma, essa noção interpretativa deve permear a percepção do pesquisador, já que ele, “no processo de análise musical, ao identificar e descrever aspectos da música analisada, necessita observá-los e compará-los, não só no âmbito da própria obra focalizada, mas até mesmo em relação a elementos externos” (FREIRE, 2010, p. 38).

Neste ponto do texto, será examinado como a produção simbólica do Trio Mossoró, grupo inicialmente vinculado ao gênero musical baião, expressão cultural de viés sertanejo-nordestino, se comportou e se conformou aos veículos comunicacionais derivados do avanço da técnica (rádio, fonogramas, televisão etc.), evidenciando seu trânsito em todos eles.

Tal movimento denota que a produção de bens culturais, mesmo mediante (e por causa das) imposições externas de mercado, se estabelece através de experimentos e processos de hibridização. Conflituosamente, apesar de todas as considerações e manifestações regionalistas ao trio, eles mesmos se enxergavam como pertencentes a outro circuito artístico. Como afirmado por Hermelinda (ENTREVISTA CONCEDIDA, JUNHO, 2018), “Trio Mossoró era mais pro lado do pessoal da bossa nova, MPB [...]”. A cantora vai atribuir essa aproximação inesperada aos contatos iniciais feitos no Rio, sobretudo, ao maranhense João do Vale, o qual fez o papel de mediador entre os dois grupos, o dos músicos nordestinos (do qual fazia parte o Trio Mossoró) e o do “pessoal da bossa nova”.

O recurso metodológico adotado, de divisão da discografia do trio em três fases sequenciais, visa propiciar uma melhor apreensão dos caracteres estéticos referentes a cada período, assim como fornecer um quadro geral dos trânsitos sonoros praticados pelo conjunto entre 1962 e 1977. Portanto, cada disco será analisado como uma obra total, observando-se todos os componentes em conjunto: as músicas contidas (aspectos líricos e instrumentais), a representação iconográfica (breve descrição textual das capas dos discos) e os textos de apresentação.

## **FASE TRADICIONAL (1962-1966)**

A primeira etapa da produção simbólica do trio é diretamente tributária do baião gonzagueano, decantando o Nordeste sertanejo nos mais variados aspectos, inclusive com as canções tematizadas para o período junino.<sup>13</sup> As temáticas referentes ao meio urbano são escassas.

Nos três discos da *fase tradicional* – *Rua do Namoro* (1962), *Quem foi Vaqueiro* (1964) e *Terra de Santa Luzia* (1966) – predomina a instrumentação: sanfona, violão de sete cordas, cavaquinho, zabumba, triângulo, pandeiro e acompanhamento de um coral misto, ou seja, a formação típica dos conjuntos regionais. As temáticas líricas concentram-se em temas universais (amor, festa, religião etc.), mas climatizados em ambientes tipicamente sertanejos. Por sua vez, os ritmos escolhidos para as músicas também, em sua maioria, encaixam-se nos gêneros sertanejo-nordestinos: baião, xote, xaxado, marcha junina, coco etc.

### **DISCO 01 – *Rua do Namoro* (1962)**

A capa do disco mostra os três irmãos, com exceção do zabumbeiro João, em pose que denota “movimento”, atividade musical, como se estivessem executando seus respectivos instrumentos. O plano fotográfico revela um fundo neutro, azul, em estúdio, sem maiores detalhes que tirem o foco dos três integrantes, o que pode ser explicado pelo fato de, se tratando de um disco de estreia, a apresentação não deva desviar a atenção do público para detalhes secundários. Tanto o nome do grupo quanto o nome do álbum aparecem em cores que se destacam do fundo azul.

Devidamente caracterizados com trajes ‘cangaceirísticos’, dos pés à cabeça, das sandálias (mais rústica para os homens; para a representante feminina, um calçado mais delicado) aos chapéus de couro. A violência simbólica dos punhais nas cinturas dos três logo se esmaece quando se direciona o olhar para os sorrisos estampados nas faces dos irmãos.

### **DISCO 02 – *Quem foi Vaqueiro* (1964)**

Carro-chefe desse segundo disco, a letra da música *Carcará*, de João do Vale e José Cândido, “descreve a estratégia de uma ave no interior do Nordeste [...] para sobreviver” (MARCELO; RODRIGUES, 2012, p. 132). Como atesta Hermelinda (ENTREVISTA CONCEDIDA, JUNHO, 2018), “tudo abriu mais depois que a gente gravou *Carcará*”.

Sobre a análise iconográfica, a foto desta vez foi tirada ao ar livre, mas o vestuário dos três permanece inalterado em relação ao disco de estreia. Ainda o que prevalece são as alegorias sertanejo-nordestinas.

Na contra-capa do disco, vê-se que o texto de apresentação introduz o agora “já famoso Trio Mossoró [...] um conjunto que se impôs na admiração do grande público da nossa música popular [...] presença constante nos programas das estações de rádio de todo o país”. É destacado o caráter regional da interpretação do trio que, “representa, de fato, o Nordeste em toda a plenitude do seu vasto repertório [...] carregando esse cheiro autêntico”. O radialista que assina o texto encerra a apresentação classificando o trio como “os maiores intérpretes das coisas do sertão”.

### **DISCO 03 – *Terra de Santa Luzia* (1966)**

Na montagem de fotos da capa já se nota uma mudança em relação aos discos anteriores. Em vez da monótona capa com única grande foto dos dois primeiros discos, agora são dez fotos em montagem e tamanhos variados. Os artistas estão em poses mais descontraídas, sendo o vestuário ‘cangaceirístico’ (momentaneamente) abolido. Afinal, é fato sabido que Lampião e seu bando não eram adeptos de explorar as faixas praieiras nordestinas, preferindo, por questões estratégicas, as veredas do sertão semiárido.

No texto da contra-capa, o autor estabelece como sendo os objetivos do conjunto “fazer

a divulgação de Mossoró lá fora, sair das fronteiras telúricas com o nome da terra, fazer crescer o conceito da cidade de Santa Luzia”. O trio agora é classificado em categoria acima, como “um dos melhores conjuntos da nova música nordestina do Brasil”, denotando que há uma escola antiga, possivelmente a de Luiz Gonzaga, Jackson do Pandeiro e companhia, da qual os mossoroenses, apesar de serem declaradamente tributários, tentam se desvencilhar para buscar outros direcionamentos artísticos. No texto, é lembrado também que “as coisas boas sempre são conseguidas a custas dos grandes sacrifícios”, dando caráter homérico à trajetória do trio, valorizando, assim, sua jornada.

### **FASE EXPERIMENTAL (1966-1972)**

O intervalo de 1966 a 1968 representou o auge da chamada “música de festival” na vida artística nacional, a qual, grosso modo, se refere à música de protesto de cunho nacionalizante e de ‘aura’ épica. Nessa época, “a euforia desenvolvimentista do Governo JK provocou novas condições para a criação e a imaginação culturais – “[...] os artistas assumiam então papéis paternalistas e até mesmo doutrinadores em relação ao povo que queriam retratar na sua arte” (PASCHOAL, 2012, p. 75).

Esse mesmo período marca grande parte da *fase experimental* do Trio Mossoró, na qual passam a incorporar componentes mais declaradamente característicos do samba e da MPB<sup>14</sup>, supostamente decorrente de uma “inserção na zona sul carioca” (MARCELO; RODRIGUES, 2012) pelos mossoroenses.

Num momento de intenso debate provocado dentro da classe artística identificada cultural e politicamente com a esquerda nacional-popular, logo após os instantes de perplexidade sentidos com a implantação do golpe militar de 1º de abril de 1964, acerca das estratégias de penetração de uma música “libertadora”, voltada para o “povo”, deu-se conjuntamente

[...] a reestruturação da indústria cultural brasileira, que se abriu para algumas vertentes da arte engajada. Isto não significa que o artista engajado de esquerda tenha sido cooptado pela indústria cultural, em consequência, vendo sua arte neutralizada e consumida como se fosse sabão ou uma outra mercadoria qualquer” (NAPOLITANO, 2017, p. 49).

Em relação ao Trio Mossoró, ao flertarem com elementos da chamada “música de protesto”, foram verificadas algumas canções que se aproximavam da “MPB festivaesca”. Sintoma da guinada dos mossoroenses em direção ao âmbito da canção contestatária, Marcelo e Rodrigues (2012, p. 133) dizem que “depois de *Carcará*, gravaram *Disparada*<sup>15</sup> (Geraldo Vandré e Théó de Barros). Participaram de festivais. E se enturmaram em definitivo com a cena musical do Rio de Janeiro”. O momento de meados da década de 60 marcou também a transição do rádio para a massificação da televisão como veículo comunicacional hegemônico no país.

Nos quatro discos classificados como “experimentais” – *De Norte a Sul* (1966), *Convocação* (1967), *Trio Mossoró* (1968) e *Transamazônica* (1972), verifica-se a inserção de instrumentos

musicais atípicos ao baião gonzagueano (tomado como “padrão” estilístico), vertente que predominou na fase anterior. Entram em estúdio piano, bateria, órgão, viola caipira, baixo elétrico, guitarra etc. Contudo, as maiores mudanças se dão nos aspectos do conteúdo lírico e nos gêneros musicais das canções gravadas pelo trio nesse intervalo. No tocante às letras, a veia queixosa se acentua, no sentido das desigualdades sociais, raciais e regionais. Muito embora as temáticas sertanejas persistam, sua incidência passa a ser bastante diluída. Em relação aos andamentos rítmicos escolhidos, são estabelecidas conexões do baião com o samba e com a MPB, além de guarânias (ritmo pantaneiro) e versões acústicas minimalistas, sintomas da característica economia bossa-novista.

### **DISCO 04 – *De Norte a Sul* (1966)**

Na etapa de transição entre as fases *tradicional* e *experimental*, há uma distinção clara entre os dois álbuns lançados em 1966: *Terra de Santa Luzia* e *De Norte a Sul*, apesar da proximidade cronológica.

Embora esse seja o primeiro disco do trio sem nenhuma composição de João do Vale, a ligação afetiva com o compositor de *Carcará*, estabelecida desde os primeiros anos no Rio de Janeiro, pode ser uma chave para explicar o salto do grupo em direção à canção de protesto.

Logo na primeira faixa, *Negro*, a presença do inédito piano introduz os novos rumos que o trio pretende trilhar, corroborando-se a ideia com a levada *samba-jazz* executada pela bateria. Nessa faixa nada de sanfona, zabumba ou triângulo. As referências rítmicas nordestinas, logicamente, não são totalmente abolidas, mas se diluem nas cadências urbanas da MPB e do samba.

A capa do disco traz os três irmãos, como no disco anterior, sem ostentar vestimentas de cangaceiro. O próprio título do LP, “De Norte a Sul”, denota que o trio, a partir das mudanças verificadas, queria deixar de falar somente para o Nordeste para alcançar do Oiapoque ao Chuí.

No texto da contra-capa, assinado por Oswaldo Eurico, parceiro de composição em três faixas do disco, carimba: “com beleza, estilo e simplicidade de interpretação, (o trio) tornou-se conhecido e famoso”. Como antecipando as novidades sonoras contidas nas doze faixas, falando em “evolução”, cita como exemplo o samba que, “de origem africana, hoje é bem diferente. [...] a juventude brasileira [...] já não aceita o samba de tamborins. Ela quer o violão com bateria e baixo”. E crava: “Porque, então, não se dar uma forma nova ao baião? [...] Ganhou, com isso, o ritmo, a melodia e a poesia, que devem encerrar uma mensagem, mostrando às cidades os segredos dos sertões e a estes os segredos das cidades”.

### **DISCO 05 – *Convocação* (1967)**

A capa mostra duas fotos do trio, postadas lado a lado. Em uma delas, os irmãos posam sem

instrumentos, com exceção de João, o qual tem nas mãos não sua zambumba, mas um violão. Na outra foto, os dois irmãos vestem *smoking* e Hermelinda, vestido de gala. Uma típica imagem dos artistas da MPB sessentista e sem referência alguma ao Nordeste.

No texto da contra-capas, a adaptabilidade (ou versatilidade) do trio é destacada: “versáteis como são, na constância fixadora do valor que lhes confere o direito a uma posição definitiva, porque já confirmada através do mais vivo reconhecimento popular”.

### **DISCO 06 – *Trio Mossoró* (1968)**

Esse é o disco que representa o ápice do movimento de experimentação do trio, a começar pela ausência da sanfona, aparecendo em apenas uma das quatorze faixas do álbum. Seu lugar, como instrumento harmônico, foi ocupado pela viola caipira e pelo órgão, presentes em praticamente todas as faixas.

Os gêneros acústicos, MPB e marchas permeiam grande parte das composições. Sobre a escolha das regravações efetuadas pelo trio, o caso de *Sá Marina* serve de exemplo para se entender a lógica existente: “A música tava fazendo sucesso. E a gente não era classificado como forrozeiro, pé-de-serra. Ela (Hermelinda) cantava tudo. Ela botava Sá Marina, botava a música do sucesso” (OSEAS, ENTREVISTA CONCEDIDA, JUNHO, 2018).

Paradoxalmente, a capa do disco, ao mostrar os três irmãos, apresenta Oseas ao lado de sua sanfona, justamente no álbum em que esse instrumento é menos evidente ao longo das canções. No texto da contra-capas, destaca-se que o trio, “de início essencialmente folclórico, partiu do particular para o geral [...]. A fidelidade para com o público, o bom gosto e a capacidade de interpretação e escolhas são as principais tônicas deste LP [...] músicas de alto gabarito”. Segundo o autor do texto, a intenção do trio “foi justamente apresentar-se o mais variado, versátil possível, sem, contudo, abalar as características que o personalizam”.

### **DISCO 07 – *Transamazônica* (1972)**

Neste disco, a responsabilidade por preencher as frequências graves no acompanhamento ficou por conta do baixo elétrico, presente em praticamente todo o disco. Também é evidente a presença do órgão, o qual, ao lado da viola caipira, divide as introduções da maioria das faixas, ao passo que a participação da sanfona continua reduzida, aparecendo em menos da metade das faixas, e, mesmo assim, de forma bastante discreta. Os arranjos baseiam-se, em sua maioria, em caracteres que remetem à MPB.

Tendo como imagem de capa a gravura de um trator removendo um trecho de floresta, abrindo espaço para a construção da rodovia que levaria o “jato de luz às selvas”, esse foi o único disco do trio sem a presença da imagem dos três irmãos na capa, o que não foi encarado por eles como necessariamente um problema. A apologia à Rodovia Transamazônica retratada na canção é revestida de um caráter de “esperança de dias melhores”, como se o manto

asfáltico fosse encarregado em trazer o “progresso” e a “civilização” às terras “abandonadas” da Amazônia. A crítica socioambiental de devastação da floresta, de animais nativos e/ou das culturas tradicionais não foi assumida pelo trio.

No texto da contra-capa do disco, o último no qual consta esse tipo de introdução à obra, diz-se que o trio “continua fiel à linha regional (nordestina)” e que somente agora, “reaparece com alguma coisa nova”. E continua, aludindo ao nome do álbum: “reaparece com novos motivos para cantar. Cantar a substituição da tração animal pela máquina; cantar a substituição do braço do homem, que se encarquilhava sob os raios escaldantes do sol, pelo trator a revolver a terra, em busca da seiva, e as matas - em busca de caminho mais adequados para o livre trânsito do progresso”.

### **FASE PRAGMÁTICA (1973-1977)**

Finalmente, nos últimos trabalhos do grupo, englobando os álbuns *Tem Mais Gente* (1973), *Praça dos Seresteiros* (1974), *Forró do Velho Inácio* (1975), *30 Dias de Forró* (1976) e *Forró do Mexe-mexe* (1977), há a volta às sonoridades nordestinas, porém, com a incorporação de instrumentos atípicos à música regional tradicional, como baixo elétrico, bateria e guitarra, sobretudo nos dois últimos discos.

Nesta fase da produção simbólica do Trio Mossoró, a volta aos referenciais da música nordestina é entendida por Oseas como uma consequência do “tipo de autores que tavam gravando com a gente” (OSEAS, ENTREVISTA CONCEDIDA, JUNHO, 2018).

Percebendo uma saturação do estilo do trio, os irmãos mossoroenses começam a engendrar suas carreiras artísticas paralelas, culminando no encerramento do grupo em 1972. Oseas Lopes, o qual, no começo dos anos 70, assumira a direção artística da Gravadora Copacabana, poucos anos depois, em meados dessa década, adotou o codinome de Carlos André, iniciando-se na vertente de música romântica (brega); a vocalista Hermelinda também se enveredou no gênero romântico sob o pseudônimo de Ana Paula (MARCELO; RODRIGUES, 2012, p. 340); e João Batista, após pequenos trabalhos como produtor musical, se apresenta como João Mossoró e grava composições suas e de parceiros.

### **DISCO 08 – *Tem Mais Gente* (1973)**

Como dito, essa fase representa uma volta às sonoridades nordestinas na produção do trio. No caso deste primeiro disco da *fase pragmática*, a formação instrumental que predomina volta a ser a do regional: sanfona, violão de sete cordas, cavaquinho, triângulo e zabumba, bastante semelhante à *fase tradicional*. Os gêneros musicais que compõem o disco variam de baiões e xotes a marchas e cocos, embora ainda contenha resquícios da *fase experimental*. No tocante ao conteúdo lírico, os temas contestatórios somem completamente. Ficam os motes amorosos e juninos. Na capa do disco, os irmãos voltam ao quadro, contudo, sem portar seus respectivos instrumentos nem trajes nordestinos (ainda).

### **DISCO 09 – *Praça dos Seresteiros* (1974)**

Aqui a instrumentação permanece praticamente a mesma do disco anterior, com exceção da inclusão da bateria atuando ao lado da zabumba e do triângulo em algumas faixas, necessariamente nas músicas cujo gênero musical se descola dos ritmos nordestinos. Essas canções representam os últimos suspiros do trio em se vincular às levadas urbanas, já que nos próximos discos essa situação já não mais se verifica, pois se reestabelecem definitivamente os baiões, marchas e xotes. Predominam as temáticas amorosas em grande parte das faixas.

Na capa do disco, uma montagem de oito fotos, misturando imagens da cidade do trio (Mossoró), assim como fotos do conjunto na ocasião de sua segunda visita ao município depois da ida para o Rio, em virtude das comemorações do bicentenário da fundação do povoado de Mossoró, em 1972. Atente-se para o detalhe da volta dos chapéus de cangaceiro ostentados pelo trio.

### **DISCO 10 – *Forró do Velho Inácio* (1975)**

A partir daqui a produção do trio atinge seu ponto mais homogêneo e rotineiro internamente, ou seja, prezando pelo pragmatismo, com raras incursões a temas e gêneros que fujam ao esquema tradicional e padronizado do regionalismo instrumental nordestino: sanfona, violão sete cordas, cavaquinho, triângulo, zabumba e pandeiro. As disposições rítmicas dividem-se entre forrós, xotes e marchas juninas. As letras tratam basicamente de relacionamentos amorosos e ambientes festivos.

Com o fim do grupo como conjunto musical ativo em 1972, quando passaram somente a gravar e lançar discos, nota-se certo ‘desleixo’ com a apresentação da capa dos álbuns nessa fase derradeira, considerando-se que as imagens do trio que aparecem neste disco e nos próximos dois, os últimos, foram selecionadas da mesma sessão fotográfica realizada para o disco de estreia em 1962. Como diz Santos (2014, p. 31), “o objetivo final perseguido pela indústria cultural é o lucro. Para tanto, a mola propulsora de sua finalidade é a estereotipia. Ela não cessa de produzir fantasias, de erigir imagens falaciosas acerca da realidade, para moldar as subjetividades: ganhá-las para seus propósitos”. Suposições à parte, fato é que a intenção de caracterizá-los com “típicos nordestinos” cristaliza-se na volta da vestimenta cangaceirística, inclusive do chapéu de couro.

### **DISCO 11 – *30 Dias de Forró* (1976)**

A novidade instrumental, em relação ao disco anterior, é basicamente a presença do baixo elétrico em quase todas as faixas, só substituído pelo bombardino em duas marchas juninas. As letras também não apresentam inflexões fora do padrão amor/São João. Assim como no disco antecessor, a imagem dos irmãos na capa é praticamente a mesma, numa similitude capaz de confundir o consumidor mais desatento, só distinguível pelo nome no disco e sua disposição na diagramação.

## DISCO 12 – *Forró do Mexe-Mexe* (1977)

Para Napolitano (2017, p. 89), desde os primeiros anos da década de 1970, ocorre um “período de rearticulação criativa e político-cultural da MPB”, período também marcado pelas músicas de duplo sentido, o que nortearia o forró ao longo dessa década<sup>16</sup> (MARCELO; RODRIGUES, 2012, p. 219).

“As letras, naquele tempo, como ‘Procuranto Tu’, Trio Mossoró nunca cantou aquele estilo. As músicas da gente era mais letra. Essa é que é a verdade. Não teve duplo sentido” (HERMELINDA, ENTREVISTA CONCEDIDA, JUNHO, 2018). Embora na citação acima a cantora do trio declare que o filão do “pornô-forró” não foi muito explorado pelo conjunto, neste último disco da trajetória artística, verifica-se ao menos cinco composições (portanto, quase metade do disco), com conteúdo de duplo sentido, erótico ou humorístico. Em relação à instrumentação, é notória a adição do baixo elétrico e da guitarra em praticamente todas as faixas. A imagem da capa, quase a mesma dos três discos anteriores, diferencia-se um pouco mais, devido à disposição distinta dada às figuras dos três irmãos dentro do plano.

Através do itinerário investigativo empreendido, passou-se pelos três momentos distintos que caracterizam a obra do Trio Mossoró, do baião, no estilo formatado por Luiz Gonzaga da *fase tradicional*, passando pelos trânsitos efetuados pelo trio no samba e na música de protesto, o que acarretou mudanças nos mais variados aspectos, da vestimenta dos membros aos andamentos rítmicos e conteúdo lírico das canções, marcas da *fase experimental*, para chegar, finalmente, na última etapa da música do trio, a *fase pragmática*, quando se verifica uma volta às sonoridades nordestinas (assim como nas vestes), porém, com a introdução, sobretudo no último disco, de instrumentos não inerentes ao forró, como guitarra e baixo elétrico.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No caso da produção simbólica do trio mossoroense, mais um dentre tantos conjuntos de música nordestina que engrossaram as fileiras das correntes migratórias no sentido Nordeste-Sudeste, estes também se deixaram enfeitiçar pela versão atualizada do canto da sereia no século XX, agora transmitido por ondas hertzianas da era midiática.

Deixando para trás uma região socialmente fragilizada, a migração de nordestinos permeou todas as etapas de integração dessas gerações de músicos no eixo Rio-São Paulo, ponto de concentração das instâncias de consagração do mercado cultural (gravadoras, rádios, emissoras de televisão etc.) e palco de um acentuado crescimento metropolitano, ensejando também oportunidades de ascensão social inexistentes no sertão. Essa foi a lógica que se impôs aos emboladores nos anos 20, a Luiz Gonzaga nos anos 40, a Jackson do Pandeiro na década seguinte e ao Trio Mossoró nos anos 60.

No contexto político-estrutural, o Estado Novo varguista, paralelamente às pretensões de modernização e cristalização de uma identidade nacional, promoveu as manifestações

artísticas nacionais em detrimento dos estrangeirismos, embora sob rígido controle ideológico estatal. Da mesma forma, o baião de Luiz Gonzaga e seus parceiros, principal fonte de inspiração artística no início da carreira dos irmãos mossoroenses, foi construído no meio citadino a partir de reminiscências orais rurais, plasmado por migrantes sertanejos para um público da cidade, majoritariamente uma classe operária pouco escolarizada da periferia das metrópoles sudestinas (ALVES, 2009).

Contudo, os primeiros álbuns do Trio foram gravados em outra conjuntura, num período de transição entre o desenvolvimentismo de Juscelino Kubitschek (o qual decretara uma trilha sonora mais moderna) e o regime militar (tendo como correspondente musical os festivais de MPB e a música de protesto). Assim, o cenário artístico-cultural dos anos 60 foi, em grande parte, moldado a partir dos desdobramentos políticos da época.

Demonstrando como se encontrava a posição do baião e de Luiz Gonzaga no ambiente musical de meados dos anos 1960, pós-Jovem Guarda, reflexo do contexto político de então, Marcelo e Rodrigues (2012) dizem que se reduzira o espaço para Luiz Gonzaga e outros veteranos artistas nordestinos, ainda que o baião obtivesse alta de prestígio. Contudo, esse reconhecimento não se refletia em aparições dos seus artífices nos meios comunicacionais massivos nem se expressava nos números no mercado musical.

O estágio técnico-instrumental dos *media* encarado pelo trio também sofreu profundas alterações no período em foco, de 1962 a 1977. Ainda em Mossoró, portanto pré-1960, o rádio era o instrumento comunicacional soberano, quando um aparelho de televisão no interior nordestino ainda era peça de privilégio peculiar às aristocracias urbana e rural.

Chegando ao Rio de Janeiro e logo se inserindo no mercado fonográfico, eles presenciaram a consolidação da televisão, fazendo parte diretamente do convívio da nova categoria de artistas que surgiram com ela, pioneiros na aliança do áudio à novidade da imagem em movimento. O sistema da indústria cultural tornava-se cada vez mais completo e interligado, com os mercados do disco, rádio, TV, cinema, publicidade, mídia impressa etc. em acelerada imbricação.

Portanto, acerca da música do Trio Mossoró, ao longo das três fases de sua produção simbólica, eles buscaram se posicionar sempre próximo ao que estivesse em voga nos diferentes momentos da situação artístico-cultural da música brasileira nos anos 60 e 70. Desde o baião gonzagueano tradicional, passando pelas experimentações da música de protesto/MPB sessentista, para voltar ao pragmático “feijão-com-arroz” do baião, adicionado de novos temperos na instrumentação, eles navegaram até mesmo pelas águas do “pornô-forró”, embora busquem desassociar a imagem do trio desse aspecto. Caminhando sobre uma linha de difícil demarcação, o importante era não ficar fora do *hype*.

Os artistas, em citações anteriores, referem-se à noção um tanto abstrata de “meio” como condicionante da construção verificada ao longo de sua produção simbólica. Pode-se entender que, na verdade, pensar em “meios” seja o mais correto nessa reflexão. Primeiramente, a mudança de meio espacial, um novo lugar para sua reprodução, possibilitou a projeção de uma manifestação sertanejo-nordestina na metrópole sudestina; também o meio técnico-

instrumental, em amplo desenvolvimento, forneceu o suporte veicular; o meio artístico-cultural ditava a trilha sonora a ser seguida pelos que queriam ficar em evidência nos *media*; e, por fim, o meio político-estrutural fornecia as diretrizes ideológicas de contestação e insatisfação para que outro modelo de canção virasse tendência.

Fica perceptível que a música feita pelo Trio Mossoró deixou-se guiar por critérios de massificação (gravando discos, fazendo programas de rádio e TV etc.), heteronomia (como na constante alteração nas vestimentas), estereotipia (incorporando uma imagem de “nordestinos típicos”, como cangaceiros empunhando punhais na capa de disco), padronização (adequando-se aos movimentos artísticos do mercado cultural) e pseudo-indivuação (mascarando o sempre igual pelo falso manto da novidade).

O resultado desse produto não pode ser visto, todavia, apenas sob a forma de uma “salsicha cultural” (HOBSBAWN, 1990), mas também através da criatividade do Trio. As estruturas que constroem são também as estruturas que habilitam. O Trio Mossoró foi tanto um condicionado quanto um condicionante de sua rica trajetória, imprimindo na música brasileira mais um nome regional que penetrou, entrecortou e desafiou certas estruturas. Para além de contextos estruturados, o Trio Mossoró é também um elemento ativo na construção de sua biografia artística.

Grupo do Nordeste que raramente se apresentava na região em seu auge, caminhava pela MPB e Jovem Guarda, com vestimentas urbanas e, aceitando e negando (negociando) o sertão, fez carreira transitando entre a tradição e a modernidade. O Trio fez sua trajetória na indústria musical nacional em tempos de grande competitividade, enfrentando difíceis estruturas de mercado e concorrendo/colaborando com artistas de destaque nacional.

Já havia dito Blanning (2011, p. 87) que “produzir música é um processo social”, que deve considerar quem a concebe (criadores), quem a irá executar (intérpretes) e também quem vai escutá-la (público). Essa interação trilateral é a teia na qual se fia toda criação voltada para a promoção do júbilo nas obras artísticas. Até mesmo a produção gerida sob os auspícios da indústria cultural não se permite quebrar esse estatuto, sob pena de não se realizar enquanto artefato padronizado que é.

A mudança na hegemonia dos veículos também favoreceu o passe livre do trio forrozeiro entre os diferentes meios tecnológicos, vivenciando diferentes ambientes e experiências, no rádio, no disco e na televisão, o que se refletia também na apresentação visual.

O novo meio de entretenimento, a televisão, a qual, no começo dos anos 1960, estava em momento de transição entre a “paleo-televisão” e a “neo-televisão” (NAPOLITANO, 2010, p. 57), sobrepujou o rádio ao longo da década em termos de potência midiática, alterando também a forma de apresentação dos artistas, os quais passaram a dar mais importância ao aspecto visual nas suas performances, buscando adequar-se a um padrão estabelecido, pois “a TV, mais do que responder a pedidos, cria exigências” (ECO, 1979, p. 357).

Dessa forma, no início da carreira, ao se apresentar fora do seu nicho costumeiro, como estratégia de cravar uma identidade visual, o Trio Mossoró apresentava-se em programas

televisivos de enorme audiência, como o “*Hoje é dia de rock*”, portando trajes regionalistas: “Isso já demonstrava o nosso sucesso, pois um programa de *rock* onde compareciam as maiores estrelas no estilo da época, o Trio Mossoró se apresentava com o figurino tradicional, ou seja, trajes nordestinos, com chapéu de couro” (LOPES; NOGUEIRA; ROCHA, 2014, p. 63).

A questão estética, no decorrer da década de 1960, aliada ao caráter homogeneizador do modelo de se fazer televisão adotado no Brasil, ao passo que ganhava maior importância, fez o trio adotar “roupas mais avançadas além das tradicionais com chapéu de couro, vestimenta de vaqueiro nordestino” (LOPES; NOGUEIRA; ROCHA, 2014, p. 63). Na TV, a presença dos artistas junto à população se intensifica (HABERT, 1974), já que, como diz Tinhorão (1981, p. 157), “só viriam ser admitidos diante das câmeras de televisão os artistas e estilos musicais cultural e ideologicamente mais de acordo com o tipo de público potencialmente comprador dos sofisticados artigos veiculados através dos caríssimos comerciais dos intervalos”. Assim, a vocalista do Trio:

[...] usava vestido longo, cheio de brilhos; os irmãos vestiam *smoking*. No começo do trio, seguiam o modelo regional. Envergavam roupa de couro em duas cores; na parte de trás, desenhada no gibão, uma reprodução de cenas da seca do Nordeste [...]. Os rapazes passaram a usar roupas urbanas [...] Até calça boca de sino (Hermelinda) usou, reforçando a adaptação à moda reinante entre os jovens das metrópoles. (MARCELO; RODRIGUES, 2012, p. 134).

Nesse sentido, reforça-se o levantado por Giddens (2002, p. 96), para quem os “modos de vestir são influenciados por pressões de grupo, propaganda, recursos socioeconômicos e outros fatores que muitas vezes promovem a padronização mais que a diferença individual”, aspecto potencializado nos casos em que a imagem pessoal é também ferramenta de trabalho, como acontece com grande parte dos membros da classe artística. Porém, para Martín-Barbero (2015, p. 319), mesmo pela televisão “passam as brechas, também ela está feita de contradições e nela se expressam demandas que tornam visíveis a não unificação do campo e do mercado simbólico”.

Portanto, fica exemplificado como, seja em virtude do meio de convivência, dos parceiros de composição ou das exigências dos veículos da indústria cultural, a música do Trio Mossoró passou, ao longo dos 12 álbuns que compõem sua carreira discográfica, por variadas mudanças. Do começo estritamente sertanejo-nordestino, à “inserção na zona sul carioca” e à intenção de chegar “do norte a sul”, para depois, sempre navegando pelas calhas da indústria cultural, voltar ao sertão sem tirar os pés e os olhos de Copacabana.

## NOTA

1 Submetido à RIGS em: mar. 2019. Aceito para publicação em: maio 2019.

2 Tendo em vista que as canções contidas nos compactos foram, anterior ou posteriormente, inseridas em algum dos 12 álbuns - com exceção da música *Disparada* (Geraldo Vandré e Theo de Barros), lançada exclusivamente em compacto de 1967 - tais canções não compuseram o

*corpus* do presente trabalho, o que resultaria numa redundância que pouco acrescentaria ao trabalho.

- 3 Não havia no sertão nordestino “um gênero musical nucleado pela forma canção antes do baião, com exceção da cantoria/repente, que não é propriamente um gênero musical, mas sim um domínio poético-musical muito menos marcado pelo desempenho do canto” (ALVES, 2012, p. 296). A própria embolada era uma manifestação mais frequente na zona litorânea do que na porção sertaneja-interiorana do Nordeste.
- 4 Genericamente, “a dança que surge para empolgar o panorama cultural do século XX é baseada no ritmo pulsante, sincopado, frenético, de base negra, cigana ou latina e o que é buscado nela é um estado de completo abandono, excitação e euforia extática” (SEVCENKO, 1998, p. 593).
- 5 De acordo com Alves (2012, p. 255), “a maioria das gravações das canções feitas por Gonzaga entre 1946 e 1950 (no rádio e no disco) não levavam o acompanhamento dos hoje clássicos triângulo e zabumba. O acompanhamento da sanfona era conduzido por instrumentos como o violão, o pandeiro, o cavaquinho e o bandolim, executados por grupos regionais”. Foi só em 1949 que começaram os experimentos em estúdio com o zabumba e o triângulo. Em entrevista ao pesquisador Assis Ângelo, Gonzaga relata: “O triângulo, como instrumento musical, eu apanhei na rua. Agora a zabumba, não. A zabumba eu já trazia na minha vida há muito tempo. [...] (o triângulo) fui procurar um ferreiro. [...] foi feito na hora. Não ficou muito bom, mas achei que já dava pra começar...” (ÂNGELO, 1990, p. 54-55).
- 6 Segundo Santos (2004, p. 52-53), “embora a quantidade de gravações de baião tenha sido menor do que a de samba, a justificativa para determinar-se o período de auge do baião (1947 a 1957) está relacionada à execução e à presença dessa música nas emissoras de rádio”, quando chegou a dominar 80% das execuções musicais em todo o território brasileiro (OLIVEIRA, 2000, p. 48).
- 7 As investidas de orquestração da música popular são percebidas como um rescaldo dos anos 40, quando “nas rádios, este é o período em que a música americana se expande, e se consolida uma forma de se tocar ‘boa música’, a orquestral, que se constitui tendo por modelo os conjuntos americanos” (ORTIZ, 1988, p. 71). Em relação aos ritmos populares nordestinos, os maestros Severino Araújo (1917-2012) e César Guerra-Peixe (1914-1993) se destacam nesse movimento de síntese da música erudita com o baião, nos anos 50.
- 8 Com o samba, “o cenário campesino é substituído pelos quadros urbanos, onde se movimentam personagens tipicamente citadinos, envolvidos em situações e problemas gerados pelas condições de convivência em cidade que tende cada vez mais para maior concentração populacional” (PEREIRA, 2001, p. 194-195).
- 9 “Tião Carreiro, da dupla caipira Tião Carreiro e Pardinho, [...] revela que iniciou a carreira ouvindo e interpretando as músicas do ‘rei do baião’ nos circos armados no interior de São Paulo” (ÂNGELO, 1990, p. 34), ainda durante os anos 50.
- 10 O primeiro disco de ouro (prêmio concedido ao artista que vendia acima de 100.000 cópias de um álbum) da carreira do sanfoneiro só veio em 1984, com *Danado de Bom*, LP produzido por Oseas Lopes (membro e idealizador do Trio Mossoró), segundo Dreyfus (1996, p. 299). Utilizando-se do pragmatismo como estratégia na produção de Luiz Gonzaga, “com o trabalho forte de mídia, a faixa-título do disco *Danado de bom* virou sucesso instantâneo – mais de 100 mil unidades vendidas em menos de três meses, feito inédito na carreira de Gonzaga” (MARCELO; RODRIGUES, 2012).
- 11 Dias (2000, p. 72), afirma que “apesar de conferir a necessária essencialidade ao processo, o artista, paradoxalmente, não faz parte da indústria. Ele passa por ela, negocia, grava seu disco, trabalha, muitas vezes, arduamente na divulgação do produto. Oferece contratualmente seu *savoir faire*, seu talento, sua personalidade artística, seu nome, sua imagem, até quando o negócio

se mantenha interessante para todas as partes envolvidas, caso contrário, será substituído”.

- 12 Intitulamos “música do Trio Mossoró” todas as canções que constam na discografia do grupo, não necessariamente de composição dos três membros, visto que muitas delas foram compostas em parceria com outros artistas, “de dentro” e “de fora” do mundo do baião.
- 13 De acordo com Frota (2003), desde os anos 1930, vários artistas urbanos (como Carmem Miranda, Braguinha e Lamartine Babo) se devotaram ao lançamento de canções juninas, as chamadas “músicas de meio-de-ano”, as quais passaram a representar uma alternativa comercial ao período de “vacas magras” na venda de discos nos meses seguintes ao carnaval.
- 14 Para Napolitano (2017, p. 57), MPB foi uma “sigla que se tornou sinônimo de música comprometida com a realidade brasileira, crítica ao regime militar e de alta qualidade estética”, sendo de fundamental importância para o desenvolvimento da indústria fonográfica nacional a partir da metade dos anos 1960.
- 15 *Disparada*, junto com *A banda*, de Chico Buarque, empataram em primeiro lugar no II Festival da Música Popular Brasileira, em 1966.
- 16 A cantora forrozeira Anastácia, oposta aos rumos que a música nordestina tomava nos anos 70, revela: “Passei quatro anos sem gravar, de 73 a 76, porque as gravadoras estavam apostando em músicas de duplo sentido, coisa que fazia muito sucesso na ocasião, e eu preferia não gravar!” (FERREIRA, 2011, p. 156).

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE JÚNIOR, Durval. **A Invenção do Nordeste e outras artes**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

ALBUQUERQUE JÚNIOR, Durval. **O morto vestido para um ato inaugural: procedimentos e práticas dos estudos do folclore e de cultura popular**. Prefácio de Regina Guimarães. São Paulo: Intermeios, 2013b.

ALENCAR, Edigar de. **Clareza e sombra na música do povo**. Rio de Janeiro: F. Alves; [Brasília]: INL, 1984.

ALVES, Elder. **A sociologia de um gênero: o baião**. Maceió: EDUFAL, 2012.

ALVES, Elder. **A economia simbólica da cultura popular sertanejo-nordestina**. Tese (Doutorado em Sociologia) – Instituto de Ciências Sociais, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

ÂNGELO, Assis. **Eu vou contar pra vocês**. São Paulo: Ícone, 1990.

BLANNING, Tim. **O triunfo da música: a ascensão dos compositores, dos músicos e de sua arte**. Tradução de Ivo Korytowski. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

BOSI, Ecléa. **Cultura de massa e cultura popular: leituras de operárias**. Petrópolis: Vozes, 1973.

CALDAS, Waldenyr. **Iniciação à música popular brasileira**. 3. ed. São Paulo: Ed. Ática, 2000.

CANCLINI, Néstor. **Culturas Híbridas: estratégias para entrar e sair da modernidade**. 4. ed. São Paulo: USP, 2015.

CARVALHO, Maria de. O samba, a opinião e outras bossas... na construção republicana do Brasil. In: CAVALCANTE, Berenice; STARLING, Heloisa; EISENBERG, José (Org.). **Decantando a República**, v. 1: inventário histórico e político da canção popular moderna brasileira. Rio de Janeiro: Nova Fronteira; São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004.

DIAS, Marcia. **Os donos da voz: Indústria fonográfica brasileira e mundialização da cultura**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

DREYFUS, Dominique. **Vida do viajante: A saga de Luiz Gonzaga**. São Paulo: Ed. 34, 1996.

DUARTE, Rodrigo. **Teoria crítica da indústria cultural**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

ECO, Umberto. **Apocalípticos e integrados**. Tradução de Pérola de Carvalho. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 1979.

FARACO, Felipe. À sombra do Rei: elementos críticos para a análise da discografia de Roberto Carlos (1961-1982). Dissertação (Mestrado) – Pós-Graduação em Comunicação. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

FERREIRA, Lucinete. **Eu sou Anastácia: histórias de uma rainha**. Recife: FacForm, 2011.

FREIRE, Vanda (Org.). **Horizontes da pesquisa em música**. Rio de Janeiro: 7Letras, 2010.

FREITAS, Verlaine. **Adorno & a arte contemporânea**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

FROTA, Wander. **Auxílio luxuoso: samba símbolo nacional, geração Noel Rosa e indústria cultural**. São Paulo: Annablume, 2003.

GIDDENS, Anthony. **Modernidade e Identidade**. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. 2002.

GOMES, Sebastião. **A música regionalista nordestina como construção da identidade de povo nordestino**. Campina Grande/PB. 2015.

HABERT, Angeluccia. **Fotonovela e indústria cultural: estudo de uma forma de literatura sentimental fabricada para milhões**. Petrópolis: Vozes, 1974.

HERMELINDA. Entrevista concedida acerca do processo de produção simbólica do Trio Mossoró. Entrevistador: Bergson Henrique Nunes Bezerra. Mossoró/RN, 23 jun. 2018.

HOBSBAWN, Eric. **História Social do Jazz**. Tradução de Ângela Noronha. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1990.

LIMA, Maria. **Mídia regional: indústria, mercado e cultura**. Natal, RN: EDUFRN –

Editora da UFRN, 2010.

LOPES, Oseas; NOGUEIRA, Almir; ROCHA, Lúcia. **Minha História**: de Oseas Lopes, Trio Mossoró a Carlos André. Mossoró: Fundação Vingt-un Rosado, 2014.

MARCELO, Carlos; RODRIGUES, Rosualdo. **O fole roncou!** Uma história do forró. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 2012.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. **Dos meios às mediações**: comunicação, cultura e hegemonia. Tradução de Ronald Polito e Sérgio Alcides. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2015.

MARTINS, Luiza. **Os Oito Batutas**: história e música brasileira nos anos 1920. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2014.

MICELI, Sergio. **A noite da madrinha e outros ensaios sobre o éter nacional**. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

MORIN, Edgar. **Cultura de massas no século XX**: neurose. 9. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.

MOURA, Fernando; VICENTE, Antônio. **Jackson do Pandeiro**: o rei do ritmo. São Paulo: Ed. 34, 2001.

NAPOLITANO, Marcos. **História & Música**: história cultural da música popular. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2005.

NAPOLITANO, Marcos. **Seguindo a canção**: Engajamento político e indústria cultural na MPB (1959-1969). São Paulo: Annablume, 2010.

NAPOLITANO, Marcos. **Cultura brasileira**: utopia e massificação (1950-1980). 4. ed. São Paulo: Contexto, 2017.

OLIVEIRA, Gildson. **Luiz Gonzaga**: o matuto que conquistou o mundo. Brasília: Letraviva, 2000.

ORTIZ, Renato. **A moderna tradição brasileira**: cultura brasileira e indústria cultural. São Paulo: Editora Brasiliense, 1988.

OSEAS. Entrevista concedida acerca do processo de produção simbólica do Trio Mossoró. Entrevistador: Bergson Henrique Nunes Bezerra. Mossoró/RN, 23 jun. 2018.

PASCHOAL, Marcio. **Pisa na fulô mas não maltrata o carcará**: Vida e obra de João do Vale. 4. ed. Rio de Janeiro: Lumiar, 2012.

PEREIRA, João. **Cor, profissão e mobilidade**: o negro e o rádio de São Paulo. 2. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2001.

RISÉRIO, Antônio. O solo da sanfona: contextos do Rei do Baião. **Revista USP**. São Paulo, n. 4, p. 35-40, jan./fev. 1990.

ROCHA, Amara. **Nas ondas da modernização**: o rádio e a TV no Brasil de 1950 a 1970. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2007.

SANTOS, José. **Luiz Gonzaga**: a música como expressão do Nordeste. São Paulo: IBRASA, 2004.

SANTOS, Tamires. Theodor Adorno: uma crítica à indústria cultural. **Revista Trágica**: estudos de filosofia da imanência, v. 7, n. 2, p. 25-36, 2014.

SEVCENKO, Nicolau. A capital irradiante: técnica, ritmos e ritos do Rio. In: NOVAIS, Fernando (Ed.). **História da vida privada no Brasil**: República: da Belle Époque à Era do Rádio (v. 3). São Paulo: Cia. das Letras, 1998. p. 512-619.

SILVA, Expedito. **Forró no asfalto**: mercado e identidade sociocultural. São Paulo: Annablume, 2003.

TINHORÃO, José. **Música popular**: do gramofone ao rádio e TV. São Paulo: Ática, 1981.

TROTTA, Felipe. Música e mercado: a força das classificações. **Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 181-196, jul./dez. 2005.

VIANNA, Hermano. **O mistério do samba**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.; Ed. UFRJ, 1995.

VICENTE, Eduardo. **Da vitrola ao iPod**: uma história da indústria fonográfica no Brasil. 1. ed. São Paulo: Alameda, 2014.

VIEIRA, Sulamita. **O sertão em movimento**: a dinâmica da produção cultural. São Paulo: Annablume, 2000.

**Bergson  
Henrique  
Nunes Bezerra**

Bacharel em Geografia pela UFC. Especialização em Geografia e Gestão Ambiental pela FIP/Mossoró. Mestre em Ciências Sociais e Humanas (UERN).

**Jean Henrique  
Costa**

Sociólogo, mestre em Geografia e doutor em Ciências Sociais. Professor da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN (Adjunto IV com Dedicção Exclusiva). Professor permanente do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais e Humanas (PPGCISH/UERN).



Foto: Umeru Bahia de Azevedo



Foto: Simony Marins

## **Formação Crítica dos Administradores: Relatos de uma Experiência Pedagógica<sup>1</sup>**

**Carolina Machado Saraiva, Jussara Jéssica Pereira e Ana Flávia Rezende**

### **Resumo**

Entendendo a formação crítica dos administradores como uma tarefa necessária, em um quadro geral de semiformação (ADORNO, 1995), pretendeu-se, com este artigo, descrever uma experiência pedagógica no campo da pesquisa em Administração. Esta experiência propunha-se a dialogar com os alunos acerca do papel substantivo da pesquisa, buscando retirá-la da esfera instrumental em que normalmente é colocada nos cursos de Administração. Não foi a pretensão do texto tecer relações de causa e efeito sobre as respostas dos entrevistados, mas refletir, com base nelas, sobre a condição pedagógica do curso de administração, historicamente situada, pela ideologia capitalista. Para Andreas Gruschka (2014), a pedagogia promete a universalidade social da formação, entretanto, o atual sistema de ensino, baseado no sistema de valores capitalista, contém sua proposta esclarecedora corrompida. É preciso, portanto, por meio de uma “educação negativa”, resgatar o potencial libertador e formativo. A metodologia utilizada incluiu a aplicação de questionários e a análise das respostas, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, a qual permitiu a descrição sistemática do conteúdo da comunicação além de facilitar seu recorte, dividindo o conteúdo em categorias. Além disso, foi realizado um estudo descritivo e exploratório sobre a experiência de um projeto intitulado “Aprendendo a Ser Pesquisador: o uso da metodologia dialética como base para a formação de pesquisadores em Administração”, desenvolvido com o intuito de estimular a adoção de uma posição reflexiva dos alunos de graduação em Administração. Como resultado principal, observou-se que muitos alunos atribuíam à pesquisa um caráter funcional e utilitarista, concluindo-se que os alunos aceitam as informações e teorias apresentadas sem questionamento.

### **Palavras-chave**

Pedagogia Crítica. Ensino. Pesquisa. Administração. Emancipação.

**Abstract**

The main goal of this paper was to describe an experience in a Federal University located in Minas Gerais, focusing on Business Administration undergraduate students, and narrate the scientific spirit awakening achieved through intellectual emancipation. The study did not attempt to establish cause and effect relations based on the responses, instead tried to consider the basic pedagogical condition as historically influenced by capitalist ideology. Andreas Gruschka (2014) claims that pedagogy promises universality of education, however, the current education system, based upon the regulation of the capitalist values system, corrupts education in detriment of enlightenment. It is therefore necessary, by means of a “negative education” to rescue the liberating and educational potential of Business Administration programs. The methodology included the use of questionnaires and analyzing the responses using the content analysis technique, which allows the systematic description of the content of the communication and facilitates its classification and categorization. Additionally, a descriptive and exploratory study was conducted focusing on a project titled “Learning to be Researcher: the use of dialectic methodology as a basis for the education of researchers in Business Administration Schools”, which was conducted to encourage the adoption of a reflective position of Business Administration undergraduate students. The main result was observed that many students considered research a functional and utilitarian tool, concluding that students accept the information and theories presented without question.

**Keywords**

Critical Pedagogy. Education. Research. Management. Emancipation.

*“Somos vocacionados a não viver constantemente em dúvida,  
ainda que a dúvida seja ponto de partida”.*

Délcio Vieira Salomon (2000, p. 9)

**INTRODUÇÃO**

Considerando-se a pedagogia crítica como um projeto viável para o ensino em Administração (MARANHÃO; PAES DE PAULA, 2011), este artigo apresenta os resultados de uma experiência desenvolvida em uma Instituição Federal de Ensino Superior - IFES. Construir a prática docente da pedagogia crítica nos cursos superiores em administração não é uma utopia, é uma posição política que compreende, dentre outros elementos, a pesquisa como prática de emancipação do aluno, através da capacidade desta de proporcionar ao pesquisador a adoção de uma postura reflexiva em relação ao objeto de estudo.

Parte-se, neste artigo, da premissa da formação do aluno como pesquisador, processo que inclui a transformação do aluno em um sujeito crítico, capaz de julgar o mundo em que vive. Esta habilidade do aluno é expressa na capacidade de absorver o universo de leituras e descobertas da pesquisa, desenvolvendo sua capacidade reflexiva, sem aderir de forma imediata e irrefletida aos conceitos, pressupostos e paradigmas das leituras indicadas pelos professores em sala de aula. O processo de pesquisa é entendido como a convergência de dois grandes processos da existência humana, conhecer e agir (SALOMON, 2000). Dessa forma, para a pedagogia crítica, o ato de pesquisar fornece ao aluno suporte para desenvolver sua capacidade crítica, libertando-o da atitude passiva frente à realidade que o cerca.

Há, entre as autoras deste artigo, a percepção da passividade dos alunos frente às teorias apresentadas pelos seus professores, como se elas fossem postulados absolutos e imutáveis a serem aceitos sem questionamento. Essa percepção de passividade, ausência de crítica, aceitação da teoria sem questionamentos deu origem a um projeto com o objetivo de instigar nos alunos a capacidade de questionamento e a pesquisa, investigação e avaliação das teorias existentes.

O estímulo ao pensamento crítico deve ser desenvolvido em sala de aula para que o discente se torne responsável pelo que produz profissionalmente e se compreenda como agente de mudança ou de manutenção das estruturas vigentes. A liberdade de escolha só pode se dar em um ambiente educacional que não promova a “educação bancária”. Este tipo de educação, mata a curiosidade dos educandos, disciplinando-os para a ingenuidade em face da realidade (FREIRE, 1981).

Na consciência ingênua, o texto passa a ser uma forma de doutrinação do sujeito, submetendo a capacidade problematizadora dos sujeitos aos parâmetros objetivados no texto. Não são aceitos questionamentos ao pensamento defendido no texto. Ele é lido para ser decorado, tornando a leitura um ato mecânico, enquanto sua capacidade imaginativa é direcionada a outras atividades. “Em lugar de ser o texto e sua compreensão, o desafio passa a ser a memorização do mesmo. Se o estudante consegue fazê-la, terá respondido ao desafio” (FREIRE, 1981, p. 8).

Diferentemente desta visão, o aluno sente-se desafiado pelo processo de pesquisa, buscando compreendê-lo em termos da construção histórica que faz da realidade. Neste tipo de leitura, é importante entender as perspectivas ontológicas, epistemológicas, de natureza humana e metodológicas (BURRELL; MORGAN, 1979) escolhidas pelo autor para estruturar sua pesquisa. Somente assim, o aluno poderá se posicionar e manter um diálogo com o texto.

Em um projeto de pedagogia crítica, a participação ativa do professor é de extrema relevância, já que a ele cabe o papel de incentivo de leitura de várias fontes de informação, filiadas a diferentes grupos, desafiando os alunos a confrontarem a si mesmos e uns aos outros, desenvolvendo criticidade no ato de ler e de pensar o mundo e evitando as leituras astutas ou ingênuas da realidade.

O comportamento crítico consciente faz parte do desenvolvimento da sociedade. A construção do desenrolar histórico, como produto necessário de um mecanismo econômico,

contém o protesto contra esta ordem inerente ao próprio mecanismo, e, ao mesmo tempo, a ideia de autodeterminação do gênero humano, isto é, a ideia de um estado no qual as ações dos homens não partem mais de um mecanismo, mas de suas próprias decisões (HORKHEIMER, 1991).

Salomon (2000) afirma que o que distingue o conhecimento dialético dos demais é a afirmação de três propriedades do conhecimento, quais sejam, (1) praticidade, envolvendo a compreensão de que todo o conhecimento deve estar relacionado a uma práxis – isso não significa que o conhecimento deva ser pragmático no sentido utilitarista, mas que deve ser comprometido com uma prática social transformadora; (2) socialidade – significa que todo o conhecimento humano é social e que é nesta esfera que os sujeitos se fazem a si mesmos, estabelecendo-se relações ricas e complexas entre si; e (3) historicidade, ou seja, que todo o conhecimento humano é historicamente situado, uma vez que ele é adquirido e conquistado. “Ele não é imediato nem revelado, supõe um suporte referencial como ponto de partida e método para se conseguir realizar o processo de conhecer e atingir o resultado” (SALOMON, 2000, p. 54).

Este artigo foi estruturado em seis seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, são apresentados: o contexto no qual esta pesquisa foi criada e reflexões teóricas sobre a pesquisa e sua contribuição na formação do aluno. Na terceira seção desta pesquisa, explicita-se a escolha metodológica para a execução deste trabalho. Na quarta, são apresentados os dados obtidos. Em seguida, na quinta, são expostas as considerações finais e por último as referências.

## **A PESQUISA E SEU VALOR FORMATIVO**

Afinal, o que é pesquisa científica? Considerada por alguns como atividade fundamental na academia, etimologicamente, a palavra pesquisa deriva do termo em latim “*perquirere*”, o qual significa investigação ou indagação minuciosa; procurar com perseverança e cuidado; procurar por toda a parte; perguntar, informar-se, inquirir profundamente.

Para Demo (1996, p. 34), a pesquisa como uma atividade cotidiana e, ao mesmo tempo, uma atitude, caracteriza-se por um “questionamento sistemático e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”. Dessa forma, entende-se a pesquisa como um processo sistemático na busca do conhecimento, sendo que este será justificado pela ciência.

Para Ander-Egg (1978, p. 28 *apud* MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 155), a pesquisa é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”. Nesta mesma perspectiva, Marconi e Lakatos (2003, p. 155) ponderam que “a pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

A pesquisa, dado o seu teor pragmático, é considerada como um conjunto de ações

sistemáticas que buscam soluções para um determinado problema. Assim, entende-se que a pesquisa, ao se tornar uma investigação científica, dependerá de um conjunto de atividades sistematizadas e racionais que permitirão alcançar conhecimentos válidos. Gil (1999, p. 42) pondera que a pesquisa é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

A pesquisa, quando encarada como um ambiente de aprendizagem, na qual o conhecimento é construído a partir da experiência ativa do estudante, torna-se elemento fundamental para a educação. Assim, o estudante tem a oportunidade de atribuir significados próprios à realidade que o rodeia. Ainda, de acordo com Salomon (2000, p. 34) “aceitar que a própria realidade, incluindo nela o homem e sua capacidade de captá-la, tanto quando de reagir a ela e de modificá-la, isso há de ser encarado como processo”. Segundo Gil (1999, p. 19), “o ser humano valendo-se de suas capacidades, procura conhecer o mundo que o rodeia, assim, consegue desenvolver sistemas mais ou menos elaborados que lhe permitem conhecer a natureza das coisas e o comportamento das pessoas”.

Sabe-se que o “conhecimento é a relação que se estabelece entre o sujeito que conhece ou deseja conhecer e o objeto a ser conhecido ou que se dá a conhecer” (ROSAS, 2004, p. 68). Corroborando, Ribas (2004, p. 9) defende que “conhecer é estabelecer uma relação entre a pessoa que conhece e o objeto que passa a ser conhecido. O conhecimento é, em si, algo abstrato. Para ter valor concreto, é necessário que seja aplicado, ou pelo menos, comunicado”.

Segundo Galliano (1979), *Ciência é o conhecimento, sistemático, exato e verificável da realidade*, entretanto, este conhecimento está sempre limitado às condições de sua época. Ratificando, para Trujillo Ferrari (1974, p. 70), “a ciência é todo um conjunto de atitudes e atividades racionais, dirigidas ao sistemático conhecimento com objeto limitado, capaz de ser submetido à verificação”. Marconi e Lakatos (2003, p. 39) comungam da mesma opinião e ainda acrescentam “entendemos por ciência uma sistematização de conhecimentos, um conjunto de proposições logicamente correlacionadas sobre o comportamento de certos fenômenos que se deseja estudar”. Chauí (2000, p. 274), por sua vez, confere à ciência, um espírito crítico declarando que “[...] a ciência desconfiava da veracidade de nossas certezas, de nossa adesão imediata às coisas, da ausência de crítica e da falta de curiosidade. Por isso, onde vemos coisas, fatos e acontecimentos, a atitude científica vê problemas e obstáculos, aparências que precisam ser explicadas e em certos casos, afastadas”.

Acredita-se que este espírito crítico conferido por Marilena Chauí (2000) seja o maior valor educativo da pesquisa. Perceber a pesquisa e sua contribuição para emancipação intelectual dos discentes é crer na prática social transformadora que a mesma subsidia àqueles que têm contato com ela, ou seja, a atitude transformadora é do sujeito, mas é na pesquisa que ela encontra respaldo.

A emancipação do pesquisador ao ter contato com a pesquisa e seu universo de leituras e descobertas conduz ao esclarecimento. Segundo Adorno e Horkheimer (1985, p. 81-83) nas palavras de Kant (1783) “o esclarecimento [*Aufklärung*] é a saída do homem de sua menoridade, da qual o próprio é culpado. A menoridade é a incapacidade de se servir de

seu entendimento sem a direção de outrem”, ou seja, “o processo de emancipação intelectual resulta da superação da ignorância e da preguiça de pensar por conta própria”.

É preciso despertar nos estudantes a sede de um conhecimento interdisciplinar e transdisciplinar, o conhecimento pluricultural que rompa com as barreiras da sala de aula e confira um conhecimento livre, convertendo-se em esclarecimento. Assim, o professor é pedra angular deste processo, visto sua influência sobre o aluno:

O despertar do sujeito tem por preço o reconhecimento do poder como o princípio de todas as relações [...] O mito converte-se em esclarecimento, e a natureza em mera objetividade. O preço que os homens pagam pelo aumento de seu poder é a alienação daquilo sobre o que exercem poder. O esclarecimento comporta-se com as coisas como o ditador se comporta com os homens. Este os conhece na medida em que pode manipulá-los. O homem de ciência conhece as coisas na medida em que pode fazê-las. É assim que seu *em si torna para-ele*. Nessa metamorfose, a essência das coisas revela-se como sempre a mesma, como substrato da dominação grifo nosso. (ADORNO; HORKHEIMER, 1985, p. 21).

O uso da metodologia dialética como base para a formação de pesquisadores em administração, no intuito de despertar o espírito científico dos alunos, fundamenta-se em quatro eixos, sendo eles: a) “O ser problematizador”, b) “A visão crítica”, c) “O Enigma da Esfinge: decifra-me ou te devoro” e por último d) “A atitude crítica: filha primogênita da dialética”, eixos a serem explicados a seguir.

## **PRIMEIRO EIXO: “O SER PROBLEMATIZADOR”**

O homem está inserido em uma realidade que carece de ser decifrada e interpretada, pois esta atitude é primordial à sobrevivência do mesmo. Esse processo de conhecimento da realidade exige do indivíduo o “abandono da consciência ingênua, uma vez que esta provoca a banalização do conhecimento” (FREIRE, 1981, p. 25) reduzindo-o a uma mera eventualidade. Para Salomon (2000, p. 5), “é necessário aceitar a realidade como processo, incluindo nela a capacidade do homem em captá-la, reagir a ela e de modificá-la”.

Problematizar é utilizado aqui como questionar (mesmo que isto implique, de alguma forma, no sentido mais comum da palavra e segundo o Dicionário Aurélio, complicar ou tornar problemático). Questionar o que está posto não é algo trivial. Muitos alunos são doutrinados a repetir o que o professor fala – exatamente o oposto do que se espera de um pesquisador. O ato de problematizar exige, antes de tudo, a identificação do problema, adotando uma postura crítica em relação a ele, na intenção de evitar a aceitação e propagação de “verdades” já conhecidas e aceitas. Como afirma Salomon (2000), a negação da verdade é situação nova que age como estímulo, e estímulo é provocação. Dessa forma, faz-se necessário o desenvolvimento de uma postura crítica para que o indivíduo não aceite tudo que lhe é dado como verdade. É preciso desconfiar da veracidade dos fatos, evitando-se a adesão imediata às coisas, isto é, problematizando a realidade, questionando as informações e teorias recebidas.

Rubem Alves (2007, p. 24), por sua vez, pondera que “todo pensamento começa com um problema”, e, de fato, esse questionamento, aliado à reflexão sobre a teoria, é o que permite ir além das fronteiras iniciais e alcançar a liberdade que o conhecimento traz para aquele que o alcança. Tal conhecimento pode ser adquirido quando passamos a buscar meios para tentar solucionar uma situação problema, sendo que este conhecimento racional e reproduzível será legitimado posteriormente ao ganhar status de ciência.

As soluções decorrentes da pesquisa científica fazem parte do processo de problematizar e é exatamente a busca por respostas que contribui para enriquecer aquilo que é considerado como Ciência. Sendo assim, esta responde por sua condição de solução dos problemas para que possamos sobreviver. Esse ser problematizador, como defende Salomon (2000, p. 9), é o ser que é “vacionado a não viver constantemente em dúvida, mesmo que a dúvida seja o ponto de partida e jamais o ponto de chegada, assim para alcançar o ponto de chegada é necessário recorrer a meios e mecanismos de superação chamados de método”.

## **SEGUNDO EIXO: “A VISÃO CRÍTICA”**

A visão crítica propõe um exercício mental do pesquisador frente à realidade que se apresenta. Após o fato ser visto e percebido, o indivíduo deverá abandonar a consciência ingênua – a crença no fato ou teoria – questionando-se sobre a própria realidade percebida, sobre o “fato” observado e sobre os condicionantes e atenuantes relativos ao que se observa, buscando diferenciar o que é o fato e o que é a percepção do fato – sendo, às vezes, coisas indissociáveis. Como nos ensina Paulo Freire (2001 p. 9), “a compreensão do texto a ser alcançada por sua leitura crítica implica a percepção das relações entre o texto e o contexto”. O objetivo é estimular o sujeito a pensar, perguntar, buscar respostas que não são definitivas, mas significativas dentro da historicidade dos fatos.

## **TERCEIRO EIXO: “O ENIGMA DA ESFINGE: DECIFRA-ME OU DEVORO-TE”**

Salomon (2000, p. 9) aponta que “o processo de pesquisa faz parte de dois grandes processos da existência humana: o do conhecer e o do agir”. O enigma da esfinge processa-se da mesma forma, é preciso conhecer a realidade para agir sobre ela, decifrando-a. Assim, o homem, ao perceber que não conhece a realidade, passa a envolver-se em um processo de conhecer o mundo e a realidade que o rodeia, sendo esse processo o desafio da procura, o exercício da problematização.

Ainda de acordo com Salomon (2000), a problematização processa-se da mesma forma que o herói diante da Esfinge de Tebas: decifra-me ou te devoro. Para o autor, problematizar é justamente isto: ver esta ou aquela realidade como desafio (portanto, como problema) e saber de que desafio se trata para poder enfrentá-lo, ou seja, qual a natureza, o tipo de problema para poder solucioná-lo. Entende-se, portanto, que o conhecer e o agir soam como ato de problematizar, sendo que o pesquisador só conhecerá uma verdade contextual e não absoluta da realidade.

## **QUARTO EIXO: “ATITUDE CRÍTICA: FILHA PRIMOGÊNITA DA DIALÉTICA”**

Segundo Adorno (1995), a dialética é uma perspectiva que admite a sociedade e sua contradição, sendo esta simultaneamente racional e irracional, sistemática e caótica. Trata-se de um método filosófico que apresenta em seu arcabouço teórico uma ampla gama de estímulos à capacidade reflexiva, à atitude crítica e interpretação dos fenômenos.

A realidade é concreta e contraditória, sendo necessária sua compreensão, tendo em vista a sua historicidade, ou seja, o momento em que se analisa cada questão. Destarte, “sob a ótica da dialética, o conhecimento humano se processa em um movimento em espiral, em que cada início é abstrato e relativo” (MARANHÃO; MOTTA, 2007, p. 2).

Dada a visão holística proporcionada pelo curso de graduação em Administração, percebe-se, em geral, a existência de disciplinas que contemplam tanto o olhar utilitarista desta ciência quanto seu olhar desinteressado. A visão utilitarista “afirma que o valor de uma ciência encontra-se na quantidade de aplicações práticas que possa permitir. É o uso ou a utilidade imediata dos conhecimentos que prova a verdade de uma teoria científica e lhe confere valor” (CHAUÍ, 2000, p. 356). Não obstante, para o conhecimento desinteressado, “o valor de uma ciência encontra-se na qualidade, [...] independentemente de sua aplicação prática. A teoria científica vale por trazer conhecimentos novos sobre fatos desconhecidos, por ampliar o saber humano sobre a realidade [...]” (CHAUÍ, 2000, p. 356).

De fato, a Administração é rotulada como uma ciência social aplicada, entretanto, ela não se restringe à aplicação da ciência na tentativa de buscar soluções para os problemas das organizações. Muito mais que um olhar utilitarista do fenômeno, é necessário um amadurecimento do mesmo.

É preciso abandonar a crença de que a Administração Científica e a relação entre eficiência e eficácia representam o todo da Ciência da Administração, pois ela apenas representa o início da mesma. Todavia, desde 1911, com a publicação de Taylor “Princípios de Administração Científica”, percebe-se o quanto o pensamento administrativo evoluiu. As valiosas contribuições de Taylor já não representam o todo do fenômeno, mas apenas uma parte do mesmo.

Buscando-se estimular o pensamento crítico dos discentes, é necessário que sejam desenvolvidas inúmeras estratégias pedagógicas, construindo para o aluno a percepção de o mesmo ser responsável pelo próprio processo de aprendizado e construção do conhecimento na ciência da Administração, comportando-se como agente de mudança das estruturas vigentes ou manutenção das mesmas. Isso passa pela formação do espírito científico no aluno de graduação em Administração, sendo seu maior desafio despertar no aluno uma mentalidade reflexiva.

Todavia, reconhece-se que o ato de conhecer envolve a quebra de barreiras, o vencimento dos obstáculos epistemológicos, entendidos aqui como limitações presentes na ciência do conhecimento, limitações às quais o indivíduo se sujeita ao almejar o conhecimento, seja ele científico ou senso comum. “O conhecimento do real é luz que sempre projeta algumas

sombras. Nunca é imediato e pleno. As revelações do real são recorrentes. O real nunca é o 'que se poderia achar', mas é sempre o que se deveria ter pensado" (BACHELARD, 1996, p. 17).

Assim, a pesquisa torna-se um processo que desafia o aluno, já que difere daquilo que ele vive em sala de aula. Logo, o sujeito procurará compreender a pesquisa em sua construção histórica, na realidade em que está inserido, tornando-se agente de transformação em sua própria história. Desta forma, ao posicionar-se criticamente, constrói-se um diálogo com a realidade.

A pesquisa, dado o seu universo de leituras e aprendizado, é um desafio que incita o aluno a buscar esse conhecimento; um conhecimento que transforma. Comutando deste pensamento, Vasconcelos *et al.* (2006) acreditam que o conhecimento é algo transformador. É a leitura que impulsiona a curiosidade intelectual e a sede de descobrir mais sobre um assunto. Destaca-se, a relevância da participação docente neste projeto, cuja pedagogia é crítica. Cabe a este incentivar o discente a ler, visto que é a partir da leitura que o aluno é convidado a buscar e confrontar diversas fontes de informação. Ademais, é justamente esse desafio da compreensão da informação que desperta nos alunos o confronto das ideias consigo mesmos e com os outros. O desenvolvimento da criticidade justifica-se no autoconhecimento que o aluno detém sobre si mesmo. Para ler o mundo e a realidade que o cercam e evitar leituras ingênuas, é preciso, sobretudo, ler a si mesmo.

Horkheimer (1980, p. 145) salienta que o comportamento crítico faz parte do desenvolvimento da sociedade. "A construção do desenrolar histórico, como produto necessário de um mecanismo econômico, contém o protesto contra esta ordem inerente ao próprio mecanismo, e, ao mesmo tempo, a ideia de autodeterminação do gênero humano". Destarte, para o autor, o comportamento crítico é um estado em que as ações dos homens partem da sua própria decisão, e não simplesmente fruto de um mecanismo, ou reprodução de discursos.

Acreditar que o pesquisador é agente de um processo de conhecer o mundo, um ser envolvido no ato de conhecer a realidade e agir sobre ela, são as premissas fundamentais que nortearam este trabalho. Para compreender, buscou-se refletir sobre o valor pedagógico da pesquisa para os alunos do curso de graduação em Administração de uma IFES (Instituição Federal de Ensino Superior) situada em Minas Gerais. Questiona-se, ao longo do texto, como uma atividade de cunho essencialmente substantivo pode se tornar instrumental.

A instrumentalização da pesquisa é decorrente de uma "consciência ingênua dos discentes" (FREIRE, 2001, p. 42) Muitos atribuem a ela um caráter demasiadamente técnico e chegam a confundi-la com "práticas acadêmicas cuja natureza é apenas didática" (SALOMON, 2000, p. 55) como por exemplo, resenhas e trabalhos acadêmicos. Já outros se mantêm inertes em relação à pesquisa: consideram-na algo muito difícil de ser realizado, algo extraordinário, fora do comum.

Com isso, percebe-se, no processo de formação dos discentes, uma dificuldade no desenvolvimento de perfil de pesquisadores, no sentido *lato* do termo. Muitos alunos,

por razões diversas, não apresentam habilidades desenvolvidas no campo da pesquisa de temas referentes à Administração. Isso faz com que eles se limitem à busca de material bibliográfico indicado pelos docentes. Além disso, é comum a atitude passiva dos discentes frente à bibliografia adotada e indicada, não havendo exercícios reflexivos quanto a seus conteúdos e propostas teóricas.

## **METODOLOGIA**

Esta pesquisa de caráter qualitativo e descritivo propôs-se a compreender o que os alunos do curso de graduação em Administração de uma IFES situada em Minas Gerais compreendem sobre a pesquisa em seu sentido “*lato*”. Para tal, foi realizado um trabalho de campo, através de questionários aplicados antes e após um minicurso ministrado na IFES. Desta forma, este trabalho foi realizado em dois momentos: no primeiro momento, os questionários foram aplicados aos sujeitos de pesquisa no ato da inscrição *online*, foram 74 inscritos; no segundo momento, após o minicurso, os 62 alunos concluintes responderam a outro questionário, o qual continha, além das perguntas do primeiro questionário, perguntas de avaliação do curso. Os dados foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo. Laurence Bardin (1977, p. 42) define-a como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição, o conteúdo das mensagens”.

O minicurso foi realizado nas dependências da IFES e o mesmo versou sobre a importância da pesquisa, o ser problematizador, a importância do uso de metodologias e a relação entre o pensamento dialético e a produção de conhecimento científico. Contudo, a oficina não se limitou apenas às questões de cunho reflexivo. Abordou-se também a linha prática do desenvolvimento de uma pesquisa como: a formatação básica de um artigo acadêmico e os *sites* que devem ser visitados por um pesquisador em Administração.

## **BUSCANDO CONTRIBUIR PARA A FORMAÇÃO CRÍTICA DOS ADMINISTRADORES: O QUE FOI A PROPOSTA DO PROJETO “APRENDENDO A SER PESQUISADOR: O USO DA DIALÉTICA NA FORMAÇÃO DE PESQUISADORES EM ADMINISTRAÇÃO”**

Inicialmente, é caro ressaltar algumas questões relativas à formação crítica do administrador:

1. Ela é necessária no plano da subjetividade, uma vez que formamos sujeitos pensantes e (que devem ser) atuantes no mundo;
2. Ela é necessária no plano profissional, pois a administração não pode se restringir à reprodução incessante de meios de produção alienantes e que subjagam os sujeitos;
3. Ela não faz parte da agenda do ensino superior, seja especificamente falando da formação em administração, ou mesmo de toda a formação superior brasileira, uma vez que ela se encontra, conforme a legislação vigente, intimamente ligada à esfera da formação profissional. Apesar da importância da formação profissional, o

trabalho para o qual as pessoas são formadas atualmente é uma atividade repetitiva, vazia de sujeito criativo, extenuante e, em muitos casos, em péssimas condições de saúde mental, física e psicológica.

Assim posto, a formação crítica dos administradores passa por uma perspectiva crítica/política de mundo. Apesar de estar prevista nas diretrizes curriculares da administração, a prática pedagógica, os livros e a pesquisa, na sua forma mais comum, não fomentam o pensamento crítico dos alunos.

O que se propôs no projeto descrito neste artigo foi incentivar a formação crítica dos alunos através da compreensão da pesquisa científica como potência crítica. É uma premissa das autoras deste artigo que a pesquisa científica é uma forma dos sujeitos se entenderem como agentes no mundo; mundo este que se apresenta como coletividade e história e não somente como um amontoado de ‘fatos’ desconectados e dispostos na realidade à espera de serem coletados. O papel da ciência é o de dominar o mundo, afirmaram Adorno e Horkheimer (1995).

Entender o que é a pesquisa, suas possibilidades e suas contradições fomenta a formação crítica. Entender que a pesquisa é uma forma de entender o mundo e de construí-lo é fomentar a crítica. Entender as vicissitudes da ciência, seu subjugo ao capital e à racionalidade instrumental é fomento para a formação crítica. Por fim, compreender a pesquisa como processo formativo é entender-se no mundo, entender o mundo em que se vive e que se quer construir. Pensar em como a coisa é carrega em si uma ideia de como a coisa deve ser e enfrentar essa diferença (entre o que a coisa é e o que ela deveria ser) é tarefa da formação crítica.

Buscando contribuir para tal formação, idealizou-se o Projeto “Aprendendo a Ser Pesquisador: O Uso da Dialética na Formação de Pesquisadores em Administração”. O projeto pedagógico do curso de Administração da IFES em questão contém como premissa básica a formação crítica de seus alunos, com a capacidade de analisarem de forma reflexiva a realidade social e econômica que os circundam. Além disso, a formação crítica do administrador é prevista nas Diretrizes Curriculares do Curso (DCNs 2005 – resolução número 4). É descrito nestas diretrizes que uma das competências e habilidades do administrador deve ser: “III- refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento”.

Uma formação crítico-reflexiva passa pela habilidade do aluno de pesquisar, analisar as diversas fontes de pesquisa disponíveis e sumarizar suas próprias conclusões, considerando-se os conteúdos técnicos aprendidos ao longo do curso. Tornar-se pesquisador é tornar-se sujeito de seu aprendizado. Acredita-se que esta postura de pesquisador contribuirá para o desenvolvimento do curso e das disciplinas à medida que os alunos de administração se tornarem críticos de sua atividade profissional.

Este projeto visou contribuir para isto, buscando desenvolver a consciência crítica do aluno em relação a:

- a) O aluno a assumir o papel de sujeito no ato de leitura;
- b) A compreensão do aluno de que o ato de estudar, no fundo, é uma atitude em frente ao mundo;
- c) Que o estudo de um tema específico exige do estudante que se ponha, tanto quanto possível, a par da bibliografia que se refere ao tema ou ao objeto de sua inquietude;
- d) Que o ato de estudar é assumir uma relação de diálogo com o autor do texto, cuja mediação se encontra nos temas de que ele trata. Esta relação dialógica implica na percepção do condicionamento histórico-sociológico e ideológico do autor, nem sempre o mesmo do leitor;
- e) Que o ato de estudar demanda humildade.

As etapas do projeto foram:

- Leitura sistemática de autores consagrados da Filosofia da Ciência e Metodologia Científica, a fim de conhecer as diversas construções acerca da pesquisa científica. Tais leituras eram feitas com o suporte de fichamentos sistemáticos elaborados pelos alunos. O objetivo era, além de compreender a questão teórica trazida pelo autor, discutir as diversas perspectivas acerca do tema, no confronto dos diversos autores estudados;
- Desenvolvimento de um material didático sobre a pesquisa em administração, evidenciando-se os temas diversos estudados pelos pesquisadores, os congressos principais, as fontes de pesquisa, as metodologias mais comuns e suas características e assuntos correlatos ao fazer pesquisa como processo;
- Oferta de uma oficina sobre a pesquisa em administração, na qual se discutiram questões processuais da pesquisa, bem como seu status enquanto categoria da racionalidade humana, subsumida à tecnologia e à ideologia, tornando-a uma tarefa instrumental.

As contribuições esperadas por este projeto referem-se a:

- Fomentar a discussão sobre o status atual das propostas pedagógicas sobre a formação de pesquisadores no campo da administração no Brasil;
- Fomentar a capacidade analítica do discente, à medida que ele se torna sujeito de seu aprendizado;
- Desenvolver habilidades de pesquisa no campo da administração, manuseando bases de dados tais como Scielo, Periódicos CAPES, Qualis CAPES, entre outros;
- Promover discussões sobre os estudos de fronteira da Administração;
- Desenvolver nos alunos a capacidade de leitura crítica das publicações da área;

- Compilar material bibliográfico sobre o tema “Aprendendo a ser Pesquisador”, buscando-se disponibilizar o material na forma eletrônica no site da Faculdade e no blog a ser desenvolvido para este fim, vinculado à Instituição. Na forma impressa, buscou-se disponibilizar o material na Biblioteca da Instituição, bem como no setor de reprografia disponível;
- Incluir o material desenvolvido, bem como as metodologias de ensino-aprendizagem no Programa de Curso das disciplinas de Metodologia de Pesquisa e Projeto de Monografia, a fim de efetivamente promover mudanças no perfil de formação dos alunos.

Além das ações acima descritas, desenvolvidas no intuito de fomentar a formação crítica dos administradores, foi desenvolvida uma coleta de dados junto aos alunos que participaram do minicurso, a fim de se compreender o que eles entendiam como pesquisa e as experiências deles com tal atividade. Após a realização do minicurso, foi aplicado outro questionário para tentar compreender se houve alguma mudança na percepção dos alunos sobre qual é o papel da pesquisa e sua função na formação crítica dos administradores. Apresentaremos, agora, alguns dos resultados dessas coletas de dados. Atentemo-nos para as limitações de tal empreitada, já que a criticidade de um sujeito não pode ser medida pela marcação de uma determinada resposta. Criticidade é atitude! Mesmo assim, acreditamos que os dados coletados puderam nos dar pistas da ressonância criada pelas ações desenvolvidas no projeto, em especial, o minicurso.

O perfil dos participantes do minicurso foi composto por pessoas que estavam cursando principalmente os 2º, 3º e 7º períodos do curso de administração da IFES e a grande maioria deles (mais de 90%) não possuía experiência alguma em pesquisa acadêmica do tipo Iniciação Científica ou correlatos.

Na pergunta “Qual sua experiência como pesquisador acadêmico?”, observou-se que aproximadamente 85% dos sujeitos de pesquisa não possuem experiência como pesquisador acadêmico. Sendo que apenas onze deles (aproximadamente 15%) possuíam experiência como pesquisador. Tal percentual denota a insuficiência de atividades que permitam ao discente um contato com a pesquisa ou a falta de interesse dos mesmos em participar destas atividades. A análise de conteúdo foi realizada por meio das respostas obtidas com as seguintes perguntas:

- Para você, o que é “Ser Pesquisador em Administração”?
- Após participação na oficina, como você define “Ser Pesquisador em Administração”?
- O que é pensar criticamente?
- Como o curso de Administração pode incentivar o posicionamento crítico do aluno?

Desta forma, por meio de indicadores de recorrência, percebeu-se a relevância de alguns elementos importantes na inferência das condições de produção e recepção nas mensagens, respeitando-se três fases, sejam elas, a pré-análise, a qual consiste nas primeiras leituras,

visando chegar à leitura exaustiva das mensagens, agrupando-as em categorias de análise; a exploração do material, na qual foi feita a codificação das mensagens, agrupando os sentidos comuns encontrados no texto; e, por fim, o tratamento dos dados, na qual se descreveu sistematicamente os significados presentes no texto. Ao fim destes percursos, apresentaram-se uma análise dos conteúdos e algumas contribuições teóricas com o objetivo de incentivar a inserção de uma pedagogia crítica nos cursos de graduação em Administração, convidando os discentes e docentes a experimentarem uma atividade reflexiva, mentalmente organizada, que leva ao amadurecimento do conhecimento, e, por conseguinte, à emancipação intelectual. As tabelas 1, 2, 3 e 4 referem-se à categorização dos elementos encontrados nos relatos dos alunos.

**Tabela 1 - O que é Ser Pesquisador em Administração?**

<b>ELEMENTOS ENCONTRADOS NOS RELATOS</b>	<b>QUANTIDADE</b>
<b>PRODUZIR CONHECIMENTO/ QUESTIONAR A REALIDADE</b>	<b>18</b>
"Ser pesquisador em Administração é analisar e principalmente questionar o que nos é apresentado a todo o momento, buscando sempre um olhar crítico em busca de uma melhor conclusão sobre as diversas áreas desse curso."	
"Cultivar dúvidas e buscar respostas para tais dúvidas através de métodos de pesquisa, de forma a contribuir para a literatura da Administração."	
"É quebrar paradigmas, desenvolver pensamentos críticos de diversas áreas ligadas à Administração."	
"Para mim, ser pesquisado é buscar novos conhecimentos de forma que agregue tanto para a pessoa que está buscando, quanto para a sociedade que está contribuindo".	
"Para mim, um pesquisador em Administração busca o conhecimento necessário que permita a ele alinhar (ou contrapor) as diversas teorias já existentes nesta área. Trata-se de estudar, com uma visão crítica, as teorias existentes, deixando o caminho aberto para o novo, conforme a realidade dinâmica e as necessidades dos novos modelos de organização."	
<b>ESTUDAR A ORGANIZAÇÃO</b>	<b>26</b>
"Ser pesquisar em Administração é procurar descobrir novas maneiras de executar velhas tarefas."	
"Pesquisador em Administração é ter a oportunidade de interagir e selar o conteúdo até então estudado em conformidade com o ambiente organizacional ao qual se pretende inserir. É também ir além do conhecimento ao qual me foi proporcionado e ao mesmo tempo o qual me dediquei, tendo a certeza de que posso me esforçar cada vez mais em busca de um profissional de Administração mais completo. E, por fim, é poder crescer e ter a oportunidade de contribuir com a área a qual escolhi para me tornar um profissional cada vez mais competente, eficaz e eficiente."	
"Pesquisar novas áreas e formas de administrar, buscando desenvolver novos caminhos para a melhora no campo organizacional."	
"aprimorar os conhecimentos em determinada área, para à partir deste conhecimento, escrever e estudar melhor esta área, para passar a aprendizagem e conhecimento para frente."	

<b>ELEMENTOS ENCONTRADOS NOS RELATOS</b>	<b>QUANTIDADE</b>
<b>ESTUDAR A ORGANIZAÇÃO</b>	<b>26</b>
"É se empenhar para encontrar melhores métodos para determinados processos; saber como as organizações estão agindo dentro do mercado e entender porque o mercado age de tal forma, dentre outras atribuições."	
<b>PROMOVER INOVAÇÃO/DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO</b>	<b>7</b>
"Ser pesquisador na área de Administração é buscar a inovação, sem abandonar as teorias que serviram de base para construção da Administração."	
"Ser pesquisador em Administração é estudar inovações, aprimorar processos, implantar novos empreendimentos e lidar com as mudanças que dia-pós-dia são impostas no mercado."	
"É uma oportunidade de contribuir com a ciência e o desenvolvimento tecnológico."	
"Procurar descobertas de inovação, tecnologia e liderança."	
<b>ELABORAR TEORIAS</b>	<b>3</b>
"É ter a capacidade de formular teorias e metodologias que se adequem à realidade nacional."	
"Ser um administrador interessado em contribuir para elaboração de artigos, pesquisas e teorias que auxiliem na melhoria de todos os campos da Administração."	
"Ser pesquisador em Administração é buscar entender os paradigmas que sustentam esse campo, e desenvolver novas teorias que possam melhorá-lo."	
<b>EXECUTAR O METODO</b>	<b>2</b>
"É executar, cuidar do método, cumprir o planejamento, ter um bom cronograma e buscar os objetivos."	
"É procurar prever soluções para possíveis imprevistos, ou mesmo respostas que um projeto necessita antes de avançar para outra etapa."	
<b>DESENVOLVER ARTIGOS E PROJETOS DE PESQUISA</b>	<b>3</b>
"Ser pesquisado em Administração é reconhecer problemas e por meio de pesquisa propor soluções para eles."	
"É estudar e conhecer a fundo a área de Administração, criando projetos que envolvam o assunto e suas áreas específicas."	
<b>ESCREVER SOBRE ALGO</b>	<b>3</b>
"Pesquisar a respeito de algum assunto e escrever sobre ele, gerando conhecimento."	
"Para fazer/ajudar na monografia"	
<b>NÃO SOUBE DECLARAR</b>	<b>4</b>
"Ainda não estou apta a responder essa pergunta, espero saber depois desse mini-curso"	
"Não possuo nenhuma experiência como pesquisador."	
"Até o momento, desconheço o que é "ser pesquisador em Administração."	

Fonte: Dados Primários (2013)

Após a análise de conteúdo foram encontrados 8 elementos de como os alunos percebem o "Ser Pesquisador em Administração". Observa-se na Tabela 1 que a imaturidade científica é legitimada pela percepção utilitarista que os alunos atribuem à atividade do pesquisador.

Comprova-se, na formação dos administradores da IES estudada, a existência de um “realismo ingênuo”, termo usado por Bachelard (1996), em relação à pesquisa. Boa parte dos alunos via a pesquisa não por sua essência, mas por sua forma, método, pela relação de causalidade existente entre a minimização de *input* e maximização de *output* para as organizações.

Após a análise dos questionários respondidos antes da oficina, observou-se que muitos atribuem um caráter funcional e utilitarista à pesquisa, não se preocupando com a emancipação cultural e intelectual, mas os benefícios tangíveis que a mesma fornece, ou mesmo, refletem uma preocupação em seguir o método, sendo que o método é condição necessária à pesquisa, mas não suficiente (SALOMON, 2000). Logo, confirma-se a necessidade da adoção de uma pedagogia crítica, para que o aluno reflita sobre a sua posição no mundo e a realidade que o cerca.

**Tabela 2** - Como você define o que é ser pesquisador em Administração?

ELEMENTOS ENCONTRADOS NOS RELATOS	QUANTIDADE
TER POSICIONAMENTO CRÍTICO	89
“Aprender a ser crítico, a pensar e enxergar o mundo em que vivemos de uma forma crítica, questionando a realidade e procurando entendê-la cada vez melhor.”	
“Ser crítico, usar a dialética para se pesquisar, pois em Administração os fatos não existem em si, mas sim para si”.	
“Ser pesquisador em Administração é desenvolver a capacidade de problematizar a realidade. É refletir, questionar e buscar um sentido para o objeto de estudo, dentro do ambiente organizacional”.	
“Não aceitar a realidade imposta e você realizar uma pesquisa científica isenta de julgamento subjetivo”.	
“O mini-curso possibilitou a definição de como deve ser o pesquisador em Administração. O pensar crítico é essencial para aquele que pretende fazer da pesquisa uma transformação social, a que considero ser a finalidade de ser pesquisador”.	
DESENVOLVER TRABALHOS ACADÊMICOS	2
“Ser pesquisador em Administração é trabalhar e desenvolver um artigo com muita dedicação e seriedade”.	
“Ser pesquisador é buscar sempre produzir projetos científicos na área de Administração”.	
EXECUTAR MÉTODOS DE PESQUISA E NORMAS DE PESQUISA	12
“Utilizar-se de metodologias e da antítese para produzir conhecimento científico que melhore ou comprove a prática da Administração.”	
“Saber todas as metodologias conectas e coerentes para se chegar a um conhecimento científico”.	
“Construir a verdade fazendo uso de métodos que dão sentido à sua pesquisa”.	
ESTUDAR TEMAS ESPECÍFICOS	2
“Apresentar conhecimento sobre temas/ linhas de pesquisa relacionada à área”.	
“É aprofundar seu estudo em uma área específica, a fim de esclarecer a verdade em torno do tema proposto, com os devidos cuidados”.	

Fonte: Dados Primários (2013).

A Tabela 2 refere-se ao segundo momento da pesquisa, no qual os questionários foram aplicados após os alunos participarem do minicurso: “Aprendendo a Ser Pesquisador: O uso da Dialética na Formação de Pesquisadores em Administração”. Pode-se notar que o minicurso proporcionou uma expressiva mudança na percepção dos discentes, uma vez que foram encontrados 89 extratos que remetem à existência de posicionamento crítico no “Ser Pesquisador em Administração”.

**Tabela 3** - O que é pensar criticamente?

ELEMENTOS ENCONTRADOS NOS RELATOS	QUANTIDADE
EMANCIPAÇÃO CRÍTICA/ POSICIONAMENTO CRÍTICO	81
“É pensar por si, não concordar integralmente com algo sem refletir a respeito”.	
“É estar em uma busca contínua pelo desenvolvimento do conhecimento. Pensar criticamente é rejeitar as imposições absolutas a fim de atingir, não o conhecimento pleno, mas a forma constante de conhecer”.	
“Expor suas ideias em relação ao objeto, coisa de fato. Se perguntar o porquê de ser desta forma, se não poderia ser diferente”.	
“É ter uma opinião própria sobre cada tema e não ser apenas mais um que irá ler algo e concordar com o que está escrito”.	
“Pensar criticamente é sair do ‘comodismo’ e direcionar o conhecimento através da dialética de forma interrogativa”.	
“É obter a capacidade de questionar aquilo que é dado como verdade, seguindo a ideia de que não há nenhuma ‘verdade absoluta’”.	
DESNATURALIZAR A REALIDADE	2
“É desnaturalizar a realidade; é o fato de ser questionável”.	
“Possuir pensamento desnaturalizados da realidade e livres de qualquer doutrina”.	

Fonte: Dados Primários (2013).

A Tabela 3 representa os elementos encontrados nas respostas “O que é pensar criticamente”. Observa-se que o minicurso obteve êxito com a sua proposta que é despertar a mentalidade reflexiva dos alunos. Tanto “Emancipação Crítica/Posicionamento Crítico” quanto “Desnaturalizar a realidade” representam formas de não aceitar a verdade como absoluta, dado a historicidade dos fatos que são socialmente construídos.

**Tabela 4** - Como o curso de Administração pode incentivar o posicionamento crítico do aluno?

ELEMENTOS ENCONTRADOS NOS RELATOS	QUANTIDADE
OFERECENDO OFICINAS; MINI-CURSOS; DEBATES	25
"Cabe muito ao graduando buscar, mas se houvesse 'chamadas' frequentes' como o mini-curso seria interessante."	
"Por ser um curso de ciências sociais aplicadas, a Administração pode gerar debates teóricos e sociais, sendo assim importante na formação crítica do aluno".	
"Com mini-curso como este. Os incentivos de um acadêmico junto à sua experiência facilitam o aprendizado e fortalecem o pensamento crítico".	
MINIMIZANDO O FUNCIONALISMO NO ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO	3
"A Administração enquanto ciência se apresenta de forma extremamente funcional, dado o seu caráter de 'engrenagem do sistema social'. Neste contexto o posicionamento crítico surge do questionamento desta realidade, suas implicações e finalidades param enfim transformá-los em prol de um mundo mais justo".	
"O curso deve ensinar o aluno a refletir sobre quaisquer assuntos para tomar decisões próprias e não dá uma 'receita pronta' para tudo. Isso incentiva o pensamento crítico".	
INCENTIVANDO A PARTICIPAÇÃO EM PROJETOS DE PESQUISAS	6
"Incentivar a participação em Projetos de Iniciação Científica".	
"Através de pesquisas".	
DESENVOLVENDO DISCIPLINAS QUE ESTIMULAM O POSICIONAMENTO CRÍTICO	24
"Disciplinas que estimulem e orientem tal postura".	
"Ajudar o aluno a desenvolver pensamento crítico, como o professor X diz, 'pensar fora da caixa'".	
"Aulas mais dinâmicas, que façam o aluno pensar de maneira mais racional e não apenas aceitar o que lhe foi imposto".	
APRESENTANDO AO ALUNO AS PRINCIPAIS LINHAS DE PESQUISA NA ADMINISTRAÇÃO	2
"O curso de Administração pode direcionar, ou ajudar o aluno a escolher assuntos para pesquisar, levando-o a ser crítico".	

Fonte: Dados Primários (2013).

A Tabela 4 representa a codificação das respostas obtidas com a pergunta "Como o curso de Administração pode incentivar o posicionamento crítico do aluno?". Nota-se que os alunos acreditam que o curso pode incentivar seu posicionamento crítico a partir de ações como: oferecer oficinas, minicursos, debates, e desenvolvendo disciplinas que estimulam o posicionamento crítico do aluno.

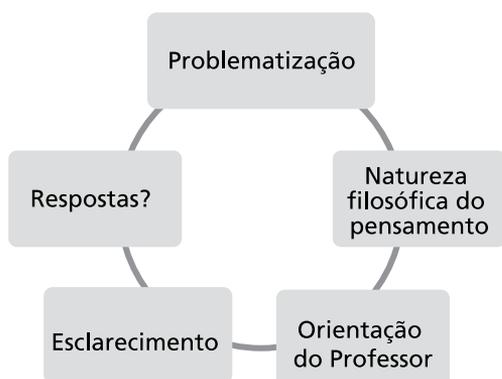
Percebe-se, na formação dos administradores, um "realismo ingênuo" (BACHELARD, 1996) sobre a pesquisa. Para Salomon (1991, p. 109), há uma tendência generalizada em rotular de "pesquisa" e "trabalho científico" as práticas acadêmicas, de natureza didática,

que têm como objetivo criar e desenvolver a mentalidade científica. Desta forma, convém questionar a possibilidade de banalização do tema, uma vez que a pesquisa não é vista em sua essência, e, sim, por sua forma. Acredita-se que o conhecimento advém da sistematização da realidade, da busca pela ordem.

De fato, a “consciência ingênua dos discentes” (FREIRE, 2001) e dos docentes promoveu a banalização do aprendizado, a capacidade problematizadora do sujeito foi retirada. Entretanto, o que se propõe é o resgate do sujeito como agente de transformação na história.

Paulo Freire (2001) faz um apelo para que os alunos não tenham que memorizar mecanicamente a descrição do objeto, mas apreender a sua significação profunda. Só apreendendo os sentidos dos objetos é que os alunos serão capazes de construir conhecimento, por isso, de memorizá-lo. “A memorização mecânica do elo não se constitui em conhecimento do objeto” (FREIRE, 2001, p. 12). A proposta de um ensino pela pesquisa baseia-se nesta exortação, consiste em uma possibilidade de preencher as lacunas existentes na relação Teoria *versus* Prática, na qual a pesquisa é vista tanto na perspectiva de um ambiente de aprendizado (teoria) quanto um produto final da construção do conhecimento (prática). Os alunos possuem uma visão utilitarista da pesquisa, reduzindo-a ao seu valor de troca.

**Figura 1** - O valor pedagógico para os alunos de Administração de uma IFES



Fonte: Elaborado pelos autores

O valor pedagógico da pesquisa reside na compreensão reflexiva da realidade pelo aluno, a qual, neste trabalho, é vista como aprendizado. Nessa dinâmica (Figura 1), o discente passa a ser o agente do aprendizado, sendo retirado, pois, da condição passiva, de mero reprodutor do conhecimento transmitido pelo professor. Assim, a natureza filosófica proposta na orientação do professor, fornece bases ao esclarecimento crítico da realidade, principalmente no que tange ao se questionar e auto-questionar. Ferrater Mora (2004, p. 2378), no verbete intitulado “problematicismo”, revela-nos que, dentro dessa concepção, a “filosofia tem como missão principal, e talvez única, a problematização de tudo o que se lhe apresenta, da realidade tanto quanto das proposições sobre ela”, assim, cabe à mesma examinar a significação de todos os problemas e do todo problemático. A natureza filosófica

mostra-se como uma atividade de consciência crítica, com a missão principal de desvelar, descortinar o fenômeno a partir da sua problematização.

Segundo Tudda e Feldmann (2013), enquanto princípio científico e educativo, a pesquisa influencia o comportamento e postura do aluno em relação ao próprio conhecimento: ao pesquisar, o aluno aprende a aprender; e, ao ensinar a pesquisar, o professor ensina o aluno a pensar e a reconstruir o conhecimento. Corroborando, Souza *et al.* (2013, p. 5) afirmam que “a metodologia da Pesquisa Científica se propõe a despertar nos estudantes a importância do seu potencial de elaborador e produtor de conhecimentos”.

Acredita-se que o espírito crítico seja o maior valor educativo da pesquisa. Perceber a pesquisa e sua contribuição para emancipação intelectual dos discentes é crer na prática social transformadora que a mesma subsidia àqueles que têm contato com ela, ou seja, a atitude transformadora é do sujeito, mas é na pesquisa que ela encontra respaldo. É preciso despertar nos estudantes a sede de um conhecimento pluricultural que rompa com as barreiras da sala de aula, conferindo um conhecimento livre. A formação crítica-reflexiva passa pela habilidade do aluno de pesquisar, analisar as diversas fontes de pesquisa disponíveis e sumarizar suas próprias conclusões, com base no que é estudado nos cursos de Administração nas muitas IES (Instituição de Ensino Superior). Sendo assim, despertar nos discentes o espírito pesquisador é fazer com que eles se tornem sujeitos de seu aprendizado.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A importância de uma pedagogia crítica, a qual fundamentou a pesquisa “Aprendendo a Ser Pesquisador”, reside no pensamento de que a educação deve se comprometer com a prática social transformadora, uma vez que esta é um instrumento que enriquece a formação dos alunos e contribui para o desenvolvimento da capacidade reflexiva dos mesmos, evitando que os alunos mantenham uma postura alienada diante da realidade que lhes é imposta.

Acredita-se que o pensamento crítico deva ser estimulado na graduação, de modo que, o docente, como orientador, inspire o aluno a ser o agente de seu aprendizado por meio da problematização da realidade. Essa possível emancipação traduz-se na formação do espírito científico do aluno, na qual o mesmo pode se livrar das amarras da passividade em relação ao conteúdo adotado em sala de aula. Os discentes não devem simplesmente aceitar a bibliografia adotada em sala de aula, nem se limitar à mesma, mas devem ser curiosos e livres, tendo maturidade intelectual para alterar e ampliar a literatura escolhida pelo professor.

Para Freire (1981), a consciência ingênua promove a banalização da leitura. É preciso despertar a mente crítica e desconfiada dos alunos na busca pela verdade, para que a leitura não seja tarefa penosa aos alunos, tampouco represente “uma forma de doutrinação do sujeito submetendo sua capacidade problematizadora” (MARANHÃO; MOTTA, 2007a, p. 11).

Todavia, essa verdade que a Ciência busca não é inquestionável como um dogma, ela é o

fato cuja interpretação se dá na história (dialética), numa determinada realidade. Mas então o que é verdade? Quando é verdade? E por que é verdade? Tais questionamentos são um exercício mental ao qual os indivíduos são submetidos no processo de pesquisa. Não se pode afirmar com clareza o que é verdade, visto que esta é temporal e pode ser desmascarada, entretanto, pode-se começar pelo que a verdade não é, isto é, o seu oposto, a mentira.

Sem prejuízo das observações tecidas anteriormente, um questionamento faz-se indispensável: Todos os seres humanos racionais são problematizadores? Com efeito, a resposta para esse questionamento também nos remete à capacidade reflexiva, pois se todos os seres forem dotados de capacidade problematizadora, por que alguns abandonam esta curiosidade pelo questionamento da primeira resposta que lhe é dada como verdadeira? O questionamento de nossas crenças é difícil e exige esforço, enquanto a simples aceitação daquilo que é exposto é mais fácil e, quando se alinha às bases de conhecimento que já possuímos, mais prazeroso.

Ante o exposto, nota-se que a problematização mantém uma relação direta com a capacidade reflexiva, análise e crítica de um indivíduo, portanto, para se criar um conhecimento racional, reproduzível e sistemático, o indivíduo tem de se mostrar não só inquieto – ou seja, não se acomodar por haver outras pessoas que pensam por ele – como também fazer uso de procedimentos metodológicos que comprovem a não falsificabilidade de sua hipótese.

Há de se considerar também, que a formação do aluno como pesquisador, a partir do uso da dialética como estratégia metodológica apresenta-se como um benefício que promove “a consciência de que a realidade concreta é contraditória e de que esta contradição é própria de toda e qualquer realidade, tendo que ser considerada no momento de se analisar uma determinada questão” (MARANHÃO; MOTTA, 2007a, p. 13). Ainda segundo as autoras, “a familiaridade com a contradição, que o aluno pode desenvolver, irá inseri-lo na lógica dialética de compreensão da realidade, o que alimentará ainda mais sua capacidade crítica de análise da vida social” (MARANHÃO; MOTA, 2007a, p. 13).

De fato, a postura crítica do aluno envolve um esforço reflexivo, cuja compreensão é difícil no primeiro contato. Entretanto, não se pode alimentar a educação ingênua eternamente, é preciso a conscientização de uma educação que não é neutra, mas que se preocupa com o desenvolvimento intelectual, cultural, histórico e social do aluno.

Observou-se, neste trabalho, que o Projeto “Aprendendo a Ser Pesquisador: o uso da metodologia dialética como base para a formação de pesquisadores em administração”, a partir da preocupação em estimular o pensamento crítico dos discentes e formar pesquisadores em administração, trouxe contribuições tanto de cunho reflexivo quanto de cunho prático. Uma das suas principais contribuições, inegavelmente, é que os alunos de cursos superiores em Administração vejam a pesquisa como um instrumento de reflexão, assim como um instrumento pragmático. Ressalta-se a importância de ambos. É necessário o equilíbrio entre ambas as partes, para que o projeto emancipatório se torne possível e não caia na armadilha da abstração. Portanto, tanto a reflexão quanto o pragmatismo devem coexistir simultaneamente para que a proposta de uma educação libertadora seja possível.

Como limitações deste estudo, nota-se a adoção de apenas um *locus* para a condução da investigação. Não obstante, é necessário ressaltar que um projeto pedagógico, não trivial como este, requer muitos cuidados em sua elaboração, tornando-se cada vez mais específico diante das demandas de cada instituição.

Na análise dos questionários respondidos antes do minicurso, observou-se que muitos atribuíam um caráter funcional e utilitarista à pesquisa, não se preocupando com a emancipação cultural e intelectual, mas os benefícios tangíveis que a mesma fornece. Ou seja, reduziram-na ao seu valor de troca. Após o minicurso, notou-se a mudança na percepção dos mesmos, visto que, a maior parte das respostas atribuiu à pesquisa a existência de posicionamento crítico.

É destacável que a maior pretensão deste artigo foi descrever uma experiência em uma IFES situada em Minas Gerais e relatar o despertar do espírito científico nos graduandos em Administração desta instituição. Acredita-se que isto possa ser alcançado por meio da emancipação intelectual. Não foi a pretensão do texto tecer relações de causa e efeito sobre as respostas dos entrevistados, mas refletir, com base neles, sobre a condição pedagógica do curso de administração, historicamente situada, pela ideologia capitalista. Para Andreas Gruschka (2014), a pedagogia promete a universalidade social da formação, entretanto, o atual sistema de ensino que está sob a normatização dos sistemas de valores capitalistas e da educação para o indivíduo competitivo, o qual, de forma isolada, cuida para alcançar a sua vantagem em detrimento dos outros, corrompe a intenção esclarecedora da educação. É preciso, portanto, por meio de uma “educação negativa”, resgatar o potencial libertador e formativo.

## NOTA

1 Submetido à RIGS em: ago. 2018. Aceito para publicação em: abr. 2019.

## REFERÊNCIAS

- ADORNO, T.; HORKHEIMER, M. **Dialética do Esclarecimento**: fragmentos filosóficos. Tradução: Guido Antônio de Almeida. Rio de Janeiro, RJ: Jorge Zahar Ed., 1985.
- ADORNO, T.W. **Palavras e sinais**: modelos críticos. Tradução de Maria Helena Ruschel; Supervisão de Álvaro Valls. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.
- ALVES, R. **Filosofia da Ciência**: introdução ao jogo e suas regras. 12. ed. São Paulo: Edições Loyola. 2007.
- BACHELARD, G. **A formação do espírito científico**: contribuição para uma psicanálise do conhecimento. Tradução de Estela dos Santos Abreu. Rio de Janeiro: Editora Contraponto, 1996.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

CHAUÍ, M. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ática, 2000.

DEMO, P. **Pesquisa e construção de conhecimento**: metodologia científica no caminho de Habermas. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

FERRATER MORA, J. **Dicionário de Filosofia**, tomo III K-P. 2. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2004. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=aOsOq8UfSwIC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 28 fev. 2014

FREIRE, Paulo. **A Importância do Ato de Ler. Em Três Artigos que se Completam**. São Paulo: Cortez, 2001. Biblioteca online.

FREIRE, Paulo. **Ação Cultural para a Liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

GALLIANO, A. G. **O método científico**: teoria e prática. São Paulo: Harbra, 1986. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/33247376/O-Metodo-Cientifico-Teoria-e-Pratica>. Acesso em: 27 fev. 2014.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

GRUSCHKA, A. **Frieza Burguesa e Educação**. Campinas. SP: Autores Associados, 2014.

HORKHEIMER, M. Teoria Tradicional e Teoria Crítica. In: BENJAMIN, W.; HORKHEIMER, M.; ADORNO, T. W.; HABERMAS, J. **Textos Escolhidos**. São Paulo: Abril Cultural, 1980. p. 117-154.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

KANT, I. **Resposta à Pergunta: Que é Esclarecimento**. 1783 Disponível em: <http://coral.ufsm.br/gpforma/2senafe/PDF/b47.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2014.

MARANHÃO, C. M. S. de A.; MOTTA, F. M. V. “A importância do ato de ler”: Leituras críticas na formação no administrador. In: ENCONTRO NACIONAL DA PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31, set. 2007a, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro-RJ, 2007. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ\\_A1752.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ_A1752.pdf) [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2007/EPQ/2007\\_EPQA1752.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2007/EPQ/2007_EPQA1752.pdf). Acesso em: 02 jul. 2019.

20 jan. 2014.

MARANHÃO, C. M. S. de A.; MOTTA, F. M. V. **O Enigma da Esfinge**: A Postura Problematizadora na Pesquisa em Administração. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRE CONTABILIDADE, 1, 2007, Recife, **Anais...** Rio de Janeiro. Meio eletrônico. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENEPO305.pdf> Acesso em: jul. 2019.

MARANHÃO, C. M.; PAES DE PAULA, A. P. Pedagogia crítica e ensino em Administração: em busca de novas abordagens. **GESTÃO. Org**, v. 9, n. 3, p. 438-462, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RIBAS, S. A. **Metodologia científica aplicada**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2004.

ROSAS, V. B. A final, o que é conhecimento? [citado em: 28 ago. 2004]. Disponível em: [https://evz.ufg.br/up/66/o/O\\_Conhecimento.pdf](https://evz.ufg.br/up/66/o/O_Conhecimento.pdf)<http://www.mundodosfilosofos.com.br/vanderlei22.htm>. Acesso em: 02 jul. 2019.

SALOMON, D. V. **A maravilhosa incerteza**: ensaio de metodologia dialética sobre a problematização no processo pensar, pesquisar e criar. 1. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

SOUZA, G. S. de; SANTOS, A. R. dos; DIAS, V. B. **Metodologia da Pesquisa Científica**: a construção do conhecimento e do pensamento científico no processo de aprendizado. Porto Alegre: Editora Anima, 2013. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=fba8AQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&cf=false>. Acesso: 15 mar. 2014.

TRUJILLO FERRARI, A. **Metodologia da Ciência**. 3. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

VASCONCELOS, I. F. G.; VASCONCELOS, F. C.; MASCARENHAS, A. O. Apresentação Debates em Administração. In: BERTERO, C. O. **Ensino e Pesquisa em Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

TUDDA, L.; FELDMANN, M. G. **Contribuições e Desafios da Pesquisa na Formação do Administrador**: Um Estudo sobre as Atividades de Pesquisa do Currículo do Curso de Administração da PUC-SP. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 4, 2013, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro. Meio eletrônico. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEPQ133.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2019.

**Carolina  
Machado  
Saraiva**

Profa. Doutora da Universidade Federal de Ouro Preto. Pesquisadora do Observatório C.A.F.Ê. – Observatório em Crítica, Formação e Ensino em Administração.

**Jussara Jéssica  
Pereira**

Doutoranda em Administração pela FGV EAESP. Pesquisadora do Observatório C.A.F.Ê. – Observatório em Crítica, Formação e Ensino em Administração.

**Ana Flávia  
Rezende**

Doutoranda em Administração pela UFMG. Pesquisadora do Observatório C.A.F.Ê. – Observatório em Crítica, Formação e Ensino em Administração.



# 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](http://www.rigs.ufba.br)

