

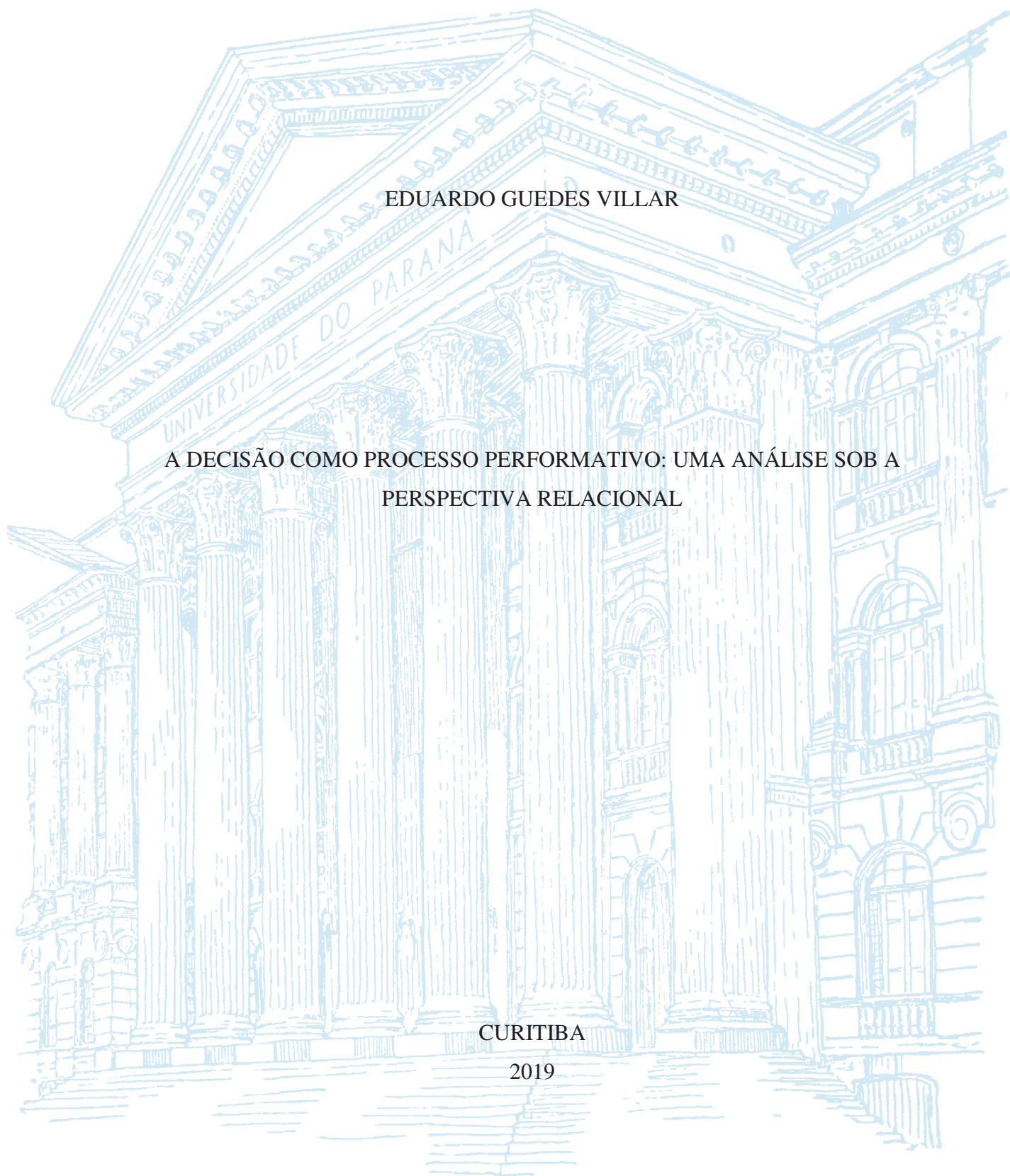
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

EDUARDO GUEDES VILLAR

A DECISÃO COMO PROCESSO PERFORMATIVO: UMA ANÁLISE SOB A
PERSPECTIVA RELACIONAL

CURITIBA

2019



EDUARDO GUEDES VILLAR

A DECISÃO COMO PROCESSO PERFORMATIVO: UMA ANÁLISE SOB A
PERSPECTIVA RELACIONAL

Relatório de tese apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de doutor. Curso de Doutorado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a Karina De Déa Róglio, Dr^a

CURITIBA

2019

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Villar, Eduardo Guedes

A decisão como processo performativo: uma análise sob a perspectiva
relacional / Eduardo Guedes Villar. – 2019.

174 p.

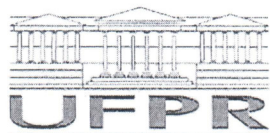
Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Paraná. Programa de
Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas.

Orientadora: Karina De Déa Róglio.

Defesa: Curitiba, 2019

1. Processo decisório 2. Performance. I. Universidade Federal do
Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de
Pós-Graduação em Administração. II. Róglio, Karina de Déa. III. Título.

CDD 658.403



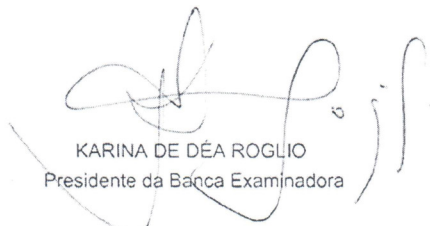
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -
40001016025P6

TERMO DE APROVAÇÃO


Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de **EDUARDO GUEDES VILLAR** intitulada: **A DECISÃO COMO PROCESSO PERFORMATIVO: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA RELACIONAL**, após terem inquirido o aluno e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de doutor está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 21 de Fevereiro de 2019.




KARINA DE DÉA ROGLIO
Presidente da Banca Examinadora



SILVANA ANITA WALTER
Avaliador Externo (UNIOESTE)



NATÁLIA RESE
Avaliador Interno (UFPR)



CRISTIANO DE OLIVEIRA MACIEL
Avaliador Externo (PUC/PR)



QUEILA REGINA SOUZA MATITZ
Avaliador Interno (UFPR)

À minha Carolina e a nossa pequena Duda.

AGRADECIMENTOS

Neste relato de agradecimento eu gostaria de lembrar algumas pessoas que mediarão este processo de aprender e conhecer. Estas pessoas são cristalizações das relações que os diversos *Eduardos*, que fui e sou, tiveram o prazer de conviver, aprender e/ou simplesmente estar em contato. O Eduardo-Pesquisador que me tornei, o Eduardo-(Quase) Doutor que escreve este agradecimento, são apenas porta-vozes de uma gama de pessoas especiais que possibilitaram, motivaram e se engajaram para comigo neste processo de doutoramento.

Agradeço a Deus, que bem de pertinho, por intermédio de pessoas iluminadas, trouxe-me sede de aprendizado, direção aos meus dias, e paz interior para enfrentar todos os momentos desta jornada, principalmente aqueles de insatisfação para com meu rendimento, injustiça para com meus colegas e despropósito de atitudes e ações ainda “necessárias” no processo doutoral.

Agradeço aos meus pais que construíram sobre a educação e o respeito a pedra basilar do nosso relacionamento familiar. Ao meu pai Luiz Mário agradeço pelo exemplo de profissionalismo para com os negócios e dedicação para comigo e meus irmãos. À minha mãe Cássia sou fundamentalmente agradecido pelo carinho e pela dedicação para com toda a família. Agradeço aos meus irmãos Rafael e Luís Gustavo (e suas famílias) pela companhia nesta jornada maior. Ao ser opostos, nós nos equilibramos, e ao ser diferentes, nos amamos de igual maneira, sempre!

Agradeço a companheira Carolina Macedo Villar, que se tornou esposa em meio ao primeiro ano de doutoramento. Sei que não foi fácil seguir com e manter uma relação tão firme em meio a tantas mudanças. Assim como segui no estudo etnográfico os sujeitos da pesquisa, posso dizer que você também me seguiu, e juntos moramos em 4 cidades diferentes,

2 países, e talvez uns 10 apartamentos. Obrigado pela dedicação para que me torne uma pessoa melhor. E não poderia deixar de indicar a gratidão por nossa filha, Maria Eduarda, fruto desta relação – Carolina, a tese e eu, uma vez que foi concebida em Londres em meio uma visita de Carolina durante o Estágio Doutoral. A Duda, em poucos meses de convivência diária, foi capaz de transformar-me em pai. Ser pai é um processo em que aprendo todos os dias como amar mais.

Sou grato a recepção dos meus amigos Marcos e Thalita, Eduardo e Karina, Gerson e Maria Teresa em suas casas, dando abrigo a um estudante sem lar. Vocês fizeram parte desta jornada, acompanharam e torceram por meu projeto de vida, e serei eternamente grato pela acolhida em cada ida a Curitiba.

Agradeço a professora-doutora Silvana Anita Walter, aqui porta-voz de todos os professores e colegas de mestrado da Fundação Universidade Regional de Blumenau - FURB, que me impulsionou nesta carreira de pesquisador. Confesso que entrei neste mundo da pesquisa meio sem querer, despropositadamente eu queria apenas aprender mais. Me lembro nas madrugadas em que, após as aulas da noite na graduação, a Prof. Silvana ainda tinha energia para me ensinar a escrever e a pensar, em um trabalho altruístico de orientação que levo como exemplo a ser seguido.

Agradeço aos meus alunos e colegas servidores do Instituto Federal Catarinense – *Campus* Blumenau. Vocês me possibilitaram ter certeza de que a docência foi o melhor caminho que eu poderia ter escolhido, renovando semanalmente minha sede de aprender, minha energia em ensinar, e minha gratidão de poder ser um mediador do conhecimento (*conhecer em movimento*).

Agradeço aos meus colegas de doutoramento, Carolina Walger, Marcos Vinícius Correa, Thalita Orsiolli, Eduardo De Carli, Rodrigo Moraes, Roland Cyrillo, Lucas Finoti, Angela Negrão, Maiara Kososki pela companhia, pelo suporte e pelos inúmeros momentos de

troca que tivemos nestes quatro anos. Em especial preciso deixar registrado a gratidão aos meus companheiros mais próximos Carol e Marquinhos, por serem ombros-amigos, confidentes e motivadores do doutoramento. Qualquer resultado que eu tenha alcançado, não seria possível sem o apoio e as maravilhosas discussões existenciais que tivemos antes e após cada aula. Obrigado meus amigos.

Agradeço aos Coordenadores Ana Maria Toaldo, Gustavo Abib, Andréa Segatto e Natália Rese, que estiveram à frente do Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGADM-UFPR neste período. E também registro minha gratidão ao Conselho Nacional de Pesquisa - CNPq que suportou financeiramente minha dedicação exclusiva as atividades de doutoramento neste período, e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES que, por meio do programa PDSE (Programa Doutorado Sanduíche no Exterior), sustentou minha estadia em Londres no estágio doutoral na *Cass Business School* da *City University*. Agradeço ainda aos inúmeros servidores da UFPR que permitem que a ainda seja possível ter uma universidade pública, de qualidade e formadora de seres pensantes (no sentido *lato* do termo).

Aos professores-membros da banca de qualificação do projeto de tese e da banca de defesa da tese, Prof. Karina Roglio, Prof. Cristiano Maciel, Prof. Natália Rese, Prof. Queila Matitz e Prof. Silvana Anita Walter meus sinceros agradecimentos. Vocês acompanharam, cada qual a sua maneira e possibilidade, o processo de concepção e de desenvolvimento desta tese. Muito do que apresento neste processo substancializado como tese é fruto dos momentos de reflexão possibilitados pela relação com vocês.

Agradeço aos meus professores de disciplina, José Roberto Frega, Karina De Déa Roglio, José Henrique de Faria, Adriana Takahashi, Paulo Henrique Prado, Queila Matitz, Jane Mendes, Gustavo Abib, Natália Rese, Samir Adamoglu de Oliveira (UP), Rafael Alcadipani (FGV), Laure Cabantous (*City University*). Suas disciplinas marcaram a

construção (ou “produção”) do Eduardo-Pesquisador, e sou grato por poder dizer que sou fruto, sou “pupilo”, sou efeito do conhecimento gerando a partir dos autores, artigos e livros que vocês me apresentaram.

Agradeço aos professores e colegas que sustentam o trabalho do Grupo de Pesquisa Estratégia e Processo Decisório. Formamos uma rede de trabalho, de co-autores, mas também de parceiros e amigos. Levo, da relação com vocês, o aprendizado que pesquisa séria e de qualidade pode ser feita com risadas, comilança e bom-humor. Obrigado por estes anos de convivência periódica, pelas discussões de alto nível, pela paciência com a minha ignorância e pelos textos que criamos em conjunto.

Agradeço a professora-doutora Laure Cabantous por me receber no doutorado-sanduíche. Laure foi aquela pessoa que falou no primeiro dia que nos conhecemos, para um Eduardo-nervoso e ainda desconfortável em país estrangeiro, que tinha gostado do meu jeito. Que teve paciência de me perguntar novamente o que eu estava dizendo, de pedir para explicar em outras palavras, ou mesmo de resumir em um “você quis dizer...” quando o meu inglês não alcançava a discussão filosófica que estávamos travando. A dedicação para com a pesquisa, a frequência e pontualidade nas relações de orientação e a seriedade no processo de desenvolvimento de pesquisa forjaram o Eduardo (Quase) Doutor para sempre.

Agradeço a professora-doutora Natália Rese por ter acompanhado de perto e torcido fervorosamente por cada conquista. A Nati é aquela amiga, colega, professora, pesquisadora, pensadora, coordenadora, confidente, escritora, apoiadora, crítica, que sabe separar tudo em seu devido lugar. Tenho você, minha amiga, como exemplo de competência, ética e dedicação neste campo profissional. A Prof. Natália também foi responsável por me apresentar ao Alexandre Amorim, fundador da ASID, que depois tornou-se o *locus* de pesquisa desta tese.

É humanamente impossível colocar em palavras a gratidão para com a professora-doutora Karina De Déa Roglio. Com tantos problemas de orientação que leio na mídia e

também ouço de colegas, a Prof. Karina foi a principal responsável por deixar este processo de doutoramento mais prazeroso, independente da dificuldade. A genialidade e a humildade da professora Karina estão equilibradas de tal forma e em tal magnitude, que a tenho como modelo de pessoa, profissional, companheira de pesquisa, coautora e, com muita alegria, orientadora. A Prof. Karina soube meticulosamente dosar a liberdade para que minhas loucuras e devaneios fossem aproveitados para pesquisa, com as sutis e as gentis chamadas de atenção para com os prazos e as obrigações que tinham que ser cumpridos. Ela foi o socorro em cada esquina desta trajetória. Sem ela, não teria adentrado no mundo do processo decisório, não teria me atentado para o doutorado-sanduíche, não teria acesso aos textos e pensadores que ela me apresentou. O processo de doutoramento, mesmo exigindo tudo que me exigiu em termos de tempo de leitura, organização material e mental, dedicação para com a escrita, esforço intelectual, por vezes ressignificando estes próprios termos em novos patamares, pôde ser uma jornada muito feliz em sua companhia. Obrigado.

Aos membros da ASID Brasil, diretores de instituições de ensino, representantes de empresas parceiras e conselheiros a minha mais profunda gratidão por possibilitar passar quase três anos acompanhando as suas trajetórias. Agradeço ao Alexandre, ao Diego e ao Luiz que tão bem me receberam e abriram as portas para minha estadia junto com eles. Acho que o gostoso de rastrear o dia a dia na ASID, foi estar em contato com tanta gente boa, bem-intencionada e engajada socialmente. A relação com os membros da ASID não apenas foi indispensável para entregar a tese que ora apresento, como também me transformou em um idealista da causa da pessoa com deficiência. Saio também transformado desta relação e grato por isso.

Por fim, para ser fiel a perspectiva a qual me identifiquei neste processo de “fazer tese”, não poderia deixar de agradecer meus óculos, meus cadernos de anotações, as

cafeteiras, os computadores, as cadeiras e todo o aparato tecnológico que, com suas próprias histórias, possibilitaram (e às vezes impossibilitaram) o processo de aprendizado.

Apesar de escrever este relatório de tese em primeira pessoa, eu e também a tese (texto-cristalizado) somos apenas o efeito destas relações que eu e ela estabelecemos ao longo do tempo e do espaço. Os pontos positivos cristalizados neste texto que ora apresento certamente são fruto da minha relação com estas inúmeras pessoas maravilhosas que nomeiei nesta seção de agradecimentos. Os pontos negativos, ... bom, estes são fruto da minha falta de esforço e da incapacidade reflexiva de acessar, relacionalmente, a genialidade destas pessoas.

“(...) aqueles que se entendem como homens e mulheres de progresso não deveriam ligar-se a uma teoria social menos capaz de acomodar seus inúmeros programas de emancipação (...) Continuar insistindo que por trás de todas as várias questões existe a presença global do mesmo sistema, o mesmo império, a mesma totalidade, sempre me pareceu um caso extremo de masoquismo, uma maneira pervertida de procurar uma derrota segura enquanto desfruta do incerto sentimento de superioridade política”. (Bruno Latour em Reassembling the social, 2005, p. 252, livre tradução).

RESUMO

Nesta pesquisa o meu objetivo consiste em compreender, a partir de uma ontologia relacional e de uma mentalidade performativa, o processo decisório organizacional. Revisei a literatura de teoria ator-rede, processo decisório e performatividade, para desenvolver uma mentalidade performativa para problematizar os pressupostos de racionalidade, consequencialidade, estruturalismo/voluntarismo, os quais apresentam-se arraigados nesse campo de estudos. Fui em busca de explicações que respeitassem a simetria generalizada, o agnosticismo do observador e a possibilidade de livre associação e, para tanto, desenvolvi esta pesquisa em um paradigma pós-estrutural, na medida em que combinei a ontologia relacional e a visão descentralizada da agência. Na proposta de uma mentalidade performativa para o processo decisório propus a ressignificação do entendimento ontológico e teórico de elementos tidos como certo nas abordagens anteriores, como a decisão, o processo decisório e a atuação do decisor. Em termos metodológicos estudei por quase 3 (três) anos os atuantes envolvidos em um negócio social. Para isso, adotei uma postura etnográfica de pesquisa, em que rastreei os atores em seu dia a dia, além da realização de entrevistas e observação de reuniões. Por meio de um raciocínio abduutivo na análise das anotações, desenvolvi uma descrição narrativa dos resultados. Em um olhar pragmático, explorei a decisão a partir do que os próprios atores humanos chamam de decisão, e, posteriormente, discuti “do que são feitos” estes rótulos e “como se comportam”. A partir destes resultados, defendo a tese de que a decisão, em seu aspecto relacional, é fruto da relação mediada (não consequencialista) de inúmeros atuantes híbridos (atores, textos, artefatos e teorias), a qual ganha, neste processo, um caráter quase-objetivo, o que denominei de concordância relacional relativa (em consideração a sua fragilidade organizativa). O aspecto performativo reside no fato de, ao adentrar à rede de relações, a decisão também impacta na organização da rede e no fluxo de ação (considerada como efeito agencial do coletivo). Como contribuição teórica para a área de processo decisório, ressalto os atributos analíticos que emergiram no processo de análise, como: (i) a não fixidez da decisão, (ii) a multiplicidade de realidades; e (iii) a singularidade virtual. Por meio do quadro teórico-explicativo proposto pude incluir questões até então relegadas nas análises substancialistas do processo decisório, como materialidade e participação de não-humanos, agência distribuída, temporalidade e espacialidade. Por fim, a tese que apresento, em virtude da ontologia relacional endereçada, da mentalidade performativa sugerida, da trajetória processual descrita, pode auxiliar pesquisadores a trazer a decisão e a temática do processo decisório de volta à centralidade nos estudos organizacionais, dada a centralidade que ocupa nas organizações e nas atividades de seus praticantes.

Palavras-Chave: Decisão. Ontologia Relacional. Performatividade. Teoria Ator-Rede. Etnografia.

ABSTRACT

In this research, my objective is to understand, from a relational ontology and a performative mentality, the organisational decision-making process. I reviewed the literature on actor-network theory, decision making and performativity to develop a performative mentality to problematize the suppositions of rationality, consequentiality, structuralism/voluntarism, which are rooted in this field of study. I went in search of explanations that respected the generalised symmetry, the agnosticism of the observer and the possibility of free association and for that, I developed this research in a post-structural paradigm, in that I combined the relational ontology and the decentralised perspective of the agency. In the proposal of a performative mentality for the decision-making process, I proposed the re-signification of the ontological and theoretical understanding of elements taken for granted in previous approaches, such as the decision, the decision-making process and the decision-makers performance. In methodological terms, I studied for almost three years those involved in a social enterprise. For that, I adopted an ethnographic posture, in which I traced the actors in their daily lives, in addition to conducting interviews and observing meetings. Through abductive reasoning in the analysis of the notes, I developed a narrative description of the results. In a realistic look, I explored the decision from what the human actors themselves call a decision, and later I discussed "what are they made of" and "how they behave." From these results, I defend the thesis that the decision, in its relational aspect, is the result of the mediated (non-consequentialist) relation of numerous hybrid actants (actors, texts, artefacts and theories), which in this process gains a quasi-objective character, what I called relative relational agreement (in consideration of its organizational fragility). The performative aspect lies in the fact that, when entering the network of relations, the decision also impacts on the organisation of the network and on the flow of action (considered as the agency effect of the collective). As a theoretical contribution to the decision-making area, I highlight the analytical attributes that emerged in the analysis process, such as (i) the non-fixity of the decision, (ii) the multiplicity of realities; and (iii) virtual singularity. Through the proposed theoretical-explanatory framework, I could include issues that had hitherto been relegated in the substantive analysis of the decision-making process, such as materiality and non-human participation, distributed agency, temporality and spatiality. Finally, the thesis that I present, by virtue of the addressed relational ontology, of the suggested performative mentality, of the processual trajectory described, can help researchers bring the decision and the thematic of the decision-making process back to the centrality in organisational studies given the centrality it occupies in the organisations and in its practitioners activities.

Keywords: Decision. Relational Ontology. Performativity. Actor-Network Theory. Ethnography.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A tipologia dos estudos sobre processo decisório de Poole e Van de Ven (2010) ...	26
Figura 2: Slide- Relação entre Alexandre (fundador ASID) e sua irmã Laura (PcD).....	81
Figura 3: Estruturação do modelo de atuação da ASID Brasil.....	86
Figura 4: Exemplo de Resultado IDEE como Diagnóstico	90
Figura 5: Exemplo de Resultado IDEE Comparativo como Comprovação de Resultado	90
Figura 6: Extrato do Relatório dos Resultados e Ações do 1ºSem/2017.....	106
Figura 7: Materialização de pontos de reflexão a partir da conversa com o Presidente do Instituto.....	113
Figura 8: Esquema de Representação da Trajetória (Trans)Formativa da Decisão	144
Figura 9: Esquema de Representação da Agência Relacional Distribuída Espaço-temporalmente.....	148
Figura 10: Representação ilustrativa da singularidade virtual.....	155

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Abordagens e correntes dos estudos sobre performatividade.....	40
Quadro 2: Estudos sobre performatividade na área de estudos organizacionais.....	46
Quadro 3: Comparação de três abordagens do processo decisório com a proposta da metalidade performativa.....	53
Quadro 4: Características da mentalidade performativa para o processo decisório organizacional.....	55
Quadro 5 - Conjuntos de anotações para pesquisa etnográfica.....	73
Quadro 6: Objeto de Fronteira - o Índice de Desenvolvimento da Educação Especial (IDEE)	91
Quadro 7: Rastros da reunião com o Presidente em conversas posteriores na ASID.....	114
Quadro 8: Atuação compartilhada entre múltiplos atores do espectro organizacional.....	122
Quadro 9: A performatividade de artefatos.....	123
Quadro 10: A performatividade de textos.....	125
Quadro 11: A performatividade de teorias.....	127
Quadro 12: A participação de artefatos na (trans)formação da decisão.....	138
Quadro 13: A participação de textos e teorias na (trans)formação da decisão.....	138

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Detalhamento do processo da pesquisa etnográfica	67
--	----

LISTA DE VINHETAS

Vinheta 1: Participação do Relatório de Impacto na relação com Parceiros.....	92
Vinheta 2: Metodologia de Gestão de Voluntariado no Processo de Mediação	98
Vinheta 3: Participação em uma Reunião de Aconselhamento.....	110
Vinheta 4: Extrato da Observação da Reunião da Liderança ASID.....	112
Vinheta 5: Extrato da Observação a Reunião de Liderança ASID.....	115
Vinheta 6: Extrato da Entrevista com o Diretor Executivo em Agosto-2017	117
Vinheta 7: Extrato de Entrevistas	118
Vinheta 8: Eu decidi, falei para ele: “Eu quero ir para São Paulo”.....	134
Vinheta 9: Bem antes do Planejamento Estratégico.....	136
Vinheta 10: Multiplicidade de Realidades	141

LISTA DE SIGLAS

ANT – *Actor-Network Theory* (Teoria Ator-Rede).

STS – Science, Technology and Society (Ciência, Tecnologia e Sociedade).

DM – *Decision Making* (Processo Decisório)

CEO - *Chief Executive Officer*

PcD – Pessoa com Deficiência

IDEE - Índices de Desenvolvimento da Educação Especial

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	21
1.1 OBJETIVOS.....	23
1.1.1 Objetivo Geral	23
1.1.2 Objetivos Específicos	24
1.2 JUSTIFICATIVA	24
1.3 ESTRUTURA DO RELATÓRIO DE TESE	25
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	26
2.1 PERSPECTIVAS DE ESTUDO DO PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL .	26
2.2 REMONTANDO O SOCIAL – CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA ATOR-REDE	30
2.3 A PERFORMATIVIDADE.....	39
2.3.1 Os Estudos de Performatividade em Organizações	44
3 A PROPOSTA DE UMA MENTALIDADE PERFORMATIVA PARA ESTUDAR O PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL.....	52
4 O PROCESSO METODOLÓGICO.....	62
4.1 COMO ENTREI NESSE MUNDO.....	62
4.2 O PORQUÊ DE CONTAR ESSA HISTÓRIA	64
4.3 O MEU CAMINHO NA PESQUISA	66
4.4 COMO ORGANIZEI MINHAS ANOTAÇÕES	73
4.5 COMO BUSQUEI DAR SENTIDO AS MINHAS ANOTAÇÕES	77
5 DESCRIÇÃO NARRATIVA DO CASO.....	80
5.1. O INÍCIO	80
5.2 O SURGIMENTO DE UM OBJETO DE FRONTEIRA – O IDEE.....	87
5.3 - METODOLOGIA DO VOLUNTARIADO PARA MOBILIZAÇÃO DAS EMPRESAS PARCEIRAS: O TEXTO COMO ATUANTE HÍBRIDO	93
5.4 – EXPANSÃO GEOGRÁFICA – AMPLIANDO A REDE DE RELAÇÕES: TEMPOS E ESPAÇOS COMO ATUANTES HÍBRIDOS.....	101
5.5 – O IMPACTO DE UMA CONVERSA – COMO AS RELAÇÕES ECOAM NO PROCESSO ORGANIZACIONAL A PONTO DE SEREM “TEXTUALIZADAS” E “EMPACOTADAS”	109
5.6 – UM NOVO MEMBRO – RASTREANDO O DESVELAR DE UM PROCESSO – RELATIVIZANDO TEMPOS, ESPAÇOS E DECISÕES.....	116
6 A DECISÃO COMO PROCESSO PERFORMATIVO A PARTIR DO CASO ANALISADO	121

6.1 A HETEROGENEIDADE E A MULTIPLICIDADE DE PARTICIPANTES	121
6.2 A DECISÃO COMO PROCESSO PERFORMATIVO.....	128
6.2.1 O que eles [atores humanos] chamavam de “decisão”?	130
6.2.2 Do que são feitas estas caixas-pretas sob o rótulo de “decisão”?.....	134
6.2.3 Qual a trajetória de uma decisão como concordância relacional relativa?.....	143
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	152
REFERÊNCIAS	158
APÊNDICES.....	168
APÊNDICE A: Detalhamento do Processo de Aproximação (Fase 1 da Pesquisa)	169
APÊNDICE B: Detalhamento da Fase de Internalização (Fase 2 da Pesquisa).....	170
APÊNDICE C: Detalhamento da Fase Vivencial (Fase 3 da Pesquisa).....	172

1 INTRODUÇÃO

O campo de estudos em processo decisório é definido por Laroche (1995), como um conjunto de trabalhos empíricos e teóricos que indicam a decisão como elemento fundamental do processo organizacional. Contudo, apesar de cientificamente frutífero (Nutt & Wilson, 2010) e concretamente aceito (Mintzberg & Waters, 1990), esse campo sofre de um debate insuficiente sobre a natureza de seu próprio objeto de pesquisa (Chia, 1994; Tsoukas, 2010; Germain & Lacooley, 2012). As conceituações existentes de decisão, embora proporcionem informações valiosas, oferecem apenas perspectivas parciais e desconectadas do processo estratégico, o que deixa questões do cotidiano organizacional sem solução (Hendry, 2000). Por exemplo, compreender o que as pessoas fazem e como elas realmente se comportam durante o processo decisório ainda representa um desafio significativo para as concepções teóricas da área (Nutt & Wilson, 2010).

Para Laroche (1995), superar os limites das perspectivas de processo decisório, significa mais do que refinar metodologias e conceitos. Necessita-se de uma mudança de paradigma nas premissas mais básicas sobre o processo organizacional (Tsoukas, 2010). A ideia de racionalidade instrumental permeou as abordagens prescritivas de processo decisório, mesmo em estudos em que os pesquisadores buscavam se livrar desta visão ou, pelo menos, não a pressupor (Laroche, 1995).

Neste sentido, a atratividade do modelo racional é forte (Cabantous, Gond & Johnson-Cramer, 2010). Os modelos e as abordagens supostamente alternativos como, por exemplo, aqueles propostos por Cohen, March e Olsen (1972), Nutt (1984), Hickson, Butler, Cray, Mallory e Wilson (1986) e Mintzberg e Waters (1990), que objetivaram iluminar o processo decisório em um caminho diferente da visão racional, apresentam oposições mais aparentes do que reais (Laroche, 1995; Tsoukas, 2010). Nessas abordagens, as decisões são entendidas como ontologicamente simples e não problemáticas (Chia, 1994), ou seja, decisões existem, são feitas intencionalmente e após um caminho, mais ou menos direto entre o problema e a escolha, estas são implementadas. Como exemplo de trabalhos que ilustram versões da perspectiva racional pode-se destacar Simon (1965), Allison (1971), Eisenhardt e Zbaracki (1992) e Langley et al. (1995).

Apesar do intenso debate sobre teorias, métodos e abordagem do fenômeno neste campo, o problema central para entender a decisão e o processo decisório é primordialmente ontológico (Langley et al., 1995). Conforme Tsoukas (2010) para entender todos os aspectos

do processo decisório, que não se consegue explicar pelas teorias de decisão estabelecidas, precisa-se alterar o quadro onto-epistemológico de análise. Segundo esse autor, neste ensejo, o ponto de partida consiste em explorar o fluxo da experiência humana e também, como essa experiência é/está estruturada.

Neste trabalho proponho que a ontologia relacional (Callon & Law, 1997) pode trazer subsídios para um quadro referencial inovador. Latour (2005) sugere que aprender a respeitar as ontologias, pode resolver questões mais difíceis para as quais a realidade simplesmente foi espremida para fora da existência pelo peso de explicações sociais. A abordagem fundamentada na ontologia relacional foi selecionada em virtude de advogar pela simetria generalizada, pelo agnosticismo do observador e pela livre associação, de maneira a (re)pensar os pressupostos arraigados no campo em estudo. Em complemento, apresento a mentalidade performativa (Garud, Gehman, & Tharchen, 2018), por negar o poder de ação a elementos unicamente humanos, o que pode também conferir explicações diferentes de como ocorre a interação¹ de indivíduos, decisões e objetos, no processo decisório organizacional.

Ressalto que a teoria ator-rede pode auxiliar no reposicionamento ontológico da decisão e do processo decisório, pois concebe o mundo social como composto de redes de associações entre uma variedade de atuantes, humanos e não-humanos, as quais (relações) são estendidas espaço-temporalmente (Latour, 2005). Para Nicolini (2009) o apelo a uma ontologia mais plana justifica-se para descrever a agência envolvendo a relacionalidade de lugares e momentos, em vez da nítida distinção entre o ambiente individual e o pré-formado. Esse ‘achatamento’ ontológico estende-se aos atores com o argumento de igualdade conferido aos seres humanos e não-humanos. Como diferenciação, Latour (2005) sugere que agregados sociais não são o objeto de uma definição ostensiva, semelhante a canecas, gatos e cadeiras que pode ser apontada pelo dedo, mas indexam apenas uma definição performativa, ou seja, eles são feitos pelos vários meios e maneiras em que se diz existir (Latour, 2005).

A concepção de performatividade (*performativity*) tem origem nos trabalhos de Austin (1962), e sofre uma oxigenação a partir dos postulados da teoria ator-rede (Callon, 2007). A tese de performatividade de Callon (1998; 2007) sugere que as ciências naturais, juntamente com as ciências sociais, contribuem para a concretização das realidades que descrevem (Law & Urry, 2004). Assim, pode-se extrair o argumento da performatividade de que algo sócio

¹ O termo interação, em abordagens co-deterministas (e. g. Giddens, 1984; Archer, 1995), é utilizado para descrever a relação entre sujeito (indivíduo) e estrutura (Emirbayer, 1997), o que não é possível em uma abordagem relacionalmente plana (*flat*). Contudo, o significado etimológico da palavra indica que interação “consiste na formação de relações significativas e identidades por meio destas relações” (Burkitt, 2016, p. 332). Neste sentido, o termo interação empregado neste trabalho se aproxima do conceito de mediação apresentado por Latour (2005).

materialmente constituído, simultaneamente, é efeito da construção da realidade como um objeto, ao mesmo tempo que, age sobre a mesma realidade que lhe deu origem.

Assim, a teoria ator-rede por meio da ontologia relacional (Callon & Law, 1997) acrescida da tese da performatividade (Callon, 2007) podem ser suficientemente fortes para sobrepujar as amarras da visão racionalista (Cabantous et al., 2010) e sugerir uma proposta inovadora que traga o processo decisório de volta à centralidade da discussão nos estudos organizacionais (Laroche, 2014).

A lógica de estruturação deste projeto de pesquisa não segue os parâmetros da busca por *gap* (Sandberg & Alvesson, 2011), no qual se refina a literatura da área até encontrar alguma articulação que outros autores não encontraram ou buscar por mais dados e informações empíricas sobre o fenômeno que se quer estudar (Weick, 2001). A busca por *gap*, embora dominante na área de estudos organizacionais e administração, promove a manutenção dos pressupostos da literatura existente, ou seja, acaba reforçando os pressupostos estabelecidos (Alvesson & Sandberg, 2011). Como a literatura em processo decisório demonstra um esgotamento de teorias apenas aparentemente maduras (Germain & Lacolley, 2012; Laroche, 2014), desenvolvi esta tese ao problematizar os pressupostos arraigados das abordagens ontológicas e teóricas do fenômeno (Tsoukas, 2010). A partir do exercício de problematização, segundo Alvesson e Sandberg (2011), permite-se identificar e alterar os pressupostos dominantes das teorias e, em decorrência, gerar novas perguntas de pesquisa que podem ajudar a desenvolver teorias mais interessantes em uma área de estudos. Por meio da problematização que proponho nesta tese, busco questionar os conceitos mais básicos das abordagens de processo decisório como, por exemplo, a decisão, o processo, o decisor e a agência.

1.1 OBJETIVOS

Apresentam-se, a seguir, os objetivos – geral e específicos – delimitados para este estudo.

1.1.1 Objetivo Geral

Nesta pesquisa de tese o meu objetivo consiste em compreender, a partir de uma ontologia relacional e de uma mentalidade performativa, o processo decisório organizacional.

1.1.2 Objetivos Específicos

Após apresentar o objetivo geral da tese, passo a detalhar os específicos, os quais me orientaram na consecução desta pesquisa:

- a) explorar a heterogeneidade e multiplicidade de atuantes (humanos e não-humanos) no movimento de decidir;
- b) compreender a performatividade de diferentes atuantes no processo decisório;
- c) discutir a decisão em seu aspecto relacional e performativo;
- d) entender a trajetória² espaço-temporal da decisão como elemento do fazer organizacional³.

Devido a lógica de problematização adotada (Alvesson & Sandberg, 2011), apesar de os objetivos não estarem evidentes a partir da introdução apresentada, acredito que após a leitura dos capítulos 2 e 3, eles estarão alinhados à proposta desta pesquisa.

1.2 JUSTIFICATIVA

O ineditismo do que proponho nesta tese consiste em utilizar abordagens teóricas ontologicamente flexíveis (Latour, 2005) para explicar o processo decisório organizacional, o qual sofre de paradigmas falsamente maduros (Nutt, 2011) e teorias pouco aderentes ao que pretendem explicar. Além disso, adicionei a tese da performatividade, a qual me permitiu olhar a ação para além da atividade humana, contribuindo para a busca de quadros explicativos mais próximos da realidade.

Além disso, verifico uma potencial contribuição metodológica, uma vez que a experiência etnográfica em uma abordagem vivencial-longitudinal não limita o papel de atores (humanos e não-humanos) como informantes. Assim, a experiência empírica poderá fomentar subsídios metodológicos aos estudos em organizações.

Como contribuições, neste estudo pretendo alcançar uma articulação teórica que permita abordar o processo decisório de maneira que:

- a) respeite-se a ontologia dos elementos em estudo;
- b) revele-se em uma aproximação vivencial/longitudinal de pesquisa;

² O termo trajetória é entendido neste trabalho como um elemento da jornada organizacional (Garud et al., 2018), sem estar presa a caminhos pré-definidos, lógicas causais ou fins determinados. O termo reflete o incessante vir a ser de uma realidade produzida processual e relacionalmente.

³ Usei a expressão fazer organizacional como tradução de *organizing* (Weick, 1995), em que se entende a organização, em detrimento de uma realidade estática, como um movimento, uma dinâmica, que conecta os participantes e produz as ações.

- c) oxigene o campo de pesquisas em processo decisório para além de suas concepções individualistas e pressupostos arraigados;

Tais contribuições possuem repercussões teórico-acadêmicas, uma vez que pretendo avançar sobre o arcabouço científico de processo decisório, por meio de uma teoria que respeite as interações e mediações construídas no fazer organizacional. E, em adição, por meio destas explicações diferentes, busco apresentar uma contribuição prática, que traga formas inovadoras de se fazer e pensar o processo decisório organizacional.

1.3 ESTRUTURA DO RELATÓRIO DE TESE

Organizei este relatório de tese em sete capítulos. Além deste primeiro capítulo de introdução, apresento o segundo capítulo, com as correntes de pensamento do estudo de processo decisório, a base ontológica e teórica da teoria ator-rede e a evolução das abordagens e estudos empíricos que empregam a concepção de performatividade. No terceiro capítulo exploro, por meio da lógica de problematização, a decisão como fenômeno para investigação desta proposta de tese. No quarto capítulo, descrevo o processo metodológico bem como o percurso percorrido pelo pesquisador para consecução dos objetivos de pesquisa. No quinto capítulo, passo a contar as narrativas de interesse desta tese, as quais foram selecionadas para auxiliar-me no processo de teorização. Ainda apresento, no sexto capítulo, a tese da decisão como processo performativo alicerçado nas narrativas do estudo etnográfico e na amarração ontológica e teórica desenvolvida nessa pesquisa. No sétimo e último capítulo apresento as considerações finais deste relatório em que destaco as principais contribuições da tese proposta, suas repercussões gerenciais e possibilidades de pesquisas futuras.

2 REVISÃO DE LITERATURA

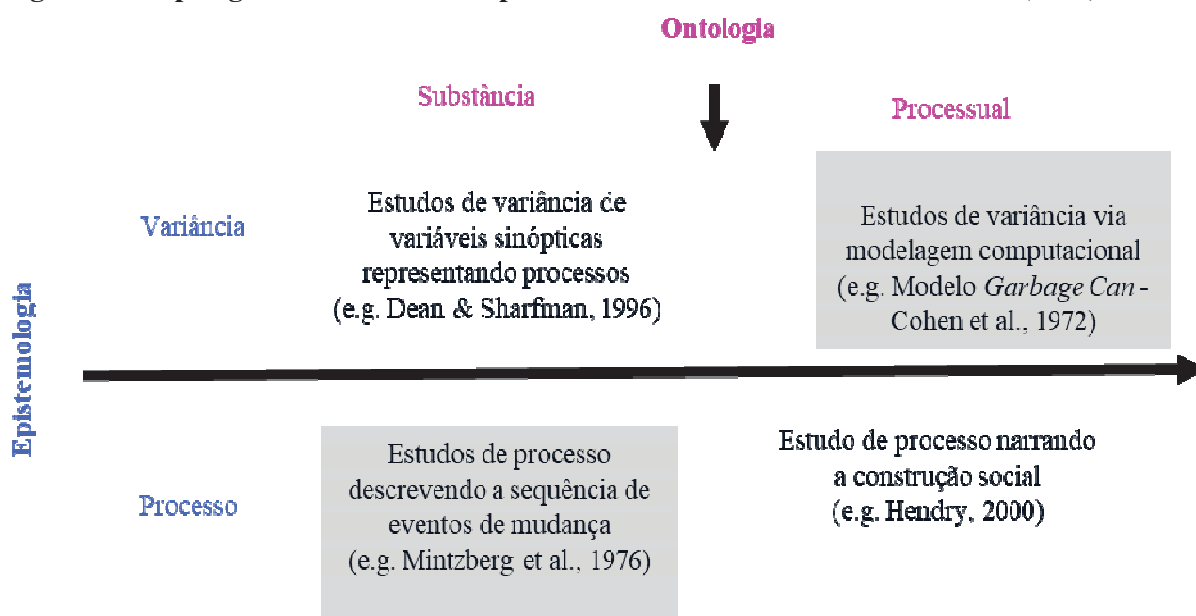
Neste capítulo, apresento a base teórico-empírica empregada para a construção da proposta de tese.

2.1 PERSPECTIVAS DE ESTUDO DO PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL

Em vez de revisar a literatura de processo decisório da maneira tradicional, com as escolas racional, política, *garbage can* (como em Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Elbanna, 2006; ou mesmo Cabantous & Gond, 2011), eu parti da proposta de Poole e Van de Ven (2010) porque esses autores apresentam diferenciações ontológicas e epistemológicas das abordagens de processo decisório, em detrimento das demais classificações que trabalham caracterizações eminentemente teóricas, metodológicas e/ou empíricas (e.g. Nutt, 1984, Hickson, et al., 1986, Hart, 1992, Franz & Kramer, 2010).

Poole e Van De Ven (2010) indicam quatro estratégias para se estudar o processo decisório. Elaborei a Figura 1, por meio da qual apresento as particularidades de cada uma destas estratégias. Na sequência, evidenciarei os principais pressupostos de cada perspectiva:

Figura 1: A tipologia dos estudos sobre processo decisório de Poole e Van de Ven (2010)



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Poole e Van de Ven (2010).

A classificação proposta por Poole e Van de Ven (2010) parte do cruzamento de dois eixos – ontologia *versus* epistemologia. No eixo ontológico, os autores diferenciam estudos de

processo decisório em perspectivas de substância e de processo. Na ótica substancialista (de substância), assume-se que a realidade é constituída de elementos pré-formados (organização, decisão), os quais podem mudar de um estado para outro ao longo do tempo. Em contrapartida, nos estudos que adotam a ontologia de processo, os elementos não têm fixidez porque são reificações de uma realidade em constante (re)constituição. No eixo epistemológico, Poole e Van de Ven (2010) diferenciam os estudos de processo decisório que adotam a abordagem de variância *versus* a abordagem de processo, o que resulta em quatro estratégias de pesquisa.

No quadrante 1, Poole e Van de Ven (2010) apresentam os estudos de variância do processo decisório. A abordagem também é conhecida na literatura por modelo sinóptico ou compreensivo da decisão (Eisenhardt & Zbarachi, 1992). Ontologicamente e epistemologicamente falando, seus pressupostos são: (i) a decisão existe, ou seja, é tida como certa (*taken for granted*) a sua existência, a realidade e a própria racionalidade essencial, e (ii) a decisão pode ser claramente identificada como momentos de escolha, e os elementos que envolvem ‘a decisão’ (no singular, pois ela pode ser isolada) são empiricamente observáveis em um processo racional e sequencial.

Apesar de não representar uma única teoria, em virtude de possuir muitas variações, em um olhar mais afastado a premissa básica desta estratégia de pesquisa posiciona-se a ação humana individual como a unidade elementar da vida social. A ação é deliberadamente realizada em função de situações estratégicas que o ator (indivíduo ou organização) enfrenta (Nayak & Chia, 2011), e após um caminho mais ou menos direto entre problemas e escolhas, estas últimas são implementadas (Langley et al., 1995).

Em termos metodológicos, o pesquisador emprega técnicas estatísticas padronizadas e bem conhecidas para identificar relações de causalidade estáveis (Poole & Van de Ven, 2010), explorando relações com: (i) fatores externos, (ii) fatores organizacionais, (iii) fatores de grupo, e (iv) fatores individuais do decisor (Papadakis & Barwise, 2002). Em suma, como a decisão é um constructo não-problemático, os pesquisadores buscam definir variáveis com a qual a decisão se relaciona e, em decorrência, fornecer uma imagem sinóptica e global do processo decisório (Poole & Van de Ven, 2010).

A estratégia de estudos de processo como sequência de eventos é localizada no segundo quadrante da tipologia de Poole e Van de Ven (2010). Os estudos, desenvolvidos sob a ótica deste quadrante, são capitaneados pela abordagem do comportamento organizacional (Cyert & March, 1963, Allison, 1971, March, 1981). Nesta perspectiva, o processo decisório, ao invés de resultado de escolhas deliberadas, é fruto do funcionamento organizacional, o qual

é sustentado por rotinas, regras, padrões de comportamento e operação bem definidos. A decisão é simples e não-problemática, assim como na abordagem do primeiro quadrante, contudo a ação (ou comportamento) é determinada por procedimentos previamente estabelecidos, sejam eles organizacionais (e.g. regras, papéis, rotinas) ou individuais (e.g. esquemas cognitivos, especialidades, valores).

Em termos metodológicos os pesquisadores objetivam identificar uma lógica geral e única para os processos decisórios. Um exemplo clássico é o estudo de Mintzberg et al. (1976) em que o processo decisório se dá por um conjunto de estágios, fases, caminhos e rotinas bem definidos. As organizações geram alternativas por meio de processos de busca relativamente estáveis e o resultado é definido em relação ao seu grau de conformidade (*appropriate behaviour*) entre as escolhas e as regras, as normas e/ou os padrões organizacionais (Allison, 1971). Embora seja uma das perspectivas mais populares do processo decisório, fases e estágios também são reduções de processos mais complexos (Poole & Van de Ven, 2010), ou seja, um trabalho da nossa inteligência exercida dolorosamente, procurando e produzindo fixidez em todos os lugares de uma realidade em movimento.

No terceiro quadrante, Poole e Van de Ven (2010) classificam a perspectiva do processo decisório descrito como uma construção social. Nesta perspectiva, o processo decisório é entendido ontologicamente como uma série de atos pré-definidos que, de maneira interligada, vão pontuando o fluxo das experiências humanas, a fim de facilitar a construção de sentido (*sensemaking*) e aliviar a ansiedade cartesiana dos indivíduos (Chia, 1994). Portanto, o decisor não descobre fatos em um mundo externo e real a ele, pois a decisão é tanto produto de uma construção da realidade quanto processo pelo qual essa construção toma lugar na mente do indivíduo (Weick, 1995). Como decorrência desta mudança ontológica, não existe uma decisão racional correta, coisificada, portanto a causalidade assumida pela perspectiva racional é ultrapassada (Laroche, 1995). As decisões produzem e sustentam uma versão da realidade, à qual os indivíduos posteriormente respondem. Essa concepção do *vir a ser* do processo decisório (e.g. Chia, 1994) é oferecida como uma alternativa ao modelo de teorização de decisão baseado em eventos (ou escolhas) identificáveis e independentes das perspectivas anteriores.

Finalmente, no quarto quadrante combinam-se a ontologia de processo com a epistemologia de variância. Nesta perspectiva o processo decisório é explorado por meio de modelos matemáticos, simulações ou séries de eventos usando análise longitudinal. O modelo do processo decisório como *Garbage Can* proposto por Cohen et al. (1972) é um exemplo de

estudo realizado sob esta ótica. Cohen et al. (1972), por meio de simulações computacionais, buscaram explicar como organizações fazem escolhas sem objetivos consistentes e compartilhados. Os estudos nesta abordagem adotam fundamentalmente uma abordagem metodológica (ou epistemológica segundo Poole e Van de Ven, 2010) de variância, e não são capazes de capturar “a natureza multifacetada dos processos” (p. 576).

Dentre suas conclusões, Poole e Van de Ven (2010) indicam que muitos estudos de processo decisório carecem de alinhamento epistêmico-ontológico, por exemplo, combinam uma ontologia processual com uma epistemologia de variância ou uma ontologia substancial com uma epistemologia de processo (quadrantes II e IV), ou ainda empregam abordagens contraditórias à própria natureza processual do fenômeno (quadrante I). Ou seja, apenas estudos atrelados ao terceiro quadrante são consistentes à abordagem processual de pesquisa.

Ressalto, entretanto, que apesar dos apelos para a “abertura” de processos decisórios (Langley et al., 1995) ou a adoção de uma “teoria do *vir a ser* do processo decisório” (Chia, 1994), os quais poderiam estar alinhados ao terceiro quadrante de Poole e Van De Ven (2010), poucos pesquisadores aceitaram o desafio de estudar o processo decisório sob uma ontologia realmente processual (*strong process perspective*) (ver Chia & Holt 2006 como uma exceção). Como resultado, algumas questões importantes em torno da materialidade (Cabantous & Gond, 2011), da relacionalidade, da temporalidade e da espacialidade (Tsoukas, 2017) no processo decisório permanecem sem resposta.

Em adição, as perspectivas interpretativas (supostamente posicionadas no terceiro quadrante), ao sugerir uma visão prospectiva do processo decisório, caem na simplificação deste como uma profecia auto-realizável, na qual representações (Laroche, 1995) ou discursos (Hendry, 2000) são construídos baseados em um conjunto de informações disponíveis. Mesmo elevando o processo decisório a estas abstrações prospectivas, continua-se individualizando a decisão em uma ontologia de substância.

Por exemplo, apesar de estar em alinhamento com abordagem da prática social para o estudo do processo decisório, Hendry (2000) trata a decisão como um elemento do discurso estratégico. Reckwitz (2002) afirma que na teoria da prática social, em contraste com as abordagens culturalistas “irmãs” do textualismo e do intersubjetivismo, a linguagem perde seu caráter onipotente. Hendry (2000) ignora outros elementos que não o discurso.

Assim identifiquei a relativa falta de interesse pela questão da materialidade nos estudos de processo decisório (ver Villar & Cabantous, 2018 para um argumento similar). Embora muita atenção tenha sido dedicada à dinâmica social e aos aspectos discursivos dos processos decisórios organizacionais (por exemplo, Hendry, 2000; Laroche, 1995; Denis,

Dompierre, Langley, & Rouleau, 2011), poucos pesquisadores adotaram uma perspectiva sócio-material (por exemplo, Cabantous & Gond, 2011). Mesmo acadêmicos como Hendry (2000), que aborda o processo decisório como uma prática social, negligenciaram os papéis cruciais de artefatos e de tecnologias (em uma definição ampla) no processo decisório.

Ademais, os estudos de estratégia com prática social incluem o processo decisório com certa regularidade em suas pesquisas (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006; Johnson, Smith & Codling, 2010). Contudo, esse fenômeno tem ficado encapsulado pela própria concepção, uma vez que o termo processo decisório é empregado como sinônimo do vocábulo “*strategizing*” (Vaara & Whittington, 2012), um neologismo cunhado pela própria abordagem.

Para conceber uma tese que possibilite trazer o processo decisório novamente ao centro da discussão dos estudos organizacionais (Nutt, 2011; Laroche, 2014), ao invés de excluí-lo (e.g. Mintzberg & Waters, 1990), ou subordiná-lo (e.g. Hendry, 2000; Vaara & Whittington, 2012), busquei problematizar estes pressupostos teórico-onto-epistemológicos das abordagens do processo decisório. A seguir apresento a abordagem da teoria ator-rede e a perspectiva da performatividade que me permitiram articular uma mentalidade performativa, a qual combina o paradigma pós-estruturalista (Hassard & Cox, 2013), a ontologia relacional (Emirbayer, 1997; Latour, 2005) e a visão descentralizada de agência (Barad, 2003; Sayes, 2014).

2.2 REMONTANDO O SOCIAL – CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA ATOR-REDE

Nesta seção, exploro as particularidades da teoria ator-rede, a qual constitui parte da base teórico-metodológica desta tese.

A teoria-ator rede consiste em uma abordagem originária dos estudos de ciências, tecnologia e sociedade (STS) (Callon & Law, 1997), e é também denominada por sociologia da tradução (Callon, 1984; Law, 1992), materialidade relacional (Law, 1999) e sociologia da associação (Latour, 2005). Segundo Latour (2005), o nome *Actor-Network Theory* (ANT) consiste em um nome histórico que, de tão estranho, confuso e sem sentido, merece ser mantido.

Com os conceitos propostos pela ANT não se quer impor certa ordem aos atores estudados ou presumir que eles seguem uma lógica distinta, uma vez que se enfatiza a parcimônia ontológica (Latour, 2005). O propósito da ANT consiste em fornecer uma infraestrutura conceitual que evite alegações ontológicas que não sejam empiricamente

fundamentadas. Em outras palavras, evitam-se suposições *a priori* sobre se um fenômeno é macro ou micro, durável e universal ou não, feito pela natureza ou pela sociedade (Bueger, 2013).

Latour (2005) entende que a realidade não possui um *status* estável e definitivo, sendo composta por redes de materiais heterogêneos (humanos e não-humanos) que estão reunidas (Latour, 2013). Assim, a ANT não compõe uma teoria no sentido convencional (Mol, 2010), mas um repositório de termos e maneiras de se engajar com o mundo e um conjunto de reflexões metodológicas, por vezes contra intuitivos (Callon, 1984). As mudanças no vocabulário, como por exemplo ‘*actant*’ ao invés de ‘ator’, ‘ator-rede’ em vez de ‘relações sociais’, ‘tradução’ em vez de ‘interação’, ‘negociação’ em vez de ‘descoberta’ ‘*immutable mobiles*’ e ‘inscrições’ em vez de ‘provas’ e ‘dados’, ‘delegação’ em vez de ‘papéis sociais’, são empregados porque são “termos híbridos que desfocam (*blur*) a distinção entre a realidade social e os termos centrados em humanos, e a realidade natural e os repertórios centrados em objetos” (Callon & Latour, 1992, p. 347). Em complemento, Czarniawska (2006) indica que a abordagem se diferencia das demais teorias em função da inclusão dos elementos não-humanos na lista dos participantes da vida social, bem como por colocar o processo espaço-temporal como foco fundamental de análise.

Para Latour (2005), os problemas das abordagens sociológicas ditas modernas, surgem, no entanto, quando “o social começa a significar um tipo de material, como se comparável a outros termos como madeira, aço, biológico, econômico, mental, organizacional ou linguística” (p. 5). Assim, o social não consiste como domínio especial, um espaço específico ou um determinado tipo de coisa, mas apenas como um movimento peculiar de novas associações (Latour, 2005). O autor exemplifica que o social não designa uma coisa entre outras coisas, como uma ovelha negra entre ovelhas brancas, mas compreende um tipo de conexão entre coisas que, por si só, não são sociais. Nas palavras de Latour (2005, p. 107) “o social está de volta como associação”, ou seja, circula em toda parte como um movimento de conectar as coisas não-sociais.

A teoria ator-rede não constitui uma teoria do social, mas uma teoria de como estudar o social (Czarniawska, 2006), a qual busca compreender, descrever e explicar o social por meios não tradicionais. Para isso, advoga-se pela necessidade de abandonar a ideia recente de que social é uma espécie de propriedade essencial que pode ser descoberta e medida, e retornar à etimologia da palavra, que significava algo ligado ou montado. Para tanto, a definição do termo social não designa um domínio da realidade ou algum item em particular, mas um movimento, um deslocamento, uma transformação, uma tradução, uma inscrição

(Latour, 2005). O social “não é nada além de redes padronizadas de materiais heterogêneos” (Law, 1992, p. 381).

A sociologia e as demais ciências que se apoiam no pensamento desta, acabaram se desvirtuando pelo preconceito em estabelecer um *lócus* privilegiado de domínio social, onde a ação é mais que estrutura, micro é mais que macro, indivíduo mais que coletivo, interação mais do que sociedade, ou, ao contrário, classes são mais que indivíduo, práticas mais que teorias, órgãos sociais mais do que pessoas (Latour, 2005). Como exemplo do extremo de individualismo, Latour (2005) aponta a noção de racionalidade limitada de Herbert Simon, em que o indivíduo consiste na unidade de análise. No extremo oposto, o autor indica as diversas sociologias interpretativas, as quais se ocuparam em desenvolver conceitos estruturais, como normas ou instituições.

A ANT, ao contrário, não faz essa distinção, pois argumenta que as coisas simplesmente nunca foram divididas em sujeitos e objetos, estrutura e ação, micro e macro, exceto na medida em que as práticas do conhecimento moderno trabalharam para assim dividi-los. Essas divisões, para Latour (1993), são apenas invenções da modernidade.

Latour (2005) indica que se evite qualquer explicação que dê ao fenômeno social um caráter tridimensional, e se busque mantê-lo totalmente plano. Para o autor, a teoria ator-rede oferece “uma série de grampos para segurar a paisagem firmemente plana e forçar qualquer candidato com um papel mais ‘global’ a sentar-se ao lado do ‘local’ ao qual pretende explicar” (p. 174). O macro não está nem acima e nem abaixo das interações, mas adicionado a elas como qualquer outra de suas conexões, alimentando-as e alimentando-se delas. O que situava ‘acima’ ou ‘abaixo’ permanece lado a lado, e firmemente no mesmo plano que os outros *loci* que este estava tentando ignorar ou incluir (Latour, 2005).

Neste sentido, para poder caminhar dentro desta ontologia do social, Callon (1984) apresenta três princípios norteadores: i) o agnosticismo do observador; ii) a simetria generalizada e iii) a livre associação.

No que se refere ao princípio do agnosticismo do observador, Callon e Latour (1992) indicam que as abordagens do social, até então, cometem o erro empírico de acreditar que os cientistas devem ser "realistas ingênuos" para fazer seu trabalho. Quando sugere o agnosticismo do observador, Callon (1984) sustenta que o observador é imparcial, ou seja, nenhum ponto de vista pode ser privilegiado, e nenhuma interpretação, censurada. O observador não fixa a identidade dos atores implicados se essa identidade ainda está sendo negociada.

Para Latour (2005) o social consiste em um rastro de associações entre elementos heterogêneos, o que sustenta o segundo princípio da simetria generalizada. Nesta proposta, humanos e não-humanos são tratados simetricamente e analisados apenas em termos de inter-relações, mediações e traduções (Nimmo, 2011). Assim, a ANT não é um caso de inserção teórica de atores não-humanos em uma história de outra maneira centrada no ser humano. Contudo, abstém-se de impor categorizações ontológicas *a priori*, permitindo assim que emerjam relações heterogêneas. Neste sentido, não existem humanos dissociados de não-humanos, uma vez que todos participam conjuntamente de uma rede heterogênea de relações, não podendo ser separados em qualquer situação empírica. Law (1987) sugere que a mesma explicação deveria ser empregada para todos os elementos que compõem uma rede heterogênea, sejam forças naturais ou sociais.

Assim, a simetria generalizada passa a ser uma ferramenta heurística utilizada para entender o papel contingencial exercido pelos atores dentro de uma rede-de-atores (Law, 1992). O autor afirma que assumir que não há diferença entre pessoas e objetos não se trata de uma postura ética, mas eminentemente analítica. Ou seja, todos os elementos, humanos, materiais e/ou híbridos, participam do ordenamento social (Callon & Law, 1997), uma vez que a ordem é “o efeito gerado por meios heterogêneos” (Law, 1992, p. 382).

Em complemento, Law (1992) sustenta que a abordagem relacional não celebra a ideia de que não há uma diferença entre as pessoas e objetos, porém nega que as pessoas sejam necessariamente especiais. A ANT não se organiza por meio do estabelecimento de alguma simetria absurda entre os seres humanos e não-humanos (Latour, 2005). Ser simétrico, para o autor, significa simplesmente “não impor *a priori* alguma assimetria espúria entre a ação intencional humana e o mundo material de relações causais” (p. 76).

No que tange o princípio da livre associação, o terceiro enumerado por Callon (1984), sugere-se que o observador deve abandonar todas as distinções *a priori* entre eventos naturais e sociais, ou seja, necessita-se rejeitar a hipótese de um limite definido que separa ambos. Para o autor, as distinções são consideradas como resultados do processo de análise e não seu ponto de partida. Em vez de impor uma grade pré-estabelecida de análise sobre estas, o observador segue os atores (humanos e não-humanos) para identificar a forma como estes definem e associam os diferentes elementos pelos quais constroem e explicam o seu mundo, seja ele social ou natural (Callon, 1984; Latour, 2013).

Após apresentados os princípios básicos da proposta relacional estabelecida pela teoria ator-rede, descrevo as definições de ator, ação, agência e rede. Estes conceitos, em virtude da

ontologia do social já apresentada, são entendidos diferentemente das abordagens teóricas anteriores.

Em relação ao conceito de ator, embora o termo faça parte do nome da abordagem teórica (Teoria Ator-Rede), Callon & Latour (1992) preferem o termo atuante (do original ‘*actant*’) ao invés do termo ‘ator’, uma vez que o termo ator sugere uma conotação humana. O termo atuante estende-se a todas as entidades, tanto humanas como não humanas. Neste trabalho, empregarei a palavra ator no mesmo sentido de atuante. Ou seja, um ator é um elemento desprovido de conotações antropomórficas (Callon & Latour, 1992). Percebo que utilizar as mesmas palavras (e.g. ator) com o “novo” entendimento da perspectiva em proposição ajuda o pesquisador, e potencialmente o leitor, a ressignificar seu próprio pensamento substancialista, humanista e, via de regra, estruturalista (em um entendimento ampliado do termo).

Em definição, um ator, na expressão ator-rede, não é a fonte de uma ação, mas o “alvo em movimento de um vasto conjunto de entidades que se aninham em direção a ele” (Latour, 2005, p.46). Assim, usar a palavra ator não significa clareza sobre quem ou o que está agindo quando se age, uma vez que, “um ator em cena, nunca está agindo sozinho” (p. 46). Por nunca estarem sozinhos, os atores humanos existem sempre conjuntamente com outras entidades, os quais congregam uma rede de relações (Law, 1992). Os atores não são simplesmente moldados pelas redes em que estão localizados, mas também influenciam os atores com os quais interagem (Law, 1992).

Humanos, objetos e textos se mobilizam, representam e assumem a forma de redes de entidades que estão por trás destes. Callon e Law (1997) afirmam que “os atores são redes e pontos, são indivíduos e coletivos”. Analiticamente, um ator humano é um efeito gerado por uma rede de materiais heterogêneos com os quais interage (Law, 1992). Na exemplificação didática de Callon e Law (1997), pode ser tentador afirmar que Andrew é um estrategista, contudo tal afirmativa consiste em um impulso perigosamente enganoso. Andrew o estrategista, é uma rede heterogênea composta por “Andrew + fax + colegas gerentes + secretária + sede + seu PC + o trabalho de cientistas + os memorandos que circulam + os horários preenchidos pelos empregados, (...)” (p. 172). Ou seja, esta combinação de elementos que cria a possibilidade de ação estratégica, uma vez que, a capacidade de fazer estratégia é um efeito de um arranjo mais ou menos estável de elementos.

Latour (1992) já indicava que para se balancear a avaliação sobre a sociedade, os pesquisadores precisam ater-se não apenas para os humanos, mas também incluir os não-humanos nas análises. Os não-humanos não são simplesmente recursos ou restrições, embora

às vezes ajam passivamente, isso não tem a ver com sua natureza interior, mas porque eles foram passivos (Callon & Law, 1997). Esses autores sustentam que os não-humanos intervêm ativamente para empurrar a ação em direções inesperadas e, assim, a distinção entre o humano e o não humano é uma consequência ou um efeito, não anterior a própria ação.

Na perspectiva da ANT, o trabalho de representação também pode ser realizado por não-humanos. Uma máquina, um documento, uma fotografia, um gráfico, uma estatística, um vídeo ou uma bandeira podem atuar como porta-vozes e representar um todo maior numa situação em que o todo não estaria presente de outra forma (Bueger, 2013, p. 341).

Desta forma, todos (humanos e não humanos) estão engajados em ações que produzem diferenças, alteram o estado do mundo, produzem eventos inesperados e provocam mudanças que não teriam acontecido sem eles. Para Callon (2009) os chamados não-humanos participam ativamente da ação coletiva: influenciam-na, redefinem-na internamente e geram mudanças de direção e trajetórias. Contudo, cabe salientar que a ANT não é a alegação vazia que objetos fazem as coisas no lugar de atores humanos. Advoga-se que nenhuma ciência do social pode nem mesmo começar seu trabalho de análise, se a questão de quem e o que participa da ação não for, antes de tudo, exaustivamente explorada (Latour, 2005, p. 72).

Callon e Law (1997) indicam que, pelo argumento de participação híbrida, a ação não pode ser explicada, de forma reducionista, como uma consequência firme de qualquer ação anterior. As ações são propriedades de entidades associadas, e não apenas propriedade dos humanos. Em outras palavras, qualquer entidade (humana ou não humana) possui o potencial de agir, e a ação é resultado de um processo contínuo de translação, conexões e negociações (Latour, 1999). Para Callon e Law (1997) a ação é uma propriedade coletiva, sem necessariamente ser algo realizado por pessoas no coletivo. “Ninguém mais, em particular, faz qualquer ação” (Latour, 2005, p. 205).

A agência dos seres humanos, como pressuposto, não pode ser compreendida isoladamente da agência de vários não-humanos, e vice-versa. Assim, a agência não é uma propriedade de certos tipos de entidades, mas uma propriedade emergente das redes e inter-relações entre atores heterogêneos (Nimmo, 2011). Quanto mais atores se inscrevem nestas redes e quanto mais heterogêneos estes forem, mais potente é a agência distribuída resultante. Latour (1993) denomina de *hibridação*, a construção de redes complexas entre entidades diversas, como característica definidora da modernidade e chave para seu peculiar dinamismo (p. 112). A agência não é uma propriedade exclusiva dos seres humanos, pelo contrário, "os

objetos também têm agência" (Latour, 2005, p. 63). A agência é uma propriedade emergente, derivada de arranjos de humanos e não-humanos, pois as entidades não existem sozinhas e os agentes são efeitos gerados em uma configuração de diferentes matérias, sendo sempre um produto relacional (Callon & Law, 1995; Latour, 1999).

A rede é uma expressão para verificar a quantidade de energia, movimento e especificidade do que se pretende especificar. A rede não designa uma 'coisa lá fora', que teria aproximadamente a forma de pontos interligados, bem como um telefone, uma auto-estrada ou uma rede de esgoto. Não é nada mais do que um indicador da qualidade de um texto sobre os temas em questão. Ela qualifica sua objetividade, isto é, a capacidade de cada ator para fazer outros atores fazerem coisas inesperadas (Latour, 2005). Para Law e Callon (1987) as redes são compostas por um conjunto de elementos heterogêneos (animado e inanimado) que foram ligados uns aos outros por um período de tempo, não possuindo uma formação e uma composição fixa, estável e definitiva, visto que podem ser alteradas a qualquer momento.

Ao contrário de serem dois elementos separados – ator e rede, conforme o nome (ator-rede) pode dar a entender, nesta abordagem os atores são efeitos das redes (Law, 1999). Cabe lembrar que se está em uma ontologia relacional em que a realidade não possui um *status* estável e definitivo. Ou seja, essa realidade é composta por redes de materiais heterogêneas (humanos e não-humanos) que estão reunidas (Latour, 1990). Contudo, uma rede relativamente estabilizada também tende a se tornar uma entidade (Callon & Law, 1997), uma caixa preta (Callon & Latour, 1981), que traduz os vários materiais que a compõem. Neste momento, "a rede pode atuar como uma única unidade, que pode ser distinguida do seu ambiente, distinguida como um objeto com sua própria identidade consistente" (Callon & Law, 1997, p. 170). Contudo, sua durabilidade não advém apenas da ligação entre elementos, mas porque cada entidade constitui uma rede em si, de modo que qualquer mudança nas entidades de uma rede-de-atores gera transformações na própria rede (Callon, 1987).

A rede, portanto, não é feita de "fio de nylon, palavras ou qualquer substância durável, mas é o traço deixado para trás por algum agente em movimento" (p. 131). As representações gráficas das redes, que apenas estabelecem inúmeras ligações entre pontos mais ou menos convergentes, não conseguem retratar o movimento e tornam-se visualmente pobres. Latour (2005) sugere que ao invés de *actor-network*, os termos *worknet* ou *action net* denominariam de maneira mais fiel o que se quer descrever. O termo *worknets* permite que se explore o trabalho que se passa nas redes de trabalho (*networks*), sendo esta "rede" tanto um mediador ativo, quanto um conjunto estabilizado de intermediários.

Law (1992) especifica que, ao se explorar uma organização por meio da teoria do ator-rede, a organização necessita ser tratada como um efeito ou um produto relacional. O argumento consiste no entendimento de que uma organização pode ser vista como um conjunto de estratégias que operam para gerar configurações complexas de durabilidade da rede, mobilidade espacial, sistemas de representação e calculabilidade - configurações que têm o efeito de gerar as assimetrias hierárquicas, características da maioria das organizações formais. Sua durabilidade não tem ligação com a materialidade, e sim com o movimento (Latour, 2005).

Neste caso, a rede atua como um único bloco (Law, 1992) ou uma caixa preta (Latour, 2005), e desaparece, para ser substituída pela ação em si e representada pelo aparentemente único autor dessa ação. Segundo Law (1992, p. 385) “os padrões de rede que são amplamente executados são muitas vezes aqueles que podem ser pontuados”. Assim, o processo de empacotamento (tornar-se uma caixa preta) consiste na transformação de uma extensa rede de relações em um único ponto ou nódulo em outra rede de relações. Para Callon e Latour (1981) uma caixa preta contém o que não precisa mais ser reconsiderado, ou seja, “coisas que o conteúdo se tornou uma questão de indiferença” (p. 285).

No que se refere a espacialidade das redes, Latour (2005) afirma que nenhum lugar pode ser dito como maior do que qualquer outro lugar. Os lugares não diferem em forma ou tamanho, mas na direção dos movimentos para frente e para trás, bem como na natureza do que está sendo transportado. Neste sentido, os atores não são tratados como intermediários, mas como mediadores. Eles tornam o movimento do social visível, ou seja, uma entidade circulante que já não é composta pelo conjunto obsoleto do que se denominou anteriormente como parte da sociedade (Latour, 2005).

Em referência às interações entre diferentes atores, Latour (2005) sugere que: i) nenhuma interação é isotópica, uma vez que o que está agindo em um mesmo momento em qualquer lugar é proveniente de muitos outros lugares de muitos materiais e atores distantes; ii) nenhuma interação é sincrônica, pois a ação sempre foi exercida graças à inversão do ônus da ligação de entidades com duração mais longa ou mais curta; iii) interações não são sinópticas, o que indica que poucos participantes em um determinado curso de ação são simultaneamente visíveis em qualquer ponto; iv) interações não são homogêneas, ou seja, a multidão de não-humanos, os participantes não-locais também se reúnem para ajudar a realizar o curso de ação, e v) interações não são isobáricas, pois alguns dos participantes estão pressionando fortemente, pedindo para ser ouvidos e levados em conta, enquanto outros são costumes rotineiros e incorporados em hábitos (Latour, 2005).

Neste ponto, faz-se necessário ressaltar a diferenciação realizada por Latour (2005) entre intermediário e mediador. Para o autor, o intermediário, é o que transporta significado ou força, mas sem transformação. A definição do que entra, portanto, é suficiente para definir a saída. Por outro lado, os mediadores são capazes de transformar, traduzir, distorcer e modificar o significado ou os elementos que deveriam transportar. Neste caso, as causas não permitem que efeitos sejam automaticamente deduzidos. A concatenação de mediadores não corresponde às mesmas conexões, e não requer o mesmo tipo de explicação e a mesma retidão de intermediários que transportam uma causa.

Portanto, para a ANT não existe sociedade, nenhum reino social, nenhum laço social, mas existe a tradução entre mediadores que podem gerar associações rastreáveis. A palavra tradução recebe, nesta abordagem, um significado particular: “uma relação que não transporta causalidade, mas que induz dois mediadores a existirem” (Latour, 2005, p. 108). Para Callon (1984) a tradução permite alcançar uma explicação de como alguns conseguem o direito de expressar e representar os muitos atores silenciosos dos mundos sociais e naturais que mobilizaram.

Após expostos os principais conceitos e concepções da teoria ator rede, cabe salientar o desafio de se rastrear o social. Contudo, Latour (2005) detalha três movimentos para se estudar as associações. O primeiro movimento consiste em localizar o global, ou seja, perceber que não há nenhuma construção global, mas apenas uma cadeia de localidades conectadas. Neste sentido, Latour (2005) sugere que não existe nenhum lugar que pode ser considerado não-local, ou seja, “se algo está a ser *deslocalizado*, significa que ele está sendo enviado de um lugar para outro, e não de um lugar para nenhum lugar” (p. 179). Para tanto, o autor enfatiza a necessidade de se detalhar as conexões contínuas que levam a interação local com os outros lugares, tempos e agências, por meio dos quais uma entidade local (individualidade-coletividade) é levada a fazer algo.

O segundo movimento refere-se a redistribuir o local, de modo a entender por que a interação é como uma abstração. Para Latour (2005) não é o global que vai ser localizado, é o local que tem de voltar a ser despachado e redistribuído. Assim, uma vez que ambos os movimentos estiverem organizados, outro fenômeno inteiramente diferente vai passar para o primeiro plano: a atenção passa a concentrar-se nas "conexões", sem nunca parar em lugares chamados de contexto ou interação.

Este é o terceiro movimento, onde o local é um produto de muitos momentos e lugares conectados (Czarniawska, 2006). Cada vez que uma ligação tem de ser estabelecida, um novo condutor (*conduit*) tem de ser estabelecido e algum novo tipo de entidade tem que ser

transportado através dele. As conexões, os condutores e acessórios são trazidos para o primeiro plano, e alcança-se uma superposição de vários canais enredados entre si. Latour (2005) exemplifica que esse movimento “poderia ser como o anatomista que pudesse simultaneamente colorir todos os caminhos de nervos, sangue, linfa e hormônios que mantêm organismos em existência” (p. 220).

Latour (2005) afirma que tantas coisas foram empacotadas hermeticamente (caixas-pretas) como sociedade, cognição, mercado, estrutura, que se tornou quase impossível desempacotá-los. Neste sentido, a importância de que cada entidade seja reorganizada, redistribuída, desvendada e dissociada para que a tarefa de reuní-las novamente possa ser feita com seriedade. Como resultado, não é o social que explica as associações, mas sim as associações que explicam o social.

Após descritos os fundamentos da Teoria Ator-Rede a qual sustenta a abordagem relacional a ser empregada neste trabalho, apresento na próxima seção a noção de performatividade. Essa concepção completa a construção teórico-conceitual desta tese.

2.3 PERFORMATIVIDADE

Austin (1962) desenvolveu sua noção de performatividade no contexto do que denominou ‘teoria dos atos de fala’. Para o autor nem todos os atos de fala são enunciações de frases verdadeiras ou falsas; pelo contrário, algumas frases são performativas. Esse neologismo criado por Austin sugere que há enunciações (do original *utterance*) que são performativas, no sentido de que elas fazem alguma coisa. O exemplo citado pelo autor é o enunciado “Eu os declaro marido e mulher”, o qual não apenas descreve uma dada situação/acontecimento, mas realiza o que está sendo declarado.

Austin (1962) propõem que estas enunciações, ou atos de fala, poderiam ser constativos e performativos. Os atos de fala constativos são aqueles que visam relatar ou comunicar pura e simplesmente os fatos tendo o caráter de verdade ou falsidade (Araújo, 2004). As enunciações performativas, por sua vez, não relatam e nem descrevem, não são verdadeiras e nem falsas, mas executam algo (Austin, 1962). Esse autor ainda amplia a distinção constativo/performativo, sugerindo que quando alguém enuncia algo, executa três atos distintos, simultâneos e coextensivos: i) ato locucionário; ii) ato ilocucionário; iii) ato perlocucionário.

O ato locucionário possui características do ato rético (Araújo, 2004), e visa apenas expressar o estado da coisa por meio da linguagem, ou seja, consiste na descrição do fato. O

ato ilocucionário consiste em realizar uma ação ao dizer, ou seja, como no enunciado de casamento exemplificado anteriormente, executa-se algo. E no ato perlocucionário, sugere-se que além de descrever uma situação ou executar algo, um ato de fala também pode provocar no ouvinte uma ação (Araújo, 2004). Segundo a autora, “dissuadir, importunar, reconduzir são efeitos perlocucionários, e suas consequências não são previstas, pois não tem caráter convencional” (p. 132).

Gond e Cabantous (2015) afirmam que Austin desenvolveu suas ideias dentro de um grupo de filósofos, principalmente instalados em *Oxford*, conhecidos como a escola de filosofia da "linguagem comum", a qual considerou ser relevante conferir atenção para os detalhes de uso cotidiano da linguagem. Especificamente na área de organizações, há relativamente poucos estudos que se embasam diretamente e exclusivamente no trabalho de Austin sobre performatividade (Gond, Cabantous, Harding & Learmonth, 2016).

Por meio da revisão dos trabalhos teóricos de Cabantous et al. (2010), Cabantous e Gond (2011), Guérard, Langley & Seidl (2013), Gond e Cabantous (2015), Gold et al. (2016), verifiquei que, a partir dos trabalho de Austin (1962), o termo performatividade foi desenvolvido em diferentes perspectivas, a saber: a) performatividade constituída por meio da auto constituição de atores (Butler, 1997); b) performatividade como “trazendo a teoria a ser” (do original *bring to being*) (Callon, 1998); c) performatividade como sócio-materialidade (Barad, 2003), d) performatividade como a busca de eficiência (Lyotard, 1984). Estas perspectivas foram organizadas no Quadro 1:

Quadro 1: Abordagens e correntes dos estudos sobre performatividade

Aproximação	Obra(s) Base(s)	Descrição	Exemplo
Performatividade do ato de fala	Austin (1962)	As enunciações são performativas, ou seja, não apenas descrevem, mas fazem.	O enunciado “Eu os declaro marido e mulher” não apenas descreve o ocorrido, mas faz a realidade.
Performatividade como a auto-constituição de atores	Butler (1997)	As citações possuem papel-chave na constituição de atores por meio de textos.	O discurso molda como o ser concebe e constitui seu corpo (comportamento).
Performatividade como dar corpo a teoria (<i>bring to being</i>)	Callon (1998)	As teorias e modelos teóricos influenciam o comportamento de estudiosos e praticantes.	As teorias e modelos teóricos não estão “fora do mundo” ao qual se referem, mas ativamente engajados na constituição da realidade que descrevem.
Performatividade como sócio materialidade	Barad (2003)	Os artefatos constituem a realidade social por meio da prática.	A performatividade é a contestação do poder excessivo concedido a linguagem para determinar o que é real. Desafia a crença representacionalista no poder das palavras para representar coisas pré-existentes.
Performatividade como a busca de eficiência	Lyotard (1984)	Alinhamento entre verdade, conhecimento e a busca por eficiência em sociedades	A intenção de desenvolver e celebrar o conhecimento que contribui para a produção de potência máxima para entrada mínima

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos trabalhos de Cabantous e Gond (2011), Guérard et al. (2013), Gond e Cabantous (2015), Gond et al. (2016).

Com exceção da perspectiva Lyotariana, as outras abordagens são denominadas por Guérard et al. (2013) como parte de uma visão *enactment* de performatividade. Para Weick (1995) o termo *enactment* representa a noção de que quando as pessoas agem nas organizações, muitas vezes produzem estruturas, restrições e oportunidades que não estavam lá antes que eles tomassem a ação. No que se refere à performatividade, autores como Austin (1962), Callon (1998), Butler (1997) e Barad (2003) preocupam-se principalmente com o repetitivo *enactment* do discurso, dos modelos teóricos, dos comportamentos na construção da realidade.

A perspectiva de Butler (1990) sobre a performatividade foi desenvolvida sob o contexto dos estudos de gênero e é caracterizada por ilustrar a natureza recursiva do discurso performativo. A autora sugere que o gênero não consiste em característica intrínseca de indivíduos, mas que é culturalmente produzido pelas pessoas que atuam em ambiente nos quais o entendimento de masculinidade e feminilidade está implícito. As pessoas repetidamente ensaiam estes papéis em suas atividades diárias (Butler, 1997).

Para essa autora, a performatividade do gênero é materializada no, e por meio do, espaço em que se atua (Butler, 1990). Gond et al. (2016) entendem que nesta proposição *butleriana* a performatividade se refere aos micro-movimentos do corpo, assim cada pequeno e repetido movimento realizado pelo corpo ocorre dentro de um conjunto de significados que facilitam a constituição de organismos de gênero. Sob este enfoque, Guérard et al. (2013) afirmam que a estratégia, assim como o gênero, apenas existe quando se entende este como algo repetidamente construído (*enacted*).

Callon (1998), por sua vez, mobilizou a ideia de performatividade no livro “As leis do mercado”, no qual desenvolveu a ‘tese econômica da performatividade’. A proposta do autor constitui em investigar como a teoria define, executa, molda e formata a economia, ao invés de apenas descrevê-la (Gond & Cabantous, 2015). Nesta perspectiva de performatividade as teorias científicas, em foco as teorias de ordem econômica (Callon, 1998), não estão fora do mundo a que se referem, mas estão ativamente engajadas na constituição da realidade que estas descrevem (Guérard et al., 2013).

A tese de Callon (1998; 2007) sugere que as ciências naturais, juntamente com as ciências sociais, contribuem para a concretização das realidades que descrevem (Law & Urry, 2004). O autor aponta que a questão paradoxal a ser resolvida compreende entender se um discurso pode estar fora da realidade que descreve e simultaneamente participar da construção

desta realidade como um objeto (ou quase-objeto) que age sobre essa mesma realidade. Callon (1998; 2007) sustenta que a economia deve ser considerada menos como uma forma de conhecimento que descreve e analisa a economia, ou seja, como locucionária ou constativa (em referência aos termos apresentados por Austin, 1962). A economia necessita ser analisada mais como elemento atuante na prática da economia, pois não só descreve, e sim, promove a materialização de suas ideias e dos pressupostos comportamentais que estão no cerne da teoria (Callon, 2007; Vosselman, 2014).

Para responder a esta questão, Callon (1998; 2007) retoma o conceito de performatividade. Contudo, por meio de contribuições das correntes de pensamento da Semiótica e da teoria Ator-Rede, o autor buscou completar e enriquecer o conceito, mostrando que a significação e a eficácia das declarações científicas não podem ser dissociadas dos arranjos sócio-técnicos ou *agencements* envolvidos na produção dos fatos a que se referem essas mesmas declarações (Callon, 2007).

O *agencement*, termo proposto inicialmente por Deleuze e Guattari (1998), é uma expressão francesa que não tem tradução exata para o inglês, mas que pode ser entendido como um arranjo. O termo tem a mesma raiz que a palavra agência, e indica arranjos dotados da capacidade de agir de maneiras diferentes dependendo de suas configurações (Latour, 2005). Isso significa que não há restrições externas deixadas, e não há necessidade de mais explicações, porque a própria construção de seu significado faz parte de um arranjo. O arranjo sócio-técnico inclui a(s) declaração(ões) que se referem a ele, e é porque o primeiro inclui o último, que o arranjo age de acordo com a declaração. A associação proposta por Callon (2007), é que o manual de instruções técnicas de um equipamento, apesar de ser ‘resultado’ da descrição do próprio dispositivo, participa em fazê-lo funcionar. Os contextos não podem ser reduzidos, como na semiótica, a mundos puros de palavras e interlocutores, uma vez que eles são concebidos como arranjos textuais e materiais (Latour, 2005).

Os arranjos sócio-técnicos da tese da performatividade da teoria econômica (Callon, 2007) tratam do material heterogêneo e da natureza textual das práticas científicas. As declarações estão emaranhadas com dispositivos técnicos, competências incorporadas, regras básicas, e procedimentos. Com os fatos que eles descrevem, eles são incorporados nos *agencements* em que eles são partes interessadas (Callon, 2009). Cabe ressaltar que neste caso, não há materialidades por um lado e texto por outro, uma vez que as declarações contribuem para dar sentido aos eventos que os agentes produzem, e esses eventos sustentam o que as afirmações dizem. Latour (1999) já sugeria que as declarações são indissolúveis de todos os dispositivos que fazem com que as entidades que falam para existir, ou na verdade,

para agir. Callon (2009) explica que este posicionamento é realista e construtivista. Realista porque não é possível fazer qualquer coisa existir do nada, como na expressão *Fiat Lux* (Latour, 2005; Callon, 2007). E o posicionamento é ainda construtivista porque, para qualquer entidade, há milhares de maneiras de existir e de se desprender do plasma circundante (Latour, 2005), uma vez que existir é atuar (Callon, 2009).

Argumenta-se, nesta linha de pensamento, que as teorias (previsões, suposições, explicações e expectativas), independentes da correspondência *ex ante* com a verdade e a realidade, se cumprem por razões sociais, políticas e técnicas, e em decorrência, criam as realidades que as teorias preveem (Callon, 2007). De acordo com a perspectiva da performatividade, nem sequer pode-se falar de modo significativo em "verdade" *ex ante* ou "realidade" das teorias, porque as próprias teorias participam na definição e na criação do que é verdadeiro e do que é real. As teorias, como argumentado por um dos fundadores dessa perspectiva, são 'convenções arbitrárias' (MacKenzie, 2006) - convenções arbitrárias que não são verdadeiras *ex ante*, mas que se realizam, e assim, tornam-se verdades *ex post* (Callon, 2009; Felin & Foss, 2009).

Em outra revisão da concepção *austiniana* de performatividade, Barad (2003) reconsidera a abordagem linguística para a performatividade ao afirmar sua materialidade. Segundo essa autora, tanto elementos não-humanos quanto humanos têm que ser considerados como elementos materiais, e as separações naturais entre os objetos e os seres humanos necessitam ser desafiadas. Barad (2003, p. 802) indica que "performatividade, devidamente interpretada, não é um convite para transformar tudo (incluindo corpos materiais) em palavras; pelo contrário, a performatividade é precisamente a contestação do poder excessivo concedido à linguagem para determinar o que é real". Para Gond e Cabantous (2015) a perspectiva *baradiana* fornece novo vocabulário para descrever como atores, objetos e significados são dinamicamente trazidos à existência por meio do fluxo contínuo de prática. O *locus* de análise desta abordagem, na leitura de Gond et al. (2016), consiste na formação constante de fronteiras que distinguem o material e o social, e as implicações para a constituição de significado.

Outra perspectiva detalhada na literatura de performatividade consiste na interpretação de Lyotard (1984) sobre a temática. Para Guérard et al. (2013), esse autor desenvolveu sua noção de performatividade em um contexto de discussão sobre a geração e o uso de conhecimento em sociedades pós-modernas. Para Lyotard (1984) o termo performatividade consiste na predominância do critério *performance* no desenvolvimento de conhecimento, ou seja, o conhecimento que está sendo desenvolvido e avaliado não em relação a sua 'verdade',

mas em sua habilidade de aumentar a eficiência. A crítica *lyotardiana* sugere que enfatizar o desempenho pode desviar o interesse de outros valores, e resultar em um estreitamento da atenção para o que pode ser mensurado ao invés da ‘razão de ser’ da organização (Guérard et al., 2013). Lyotard (1984) questionou a busca pela *performance* na produção de conhecimento pelos sistemas educativos e define performatividade como a busca de eficácia na realização das tarefas e operações. Críticos aliados à abordagem indicam que as alterações realizadas no sistema educacional na busca de eficiência ocasionaram a *McDonaltilização* da Educação (Parker & Jary, 1995).

A utilização destas perspectivas de performatividade nos estudos organizacionais, na revisão de Gond et al. (2016), proporcionou uma série de estudos empíricos que reconsideraram as dinâmicas da linguagem, do conhecimento, do gênero, das teorias e dos artefatos materiais, e contribuíram para dar corpo a atores organizacionais e às próprias organizações. Contudo, uma parte expressiva destes trabalhos apenas limitou-se a emprestar o significado de performatividade das perspectivas tradicionais, mas não conseguiram explorá-las em todo o seu potencial (Gond et al., 2016). Os autores indicam que os trabalhos realizados sobre a temática em estudos organizacionais parecem não ter se beneficiado do conceito de performatividade para gerar novos conceitos, teorias e conhecimentos.

2.3.1 Os Estudos de Performatividade em Organizações

Segundo o trabalho de Gond et al. (2016) a abordagem da performatividade tem ingressado nos estudos organizacionais sob quatro diferentes maneiras: a) inspirado pela virada linguística, a abordagem da performatividade compartilha o entendimento de que os discursos não só descrevem mas também constituem (co-constituem) o que parece ser uma realidade social externa; b) as raízes pragmáticas dos estudos da performatividade ressoam aos estudos sobre o ‘fazer’ (*doing*) dos atores organizacionais e da virada da prática; c) alinhada com os estudos processuais, a área de estudos organizacionais começa a estudar sua fluidez; d) a ideia de sociomaterialidade está alinhada aos estudos de performatividade ao entender os efeitos materiais das práticas discursivas e a natureza sociomaterial da constituição do conhecimento.

Para buscar estudos com a abordagem da performatividade nos estudos organizacionais, realizei uma busca com o descritor performatividade (*‘performativity’* e *‘performative’*) no indexador *Web of Knowledge*, aplicando-se os filtros *Social Sciences* e *Business and Economics* para seleção de estudos da área de interesse. No Quadro 2, descrevo

oito estudos empíricos encontrados, que em seus resumos, título e/ou palavras-chave continham os descritores.

Quadro 2: Estudos sobre performatividade na área de estudos organizacionais

Autor	Ano	Título	Journal	Autor Base	Estratégia / Elemento	Conclusão
Kornberger & Clegg	2011	Strategy as performative practice: the case of Sydney 2030.	Strategic Organization	Austin	<i>Strategizing</i>	O <i>strategizing</i> da cidade Sydney (Austrália) se tornou performativo. Por meio do discurso, criou-se o conceito de cidade como maior do que simplesmente uma administração municipal (além do território), resultando em um senso de comunidade de sua população.
Chakrabarti, Ramos & Henneberg	2013	Network dynamics in the UK pharmaceutical network - A network-as-practice perspective	Industrial Marketing Management	Callon	Redes de Relacionamento	Atores podem ganhar um direcionamento para a mudança de maneira prática e relevante ao compreender as ideias / teorias em uso de outros atores ou grupos de atores. Isso fornece subsídios para novas ideias de negócio ou inovação estratégica, como mudanças que se transformam em "novas práticas" .
Labatut, Aggeri, & Girard	2012	Discipline and Change: How Technologies and Organizational Routines Interact in New Practice Creation	Organization Studies	Callon / Feldman	Rotinas/ Tecnologias	Entendimento da interação dinâmica entre tecnologias e rotinas organizacionais, na qual práticas e outras instituições não são externas a tecnologias, mas partes constituintes destas..
Laine, Meriläinen, Tienari, & Vaara	2015	Mastery, submission, and subversion: On the performative construction of strategist identity.	Organization	Butler	Identidade	A persistência de concepções dominantes da identidade do estrategista e problemas relacionados a esta identidade, como: ênfase exagerada na racionalidade técnica para a produção de conhecimento sobre a estratégia organizacional, a ansiedade em face da incerteza, aumento da expectativa de heroísmo, e uma incapacidade de envolver-se em um verdadeiro diálogo com os outros e para tratar de questões sociais e societais mais amplas, fazem parte do processo de fazer (elaboração/implementação) destes estrategistas. Ou seja, a identidade é performativa no <i>strategy-making</i> .

Continua...

... continuação.

Autor(es)	Ano	Título	Journal	Autor Performatividade	Estratégia / Elemento	Conclusão
Merkus, Heer, & Veenswijk	2014	Decision-making as Strategic political-executive practices influencing the actualization of an infrastructural development	Journal of Organizational Ethnography	Callon	Relações Políticas	Grupos diferentes de pessoas 'performam' práticas divergentes, o que causa efeitos performativos paralelos e até conflitantes sobre a realidade, o que o autor denominou de 'combate performativo' (no original <i>performative struggle</i>). O envolvimento nos processos de trabalho e retrabalho não é algo a ser visto como problemático. Pelo contrário, é o próprio significado do trabalho de 'construção' de valores organizacionais. É nas discussões, nas contestações, nas negociações, e nas configurações da rede em curso que valores práticos são executados. Ou seja, o processo de construção de valores é performativo.
Gehman, Treviño, & Garud.	2013	Values Work: A Process Study of the Emergence and Performance of Organizational Values Practices	Academy of Management Journal	Callon / Latour	Valores organizacionais	A racionalidade não é apenas um modo de inteligência social (March, 1981), mas também um produto concebido para o efeito da inteligência organizacional. Elaboração da racionalidade requer um trabalho cuidadoso e paciente de analistas bem treinados, e parcialmente, tal racionalidade encontra-se na mobilização coletiva dos atores sociais, teoria e artefatos materiais.
Cabantous, Gond, & Johnson-Cramer	2010	Decision Theory as Practice: Crafting Rationality in Organizations	Organization Studies	Callon	Racionalidade na Tomada de Decisão	A racionalidade não é apenas um modo de inteligência social (March, 1981), mas também um produto concebido para o efeito da inteligência organizacional. Elaboração da racionalidade requer um trabalho cuidadoso e paciente de analistas bem treinados, e parcialmente, tal racionalidade encontra-se na mobilização coletiva dos atores sociais, teoria e artefatos materiais.
Vásquez, Bencherki, Cooren, & Sergi	2017	From 'matters of concern' to 'matters of authority': Studying the performativity of strategy from a communicative constitution of organization (CCO) approach	Long Range Planning	Austin	Estratégia	A estratégia, como uma forma particular e situada de conhecimento, pode ser uma questão de interesse (pode ser negociada, transportada e legitimada) e uma questão de autoridade; em que passa a autorizar atores, suas ferramentas e declarações. Por meio destas práticas a estratégia ganha autoridade e compõe a realidade social.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por meio da análise do Quadro 2, pode-se observar que Kornberger e Clegg (2011), buscaram entender como a prática do *strategizing* desdobra-se em um contexto da gestão de uma cidade. Desta forma, trata-se de uma pesquisa longitudinal (dois anos) sobre o projeto de planejamento estratégico da cidade de Sydney na Austrália, utilizando o conceito de performatividade de Austin (1962) e de *strategizing* (Whittington, 2006). Como principais resultados, os autores evidenciaram que o poder performativo da estratégia explicitamente mobiliza e transforma os sujeitos envolvidos na tarefa de fazer a estratégia e cria legitimidade para representações particulares da realidade. Além disso, Kornberger e Clegg (2011) indicam que o poder performativo da estratégia constituiu a cidade como um objeto espacial (e não territorial), ou seja, a cidade passou a ser maior do que o espaço territorial em que está compreendida. Como contribuições, os autores concluíram que o *strategizing* é performativo, uma vez que constitui os sujeitos e molda os objetos envolvidos em sua atividade. Em adição, indica-se que o *strategizing* necessita ser entendido por sua performance estética, ou seja, o poder reside na representação icônica e simultânea de fatos e de valores.

O trabalho de Chakrabarti, Ramos e Henneberg (2013), realizado por meio de um estudo de caso do setor farmacêutico no Reino Unido, tem por objetivo entender como as mudanças nas relações de negócios e redes de relacionamento evoluem e envolvem outros atores da realidade organizacional. O trabalho analisa as relações no sistema de distribuição do setor e utiliza a abordagem teórica da ‘rede como prática’ (Latour, 2005) e da performatividade *calloniana*, na qual o mercado possui uma dinâmica performativa. Como resultado da análise das relações sociais, verificou-se que os atores podem ganhar um direcionamento para a mudança de maneira prática e relevante ao compreender as ideias / teorias em uso de outros atores ou grupos de atores. Esse resultado fornece subsídios para novas ideias de negócio ou inovação estratégica, como mudanças que se transformam em “novas práticas” (Chakrabarti et al., 2013). Ou seja, o caráter performativo das relações se dá, na medida em que, ao relacionarem-se com outros atores, os indivíduos tomam ciência de outras práticas, as quais podem passar a ser assimiladas com adaptações/melhoramentos, o que, conseqüentemente, gera uma evolução da prática em si, e do contexto em que esta prática é exercitada.

Na análise do trabalho de Labatut, Aggeri e Girard (2012), verificou-se o objetivo de compreender, por meio de um estudo etnográfico de longo prazo, como o *design* e os componentes internos de tecnologias interagem com as micro-dinâmicas de performances reais. Para estudar estas microdinâmicas os autores resgatam o aspecto performativo das

rotinas organizacionais (Feldman & Pentland, 2003), e de tecnologia como algo além de artefatos materiais. Essa pesquisa foi realizada com o caso de regiões pecuaristas da França em caráter longitudinal, seis anos de pesquisa, tendo em evidência as práticas, rotinas e tecnologias do segmento de criação de ovelhas. Labatut et al. (2012) concluíram que há uma interação dinâmica entre tecnologias e rotinas organizacionais, na qual práticas e outras instituições não são externos a tecnologias, mas partes constituintes destas. Ou seja, as rotinas possuem caráter performativo, uma vez que os atores produzem mudanças tecnológicas a partir das práticas cotidianas de reparação, ampliação e engajamento que realizam em suas atividades.

No que contempla a pesquisa desenvolvida por Laine, Meriläinen, Tienari e Vaara (2015), objetiva-se analisar a construção performativa da identidade de um estrategista no, e por meio do, discurso de gestores sobre a estratégia a qual relacionava-se sua atuação. Os autores empregaram o conceito de identidade advindo da prática social, ou seja, a identidade socialmente construída e reconstruída. Em complemento, utilizou-se o entendimento de performatividade de Butler (1997), o qual indica que os atos reiterativos 'citam' as formações estabelecidas do conhecimento e, ao fazê-lo, produzem discurso e subjetividade. Essa pesquisa foi desenvolvida por meio de entrevistas em profundidade com 19 executivos de alto escalão de cinco empresas familiares do setor industrial da Finlândia. Como resultado, Laine et al. (2015) sugerem que a identidade possui um caráter performativo sobre o fazer estratégico (*strategy-making*), uma vez que a partir do momento que os indivíduos assumem a identidade de estrategistas, estes passam a performar condutas, comportamentos e discursos similares.

O trabalho de Merkus, Heer e Veenswijk (2014), tem como objetivo detalhar o entendimento do termo 'combate performativo' (do original *performative struggle*), o qual indica que os agentes (estrategistas) buscam trazer a tona sua própria visão estratégica de uma realidade futura, e para tanto, refletem, antecipam e se esforçam para manipular o processo performativo de construção da realidade. O estudo foi realizado de maneira longitudinal com executivos políticos envolvidos com projetos de infra-estrutura de grande escala na Holanda. Para a realização do estudo os autores utilizam a visão do *strategizing* performativo de Kornberger e Clegg (2011) e o conceito de performatividade discursiva de Austin (1962). Como resultado os autores indicaram que os estrategistas refletem sobre suas decisões estratégicas como um fenômeno performativo, e consideram o processo decisório como o veículo para a realização de suas visões estratégicas individuais. Em adição, os estrategistas

antecipam a prática narrativa performativa de outros estrategistas e, posteriormente, sobre os efeitos performativos percebidos sobre a tomada de decisão, e desta forma, tentam manipular a história mútua que legitima a decisão final. Ou seja, a visão da realidade retratada é trazida à tona por meio dos atos de decisão que ocorrem no ‘combate performativo’ entre os envolvidos.

Em adição, Gehman, Treviño e Garud (2013) buscam entender como o trabalho de construção de valores emerge nas organizações e é performado ao longo do tempo. Para a confecção do trabalho os autores sugerem a abordagem dos valores como uma prática, ampliando as visões cognitiva e cultural empregadas mais frequentemente, e indicam ainda o caráter performativo dos valores advindos da leitura da performatividade de Callon (1998) e Latour (2005). A pesquisa de Gehman et al. (2013) foi realizada durante 4 anos em uma escola de negócios de uma universidade pública norte-americana, com foco na construção/reconstrução de um código de conduta na Universidade realizado ao longo do período da pesquisa. Os autores concluíram que os valores organizacionais não são construídos de maneira verticalizada de cima para baixo (*top-down*), mas durante as discussões, as contestações, as negociações, e as configurações das relações em curso em que valores práticos são executados. Ou seja, o processo de construção de valores é performativo, pois por meio destes processos de interação os valores tomam corpo.

O trabalho de Cabantous, Gond e Johnson-Cramer (2010) versa sobre o caráter performativo da teoria da decisão racional (*rational choice theory*) e das ferramentas e artefatos advindos da aplicação desta teoria. Os autores utilizam a perspectiva da estratégia como prática social, na qual identificam a tomada de decisão racional como uma das formas de elaboração/formulação de estratégias. Em adição, os autores empregam o conceito de performatividade de Callon (1998) no qual uma teoria influencia a construção da realidade ao invés de apenas descrevê-la. O estudo em questão foi realizado inicialmente com base em 58 publicações (casos) que descrevem a aplicação de decisões estratégicas ao longo de 32 anos e também entrevista com 10 pesquisadores-autores de alguns destes trabalhos. Os autores concluem que a racionalidade não é apenas um modo de inteligência social (March, 1981), mas também um produto concebido para o efeito da inteligência organizacional. Cabantous et al. (2010) indicam que a elaboração/aplicação da racionalidade na prática organizacional requer um trabalho cuidadoso e paciente de analistas bem treinados, os quais transferem tais racionalidades por meio da mobilização coletiva dos atores sociais, teorias e artefatos materiais. Os autores concluem que no centro das práticas organizacionais realiza-se um

trabalho de bricolagem criativa com tais racionalidades que permite a construção de novos materiais e dispositivos teóricos. Em síntese, a própria atuação dos atores e sua manipulação dos artefatos advindos da teoria da decisão racional criam a realidade, e nesta prática, também retro-alimentam a construção de novas tecnologias (conhecimentos, artefatos, ferramentas).

Por fim, Vásquez, Bencherki, Cooren, & Sergi (2017) utilizam a lente da CCO (organização como uma constituição comunicacional) para explorar a performatividade da estratégia. Por meio da participação do processo de planejamento estratégico de uma organização de atuação comunitária no Canadá, os autores definem os elementos da performatividade (teorias, atores e textos) como pertencentes a *práxis* comunicacional. Os autores evidenciam o emprego de três práticas comunicacionais: (i) verbalização e negociação coletiva de questões de interesse, (ii) transporte e materialização de assuntos de interesse por meio de textos, e (iii) reconhecimento de assuntos de interesse como legítimos (ou seja, ganho de autoridade). Por meio destas práticas as questões de interesse (*matters of concern*) se tornam questão de autoridade (*matters of authority*). A estratégia (como teoria, forma de conhecimento ou de saber-fazer) toma forma na prática e informa essas práticas. Os autores concluem que a estratégia foi capaz de moldar as ações e decisões dos participantes do processo de planejamento estratégico, mas, para isso, precisou ser incorporada por meio de ações, conversas e palavras no âmbito organizacional.

Após a revisão destes trabalhos empíricos, posso destacar que a abordagem da performatividade têm permitido novos olhares a conceitos e fenômenos já ‘tradicionais’ da área de estudos organizacionais, como valores, identidade, estratégia e rotinas. Desta forma, apesar da ‘virada performativa’ em estudos organizacionais (Gond et al., 2016) ainda estar em um estágio inicial, suas contribuições podem auxiliar a obter uma lente mais rica para estudar decisão e processo decisório, conforme exponho no próximo capítulo.

3 A PROPOSTA DE UMA MENTALIDADE PERFORMATIVA PARA ESTUDAR O PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL

Com base na literatura revisada, sugiro neste capítulo, uma forma de problematização do processo decisório com base em uma mentalidade performativa (Garud et al., 2018). A mentalidade performativa compartilha as características da Teoria Ator-Rede e, mais amplamente, o paradigma pós-estrutural (Hassard & Cox 2013), na medida em que combina uma visão descentralizada da agência com uma ontologia relacional. A mentalidade performativa é definida por Garud et al. (2018) como uma mentalidade que abrange uma posição ontológica relacional e intertemporal, em que os múltiplos mundos que navegamos são constituídos, desconstituídos e reconstituídos por fazeres e dizeres de múltiplos atuantes, que se envolvem uns com os outros por diversas questões, gerando uma miríade de desdobramentos e transbordamentos (*overflow*).

A seguir, desenvolvo a articulação das especificidades de uma abordagem performativa ao processo decisório organizacional, contrastando os pressupostos onto-epistemológicos dessa abordagem com as abordagens dominantes desta área de estudos (para um argumento similar ver Villar & Cabantous, 2018). Ressalto novamente que a lógica adotada neste trabalho não segue uma busca por *gaps* de pesquisa, mas consiste em problematizar os pressupostos arraigados da área de estudos de processo decisório, em acordo com as proposições de Alvesson e Sandberg (2011) e Sandberg e Tsoukas (2011).

Com base na ontologia relacional, qualquer possibilidade de explicação necessita vir de uma experiência empírica de pesquisa. Portanto, as construções lógicas exercitadas neste capítulo da tese, não podem ser tomadas como definitivas, nem pelo autor, nem pelo leitor, mas como um exercício de amadurecimento conceitual, que será novamente remontado após a imersão do pesquisador no campo empírico a ser estudado.

Apresento o Quadro 3 em que resgato as estratégias de pesquisa em processo decisório da tipologia de Poole e Van de Ven (2010) (ver seção 2.1). Com base na classificação de paradigmas sociológicos de Hassard e Cox (2013), o qual contempla aspectos ontológicos, epistemológicos, metodológicos e da natureza humana, desenvolvo a proposta da mentalidade performativa para o estudo do processo decisório organizacional. Em adição, apresento a diferenciação desta mentalidade quando comparada às abordagens anteriores.

Quadro 3: Comparação de três abordagens do processo decisório com a proposta da mentalidade performativa

	Abordagem #1	Abordagem#2	Abordagem #3	Mentalidade Performativa
Entendimento de Decisão	Decisões são resultados de um processo de escolha realizado por decisores racionais.	Decisões são efeito de normas e padrões comportamentais organizacionais sobre os quais os decisores estão assentados.	Decisões são resultado da construção de sentido de agentes humanos (individuais ou coletivos)	Decisões são forjadas relacionalmente em um processo de mediação de múltiplos atores
Entendimento da Natureza Humana	Voluntarista	Determinista	Co-Determinista	Desconstrucionista
Pressupostos Ontológicos e Epistemológicos	- Ontologia de substância (ou realista) - Epistemologia Positivista	- Ontologia de substância (ou realista) - Epistemologia Estruturalista	- Ontologia Processual (ou Nominalista) - Epistemologia Sócio-Constutivista	- Ontologia Relacional - Epistemologia Relativista
Metodologia	Variância (Dedutiva)	Processo (Interpretativa)	Processo (Interpretativa)	Reflexiva (Abdutiva)
Ilustrações	Simon (1965)	Mintzberg et al. (1976)	Chia (1994)	Cabantous & Gond (2011)
Correspondência com Poole & Van de Ven (2010) e Hassard & Cox 2013	I [Estrutural]	II [Estrutural]	III [Anti-estrutural]	Nenhum [Pós-estrutural]

Fonte: Adaptado de Villar & Cabantous (2018) com base em Hassard & Cox (2013) and Poole & Van de Ven (2010).

A ontologia relacional oferece a primazia da relação (Donati, 2011), em que processos, relações e interações são construídas como atributos primários da realidade, não havendo propriedades intrínsecas (Emirbayer, 1997). Neste sentido, a mentalidade performativa advoga pela parcimônia, evitando-se suposições de entidades pré-fixadas *a priori* (Latour, 2005). Ou seja, as coisas tomam sua forma e adquirem seus atributos como resultado de suas relações com outras entidades (Law, 1999). O mundo social é resultado do processo de interação de redes de associações compostas por uma variedade de atores (humanos e não humanos), as quais são estendidas espaço-temporalmente (Latour, 2005). Em poucas palavras, essa perspectiva sugere que agregados sociais indexam uma definição performativa, ou seja, “eles são feitos pelas vários meios e maneiras em que se dizem existir” (Latour, 2005, p. 34).

No que se refere ao aspecto epistemológico, altera-se o pensamento sobre “conceitos ‘como expressões categóricas singulares’ para ‘conceitos envolvidos em redes relacionais

complexas que são intersubjetivas e públicas'" (Emirbayer, 1997, p. 300). Qualquer explicação que dê ao fenômeno social um caráter tridimensional necessita ser evitado (Latour, 2005). Assim, qualquer fator estrutural/estruturante *a priori* é substituído por abordagens mais planas com aproximações mais abertas ao empírico (Seidl & Whittington, 2014). Nesta perspectiva, macro-atores (estruturas) são micro-atores sentados no topo de muitas caixas-pretas, ou seja, não são maiores, nem mais complexos que micro-atores, são apenas uma maneira particular de estabilização de relações de um grande número de elementos ligados de maneira a parecerem irreversíveis (Callon & Latour, 1981). Portanto, as relações são complexas e não podem ser explicadas com a ideia de que grandes estruturas sociais interagem com indivíduos.

Ao que se refere ao entendimento da natureza humana, tanto a abordagem voluntarista quanto a determinista baseiam-se no pressuposto da auto-ação (Dewey & Bentley, 1949), isto é, a estrutura ou o sujeito auto-agem sobre algo/alguém. Nas aproximações co-deterministas, a construção do social se dá por meio da interação entre estrutura e agência. Essa interação pode se dar como dualidade (Giddens, 1984) ou como dualismo analítico (Archer, 1995). Respeitando-se as diferenças entre múltiplas teorias co-deterministas, para Dépelteau (2013), estas se baseiam na ideia de que a história é o efeito das interações entre as propriedades das estruturas sociais e da agência humana. E outras palavras, os efeitos estruturais são ainda reconhecidos, mas os atores não são simplesmente seus condutores.

Na abordagem desconstrucionista rejeita-se qualquer forma de determinismo social. Os padrões sociais existem e podem ser explicados relacionalmente, mas o nível de semelhança de comportamentos e relacionamentos é sempre uma questão de gradação, uma vez que ações e relacionamentos são apenas mais ou menos semelhantes ou diferentes e, portanto, não podem ser simplesmente objetivados (Dépelteau, 2013). Em decorrência, não pode haver um efeito causal simples ou direto entre um padrão social e uma pessoa. Nesta perspectiva, a ação é necessariamente e relacionalmente mediada e a agência é, portanto, dissociada dos critérios de intencionalidade, subjetividade, reflexividade, moralidade e livre arbítrio (Sayes, 2014). Em decorrência, a ideia de que exista qualquer entidade pré-formatada (estrutura), e também a ideia de que o indivíduo pode interagir diretamente com uma estrutura (padrão social) são descartadas nesta concepção (Burkitt, 2016). Latour (2005) indica que para que uma ação seja transportada de um lugar para outro ela precisa de um veículo ou um condutor, ou seja, há sempre um processo de tradução (Callon, 1984) ou transação (Emirbayer, 1997), em detrimento de uma relação de causalidade. Para Latour (2005, p. 72)

podem existir muitos “tons metafísicos entre a causalidade plena e a pura existência, uma vez que os atuantes (elementos humanos, não-humanos e híbridos) podem autorizar, permitir, encorajar, sugerir, influenciar, bloquear, tornar possível, proibir e assim por diante”. Na lógica relacional, portanto, há uma enorme incerteza sobre “quem”, ou mesmo, “o que” está agindo (Sayes, 2014), pois os humanos não são, nem causa pura, nem efeito puro, mas parte do mundo em seu devir em aberto (Barad, 2003). (Aprofundei esta discussão onto-epistemológica das abordagens relacionais em Villar & Roglio, 2019).

A partir desta mudança paradigmática, passo a explicar as especificidades do emprego de uma mentalidade performativa para os estudos de processo decisório organizacional. Organizei didaticamente esta explicação por meio de três perguntas retóricas, com as quais busco interromper as compreensões existentes do processo decisório (em suas diferentes abordagens), desafiar o pensamento da substância (Langley & Tsoukas, 2017) e esclarecer as características da abordagem performativa que proponho nesta tese. Estas questões estão sintetizadas no Quadro 4, e apesar de poderem parecer ao leitor como ‘questões extremas’, estas são necessárias para contemplar os princípios do agnosticismo do observador, da simetria generalizada e da livre associação (Callon, 1984).

Quadro 4: Características da mentalidade performativa para o processo decisório organizacional

	Abordagens de #1 a #3*	Mentalidade Performativa	O que muda
O que é decisão?	É uma “coisa” objetivamente definida que foi tomada em um momento específico (tempo e espaço) antes ou depois da ação.	É um efeito de um arranjo sócio-técnico estável ou rede de relações, e existe somente dentro desta rede.	É efeito e também ativa na rede de relações que lhe deu origem. Ela muda quando os arranjos de rede (mais ou menos estáveis) que a suportam mudam.
O que é processo decisório?	É um caminho mais ou menos definido de etapas sequenciais para se chegar a uma única alternativa ou escolha.	Movimento de redes heterogêneas em torno de um interesse comum.	Ocorre pelos deslocamentos de uma rede de relações de múltiplos atuantes no tempo, no espaço e em sua própria organização.
O que ou quem decide?	A agência é propriedade do ator (indivíduo ou coletivo).	A ação é efeito da relação mediada, em princípio, de todos os elementos da rede, que coexistem em igualdade.	A decisão como parte de uma rede também implica na ação sobre a realidade em produção.

*As abordagens de #1 a #3 foram detalhadas no Quadro 3.

Fonte: Adaptado de Villar & Cabantous, 2018.

Quando pergunto “o que é” ou “quem é” automaticamente posso estar provocando o pensamento do leitor para uma ontologia de substância, em que se buscam elementos mais ou

menos etereamente substanciados (Nayak & Chia, 2011; Latour, 2005). Contudo, em uma ontologia relacional, o próprio significado do verbo “ser” é alterado. O “é” é apenas a natureza situada da rede de relações, uma vez que “ser” é estar relacionado (Mol, 2002).

Questão 1: O que é decisão?

A busca de uma explicação para “o que é decisão” talvez seja a mais contra-intuitiva. Ao contrário das abordagens de decisão (apresentadas na seção 2.1), o que se estuda sob a ótica de uma ontologia relacional não pode ser organizado de uma forma topologicamente homogênea, nem como um único objeto, nem como uma pluralidade dentro de um único espaço (Law, 1999). Segundo esse autor, o ato de nomear isso ou aquilo não simplifica, uma vez que o rótulo não substitui o conjunto por um rótulo puro.

Empregado ao processo decisório, a mentalidade performativa significa que uma decisão pode ser entendida como um *quase-objeto* (Latour, 2005). Cada decisão é construída e adquire seus atributos por meio do conjunto de relações que estabelece com os outros, existindo por meio dessas relações (Law, 1999). Apesar de sua unidade aparente, as decisões podem ser caracterizadas como construções relacionais de múltiplos e incomensuráveis atuantes, em que cada um acrescenta seu modelo disposicional (atitudes historicamente influenciadas), e por meio do qual as realizações comuns podem ser configuradas e desveladas. Essas realizações nunca são absolutas ou fixas, mas evoluem em seu escopo e modalidade. Assim, cada decisão emerge de um arranjo (mais ou menos) estável de relacionamentos, e só existe dentro dessa rede, pois “sobrevive” das relações que se estabelecem entre si e outras entidades (humanas e não humanas). Em outras palavras, “é mais de um, não é uma única coisa, não é singular, mas nem é simplesmente uma pilha aleatória de pedaços” (Law, 1999, p. 12).

Como contraponto deste entendimento em pesquisas na área de interesse desta pesquisa têm-se os estudos retrospectivos do processo decisório que não identificam uma decisão. Por exemplo, o carro desenvolvido por uma montadora europeia, na qual não havia uma “decisão” prévia de desenvolvimento de um novo modelo (Mintzberg & Waters, 1990) ou a operação na Prisão de *Abu Ghraib* na qual práticas de tortura passaram a ser realizadas sem uma decisão em tal sentido (Tsoukas, 2010).

Mantendo-se o entendimento de que a decisão pode figurar como uma entidade quase-objetiva, mas que é fruto de uma rede de relações heterogêneas, pode-se apontar dois motivos para o aparente resultado daquelas pesquisas. O primeiro consiste na possibilidade de se estar

buscando a singularidade na complexidade e fixidez no que é relacional. Neste sentido, o que ocorreu foi que não se encontrou uma cabeça, local ou tempo específico para se “coroar” como decisão e, portanto, assumiu-se como não existente. Em outras palavras, tomou-se as interações como inteira ou parcialmente isópticas, sincrônicas, sinópticas, isobáricas e/ou homogêneas (Latour, 2005). Em contrapartida, a compreensão da decisão como rede de relações heterogêneas, poderia fomentar o pesquisador a entender as múltiplas conexões dentro (e fora) da companhia automotiva (Mintzberg & Waters, 1990) ou das forças armadas americanas (Tsoukas, 2010) que mediaram a ação, e na ótica daqueles autores, fizeram decidir/agir. A decisão então não precisa estar restrita a um espaço, determinada a um momento, incorporada em uma pessoa, mas é a própria conexão dos vários atores (humanos e não-humanos) que participam de uma rede híbrida e heterogênea. Ilustrei esse argumento re-analisando a Crise dos Mísseis de Cuba em Villar e Cabantous (2018).

A segunda explicação, complementar e não excludente à primeira, consiste na explicação dada por Law (1999). O autor sugere que uma entidade quase-objetiva apenas sustenta-se enquanto durarem as relações que são estabelecidas entre ela e as outras entidades (humanas e não humanas). Neste caso, ambos os trabalhos exemplificados, são pesquisas *ex-post-facto*, no qual o próprio pesquisador não está inserido como uma entidade/um elemento da rede, e por isso, não consegue verificar as conexões (e concordâncias) estabelecidas naquele tempo/espaço. A transferência das informações, em um processo de tradução, acabou por extirpar um ou mais elementos daquela rede. No processo de empacotamento das relações (tornar-se uma caixa-preta), algumas relações e elementos relacionais ficaram invisíveis ao observador.

Neste caso, a problematização da decisão nas pesquisas da área poderia fomentar novas explicações, ou pelo menos diferentes das que se tem habitualmente obtido. Talvez explicações menos racionalmente comportadas do que se possa esperar. Mas, afinal, não é esse o exercício que estou propondo nesta tese?

Questão 2: O que é o processo decisório?

O caráter do processo decisório como fenômeno organizacional foi questionado e redesenhado inúmeras vezes, conforme se discutiu na seção 2.1 deste trabalho. Este processo pode ser um caminho bem definido de etapas sequenciais para se chegar a uma única alternativa (Mintzberg et al., 1976), uma atitude cognitiva retrospectiva, que irá gerar um

padrão de ação (Mintzberg & Waters, 1990), uma representação social para se obter legitimidade (Laroche, 1995), uma prática discursiva (Hendry, 2000).

Contudo, segundo Nayak e Chia (2011), “taxonomias, hierarquias, sistemas, estruturas e agentes isoláveis representam o vocabulário instintivo do pensamento institucionalizado, o que leva à subordinação da complexidade dinâmica, da relacionalidade indissociável e da emergência precária que são características de realidade vivenciada” (p. 291). Como explica Latour (2005) interessa-se em “mediadores fazendo (*making*) outros mediadores fazerem algo (p. 217)”. O próprio *making*, não é o mesmo que causar ou fazer (*doing*), uma vez que existe uma duplicação, um deslocamento, uma tradução, que modifica todo o argumento.

Nenhum vínculo pode ser dito como durável e feito de coisas sociais, pois a “durabilidade não tem ligação com a materialidade, e sim com o movimento” (Latour, 2005, p. 66). As cadeias de tradução referem-se ao trabalho graças ao qual os atores modificam, deslocam e transladam seus vários e contraditórios interesses (Latour, 1999). Assim, o emprego do conceito de tradução pode oxigenar o entendimento de “processo decisório” com a perspectiva de movimento.

Para Law e Callon (1987) as redes são compostas por um conjunto de elementos heterogêneos que foram ligados uns aos outros por um período de tempo, não possuindo uma formação e uma composição fixa, estável e definitiva, visto que podem ser alteradas a qualquer momento.

Acredita-se que processo decisório pode ser pesquisado como movimento das redes heterogêneas (humanos, não-humanos) em torno de um interesse em comum. Ou seja, não são etapas ou caminhos (mais ou menos abstratos) para frente ou para trás, mas deslocamentos de uma rede de atores no tempo, no espaço e em sua própria organização, as quais modificam a realidade desta própria rede, em um eterno devir.

Questão 3: O que ou quem decide?

As duas primeiras questões podem ser combinadas para repensar como a agência ocorre no processo decisório.

Os estudos sobre processo decisório, em uma ontologia de substância (e.g. Nayak & Chia, 2011), têm como foco principal a análise de um único decisor na organização, o *Chief Executive Officer* – CEO (e.g. Hambrick, 1995), de altos escalões (e.g. Hambrick & Mason, 1984) e de equipes de topo (*Top Executive Teams* – TMT) (e.g. Hambrick, Finkelstein, & Canella Jr., 2009). Ou ainda, têm desumanizado a decisão (e.g. Langley et al., 1995), ou seja,

têm negligenciado as faculdades humanas e características individuais que combinadas podem determinar os resultados organizacionais (Langley et al., 1995). As pesquisas e teorias de decisão e processo decisório, neste sentido, foram e vão em busca do “quem” e das características cognitivas, sociais e políticas de um ou mais indivíduos, sempre em uma conotação de que decidir é uma capacidade antropocêntrica.

Em uma perspectiva performativa, há uma enorme incerteza sobre quem, ou mesmo, o que está agindo (Sayes 2014). Assim, conhecer o decisor não implica mais a busca por um indivíduo (ou grupo de indivíduos) que tenha decidido, mas exige o estudo das redes de relações que mediam o processo de decisão. Aproximar-se do processo decisório com uma mentalidade performativa significa que os seres humanos são apenas um elemento da decisão (abordada como uma rede). Pensar, agir, decidir não são mais atributos conferidos aos seres humanos, mas, ao contrário, são gerados em redes que passam e ramificam dentro e fora do corpo (Law, 1992).

Contudo, a divisão humano e não humano, sujeito e objeto, agente e estrutura são separações arbitrárias, e foram difundidas por um projeto de modernidade inventado (Latour, 2013). Conforme revisado na seção 2.2 deste relatório de tese, o social em uma perspectiva relacional não é tido como homogêneo, humano e substanciado (Callon & Law, 1997). Assim, conhecer o decisor não seria mais buscar pelo indivíduo ou conjunto de indivíduos que decidiu, mas as redes em interação que mediam a ação de decidir. Em uma visão de que o social é o resultado de redes de materiais heterogêneos (humanos e não-humanos), a ação não é mais um atributo do indivíduo, mas de uma rede de múltiplas conexões. Um ator-humano, na expressão ator-rede, não é a fonte de uma ação, mas “o alvo em movimento de um vasto conjunto de entidades que se aninham em direção a ele” (Latour, 2005, p. 46).

Um exemplo da mudança de lógica do indivíduo para rede heterogênea de humanos e não humanos é dado por Latour (1988): o autor desenvolve o argumento de que “o grande pesquisador Pasteur” não existiu como um indivíduo, mas apenas como uma rede composta de laboratório, bactérias, computadores, estatísticas, outros pesquisadores, (...). Latour (1988) sugere que Pasteur não foi apenas um corpo e uma alma, mas uma rede heterogênea.

Neste sentido, Callon e Law (1997) sugerem que, ao se abordar um fenômeno formado por coletivos híbridos (redes heterogêneas), tem-se quatro fundamentos: i) não-humanos não são simplesmente recursos ou restrições, e podem intervir ativamente para provocar ações em direções não esperadas; ii) entidades são efeitos interativos e compostas por humanos e não-humanos; iii) ação é tanto transmitida como imprevisível, ou seja, entidades organizadas em

cadeias pré-existentes podem re-transmitir ações, mas ela não pode ser prevista, pois as entidades também são relações complexas de redes heterogêneas; iv) ação não pode ser explicada de uma maneira reducionista, como consequência exata de alguma ação anterior prévia.

O decisor-indivíduo (aquele da ontologia substancial), seria apenas um elemento da rede, apesar de poder figurar como único. Pensar, agir, escrever, amar, ganhar, e porque não, decidir, todos os atributos que normalmente são conferidos aos seres humanos, são gerados em redes que passam e se ramificam dentro e além do corpo (Law, 1992). A ideia da abordagem não consiste em estudar os *experts* e o que fazem ou devem fazer, mas sim, o que são (humanos e não-humanos) e sobre o seu modo de ser.

Como nenhuma entidade é discreta, ou claramente separada de seu “contexto”, pode-se afirmar que a ação é mediada, em princípio, de igual maneira por todos os elementos da rede, uma vez que, eles não têm fronteiras bem estabelecidas, são conjuntos de relações e, portanto, co-existem em igualdade (por princípio analítico).

A decisão, portanto, mesmo sendo uma entidade relacional criada naquele conjunto de relações, também tem a possibilidade de ‘fazer agir’, assim como qualquer outro elemento da rede. Para tal, resgata-se a tese da performatividade de Callon (2007), na qual a ação entre o natural e o social não pode ser separada, pois, via de regra, será realizada por uma hibridez (social-natural). Neste sentido, mesmo uma decisão (entidade relacional quase-objetiva) poderá mediar um efeito de ação sobre o outro, o que Austin (1962) denominou de ato perlocucionário, ou seja, estará mediando agência sobre os outros.

O exemplo de Laroche (1995) constitui uma forma de ilustrar esse raciocínio:

Um grupo de pessoas acredita que há uma “decisão” a ser tomada, uma reunião é agendada, e, no final desta, os participantes pensam que uma “decisão” foi tomada. Eles (participantes) estão mais propensos a acreditar nisso, pois eles vão para uma reunião com a ideia de que irão “decidir”, e acreditam que eles estão experienciando um processo decisório. [...]Aqueles que não participaram da reunião, mas sabem de sua ocorrência, pensam que uma decisão estava em jogo. Eles buscam por informações do resultado perguntando “o que foi decidido?”. Aqueles que não estão nesta interação, eventualmente irão encontrar um registro desta reunião ou uma conversa, e irão interpretar esta reunião como o tempo e o espaço da “decisão”, por meio do qual eles podem entender os resultados de hoje (Laroche, 1995, p. 70).

Pode-se verificar no trecho de Laroche (1995) que as pessoas, os locais, os assuntos, os instrumentos fazem parte do processo decisório. O que se faria da decisão se não houvesse a sala de reunião, a pauta previamente enviada, esse ou aquele indivíduo? Como a ‘decisão’ poderia caminhar no tempo e no espaço sem o registro de ata, o e-mail ou a anotação da

agenda? A partir destes questionamentos, parece que a explicação da agência não poderia se dar sem que se incluísse todo o arranjo sócio-técnico na análise.

MacKenzie (2006) exemplifica a trajetória de uma fórmula (anotação matemática) que progressivamente descobre o seu mundo e o mundo que é colocado em movimento pela fórmula que o descreve, a fórmula que anteriormente funcionava em um mundo de papel, subsequentemente passou a funcionar, após muitos investimentos, em um mundo de computadores, algoritmos, habilidades profissionais, e instituições. O autor indica que poderia-se dizer que a fórmula se tornou realidade, mas sugere que o mundo que ela supôs se tornou atual. O mundo suposto ganhou em precisão, robustez, extensão, por meio do intenso trabalho de articulação, experimentação, observação que foi requerido para produzir o alinhamento (ajustamento) gradual e mútuo de arranjos sócio-técnicos e a fórmula. A fórmula nasceu performativa, e assim permaneceu, até que se tornou constativa quando o mundo finalmente passou a agir de acordo com ela.

Neste sentido, a decisão como entidade que alimenta e é alimentada por uma rede heterogênea - que a sustenta por mais ou menos tempo - não pode ser apenas um efeito, um resultado, uma vez que, em uma ontologia plana e simétrica, a decisão (entidade) está em igualdade com os humanos e não-humanos, os quais por movimentos de mediação lhe deram “causa”. Assim, a própria decisão (entidade quase-objeto) passa a ter um efeito de ação sobre a rede, ou seja, a decisão possui poder de provocar a ação sobre o outro. Essa ação é explicada, nestes termos, pela abordagem de performatividade sugerida por Callon (2007; 2009). Todos os elementos do arranjo sócio-técnico, mesmo os que por meio dele são sustentados a existir, participam da rede.

De maneira simplória, a decisão, assim como qualquer elemento humano ou não-humano, também tem poder de agência sobre a realidade. Assim, o pressuposto de que a decisão precede ou antecede a ação é infrutífero ou limitador, pois a decisão também implica a ação. A decisão, de maneira performativa, possui poder de ação sobre os indivíduos, artefatos e rotinas que estão organizados em seu entorno.

4 O PROCESSO METODOLÓGICO

Neste capítulo, apresento o processo metodológico vivenciado para elaboração deste trabalho de tese.

4.1 COMO ENTREI NESSE MUNDO DAS DECISÕES

Poderia dar várias versões de como entrei nesse mundo do processo decisório e como essa temática virou “o tema” da pesquisa de doutoramento. A versão oficial reside sobre a relação que estabeleci, como docente em formação, com minha orientadora e, de maneira mais ampla, com professores e pesquisadores organizados no grupo de pesquisa “Estratégia e Processo Decisório” (GEPD) do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Como processo decisório é a área de interesse e *expertise* da minha orientadora e do grupo de pesquisa coordenado por ela, posso afirmar que o tema da tese já estava “decidido”, teria que ser sobre decisão e processo decisório.

Contudo, a partir do momento que o Eduardo, recém candidato ao doutoramento, entra em contato com o tema, seus inúmeros trabalhos, autores, correntes de pensamento, perspectivas teóricas e de pesquisa empírica, também surge uma vontade: fazer uma aproximação por meio de teorias não-tradicionais com uma experiência vivencial e longitudinal de pesquisa. Essa vontade não é um auto-desejo (*free-will*), mas foi fruto de relações anteriores, principalmente das relações estabelecidas com a pesquisa qualitativa que desenvolvi na dissertação de mestrado, e da relação com minha recém colega Carolina de Souza Walger (mesmo tema, mesma orientadora, mesma turma de doutorado), a qual havia realizado sua pesquisa de dissertação de mestrado nesta temática, e dividia experiências, anseios e ideias, mais ou menos, próximas às minhas. Não queríamos explorar o processo decisório entrevistando apenas CEOs de várias organizações, não queríamos ter apenas uma ou duas entrevistas de uma organização (mesmo que tivéssemos dezenas de organizações pesquisadas) como fonte de dados para sustentar nossa tese. Em suma, queríamos nos envolver profundamente em uma realidade organizacional para poder pensar (re-pensar / “des-pensar”) o tema. Assim, nós (Prof. Karina, Carolina e eu), adentramos nesta jornada de buscar abordagens inovadoras e alternativas (fora do *mainstream*) para pensar e pesquisar o processo decisório organizacional.

E posso racionalizar que fomos quase que por “tentativa e erro”, se não fosse por “tentativa e êxito”. Pois a cada leitura, a cada estruturação da pesquisa de tese, a cada ensaio

eu pude aprender, aprofundar e melhorar um pouco mais o que propunha estudar. O primeiro trabalho foi aproximar o processo decisório da abordagem da estratégia como prática (ver em Villar, Walger, Roglio & Abib, 2015, e em versão definitiva em Villar, Walger, Roglio, Abib & Stoker, 2018), contudo os próprios *frameworks* e traduções já realizadas pela abordagem da Estratégia como Prática impediam-me de realizar as inovações e alcançar uma discussão original, a qual é esperada de um pesquisador em processo de doutoramento (pressuposto que internalizei observando diversas bancas de defesa de tese e que os professores faziam questão de lembrar em suas disciplinas). Em adição, esta primeira ideia foi criticada, como exercício do trabalho de avaliação entre pares, em diversos congressos e periódicos, o que nos levou (Prof. Karina, Carolina e eu) a buscar nas teorias da prática (para uma visão abrangente ver Reckwitz, 2002), possibilidades de aproximação teoricamente mais profundas, haja vista, a própria demanda na área de interesse por quadros onto-epistemológicos inovadores (Langley et al., 1995; Tsoukas, 2010; Laroche, 2014).

Neste caminho escrevi o ensaio intitulado “O processo decisório como uma prática social performativa” (Villar, 2016a) em que busco alinhar a temática às perspectivas da prática social. Neste processo, identifiquei uma linha de estudos de processo decisório e performatividade, a qual possui como um de seus expoentes a professora Laure Cabantous (*City University*, Reino Unido). Neste novo processo de avaliação por pares, as teorias da prática social, apesar de uma certa unicidade em um olhar abrangente (Schatzki, Knorr-Cetina & Savigny, 2001), possuem diferenças e particularidades em suas tessituras, o que impossibilitou um olhar onto-epistemológico alinhado. Em contrapartida, a ideia da performatividade parecia promissora, não obstante a minha falta de profundidade no tema. Ressalto ainda a indicação da professora Natália Rese, realizada junto ao grupo de pesquisa, sobre necessidade de trilhar um posicionamento ontológico claro, e o incentivo do professor Cristiano Maciel (PUC-PR) e da professora Queila Matitz para conversar com teorias da sociologia, e não ficar necessariamente preso às traduções já realizadas dentro dos estudos organizacionais.

Portanto, o terceiro movimento (racionalizando o processo) foi me apropriar com maior profundidade de uma das abordagens “da prática social”. Assim, em virtude dos trabalhos de performatividade terem como um de seus autores Michel Callon, e da possibilidade (ainda incerta) de realizar estágio doutoral no exterior com a professora Laure Cabantous, a qual empregara a abordagem *Calloniana* em seus textos, a abordagem da teoria ator-rede foi escolhida (novamente racionalizando o processo). Assim, redigi o projeto de tese

intitulado “O processo decisório como fenômeno performativo: uma análise sob a perspectiva relacional” (Villar, 2016b). Neste texto, aprofundi a questão ontológica por meio da perspectiva relacional, e desenvolvi a primeira versão de um olhar performativo ao processo decisório organizacional.

O quarto movimento desta pesquisa de tese, no que se refere a temática, foi realizado junto com a professora Laure Cabantous em estágio doutoral no exterior. Em minha estada na *Cass Business School* realizamos um trabalho de aprofundamento da abordagem teórica e também a aproximação do corpo teórico do trabalho com o “mundo empírico”, por meio de um exercício de articulação de uma mentalidade performativa no conhecido e estudado caso de processo decisório na crise dos mísseis de Cuba de 1962 (ver Villar & Cabantous, 2018). Em toda esta trajetória, alcancei certa familiaridade com a temática e também me apropriei das abordagens teóricas para o estudo de doutoramento. Talvez nunca tenha parado esse processo de aprofundamento e apropriação, apenas o tempo de doutoramento acabou. Assim, a tese como texto-cristalizado neste relatório, é fruto dessas diversas andanças entre autores, abordagens, ensaios e pessoas, em busca de um quadro teórico onto-epistemológico alinhado e inovador para pesquisar e entender, de maneira vivencial, o processo decisório organizacional.

Apesar de ter apresentado nesta seção a trajetória de aproximação da temática de estudo, esta nunca esteve separada da aproximação do campo empírico. Assim, descrevo a seguir, a trajetória de vivência empírica em campo.

4.2 O PORQUÊ DE CONTAR A HISTÓRIA DA ASID

Para alcançar os objetivos propostos, observei vivencialmente e ao longo de aproximadamente três anos o trabalho em uma organização do segmento de inovação social. Para isso, realizei um estudo etnográfico nas fronteiras da organização chamada ASID Brasil, um negócio social em que os membros atuam para potencializar a inclusão de pessoas com deficiência na sociedade, por meio do trabalho integrado com as instituições de ensino e também com as empresas (organizações do segundo setor). Um negócio social pode ser amplamente definido como uma atividade organizativamente delimitada, com o objetivo de desenvolver e implementar novas ideias (produtos, serviços e modelos) para atender necessidades sociais (Bridgstock, Lettice, Özbilgin, & Tatli, 2010).

O caso em estudo foi escolhido por quatro questões específicas. Primeiramente, pela adequação à abordagem teórica adotada. Ou seja, a realidade de inovação e constante

mudança do negócio social me permitiram rastrear o processo organizacional, uma vez que “o social é rastreável apenas quando está sendo modificado” (Latour, 2005, p.159). Em situações em que as inovações proliferam, as fronteiras dos grupos são incertas e quando a gama de entidades a serem observadas flutua, as abordagens tradicionais não são capazes de rastrear novas associações de atores (Latour, 2005). Assim, a realidade do negócio com abertura à inovação social e com fronteiras organizacionais e hierárquicas menos rígidas, caracterizam o caso como um *locus* potencialmente privilegiado para consecução dos objetivos desta pesquisa.

Em segundo lugar, verifiquei que a natureza do trabalho da organização em estudo também me possibilitou estar em diferentes momentos, lugares e espaços, o que enriqueceu o processo etnográfico de pesquisa. Não obstante a proliferação de novas formas de se organizar, como o negócio social em questão, os métodos de pesquisa tradicionais parecem não acompanhar a natureza fluida e dispersa de trabalho destas construções organizacionais que se apresentam. Em decorrência, simplificam-se os processos teórico-explicativos (Law, 1994; Tsoukas, 2017), por vezes, dissipando-se a própria natureza não situada de ação e os efeitos das relações com inúmeros atores espalhados pelo espectro⁴ organizacional, característicos destas formações organizacionais. Para tanto, incluir essa pluralidade de relações no processo de pesquisa, permitiu-me andar por diversos caminhos, escutar diferentes atores, observar o dia a dia em questão sob diferentes perspectivas e questionar os pressupostos das teorias existentes em busca de um novo olhar para entender o processo decisório organizacional. Assim, há também uma aderência do método etnográfico ao caso, pois este permitiu-me seguir o fazer organizacional por diferentes caminhos.

O terceiro ponto que destaco refere-se à especialidade do caso (da história) em si. A ASID é a única organização com dupla premiação nos dois maiores concursos de empreendedorismo social do Brasil. Em 2013 recebeu o “Prêmio Empreendedor Social de Futuro” do maior jornal em circulação do país. Em 2014, conquistou o “Prêmio Jovens Inspiradores”, que consiste no maior prêmio de empreendedorismo da América Latina e é organizado pelo maior grupo editorial do País. Estas chancelas tornam esta história única e potencialmente interessante para teorização (Stake, 2000).

Por fim, ressalto como quarta justificativa para o estudo do caso em questão o acesso praticamente irrestrito aos atores e às informações do caso. Em uma pesquisa etnográfica no campo de organizações, normalmente somos limitados por barreiras hierárquicas, reuniões

⁴ O termo espectro, livremente emprestado da Física, traduz diferentes amplitudes e intensidades de participação.

fechadas, situações em que somos impedidos de acessar momentos da realidade pesquisada (Cunliffe & Alcadipani, 2016). Essa dificuldade impede o trabalho do pesquisador de rastrear os atores e os acontecimentos no processo de fazer organizacional. Na ASID, eu tive amplo acesso a pessoas, informações, reuniões, atividades, documentos. Algumas informações como, por exemplo, quanto cada um recebe de salário, quem será desligado da empresa na próxima semana, quais mudanças são prioritárias para essa ou aquela pessoa, não tinham relação direta (se é que isso é possível) com o objeto em estudo ou eram dispensáveis para o cumprimento dos objetivos propostos. Todavia, esse amplo acesso possibilitou-me liberdade para estar com os sujeitos da pesquisa, para entender como eles pensam (mesmo que com meus filtros), para captar as minúcias de suas ações, de suas conversas e, portanto, sentir-me parte integrante desta rede de relações, não obstante o papel de pesquisador que desempenhara.

4.3 O MEU CAMINHO NA PESQUISA

Uma investigação embasada na ontologia relacional permite aos pesquisadores se envolverem em um diálogo direto com os atores organizacionais (Latour, 2005; Nimmo, 2011). Neste sentido, o emprego da abordagem possibilita combinar o avanço/aperfeiçoamento de compreensão teórica, respeitando a sua relevância prática para gestores e outros membros da organização (Latour, 2005).

O desafio metodológico neste processo etnográfico, tendo como objeto de estudo o processo decisório organizacional em uma perspectiva ontológica relacional, foi não “imobilizar” o processo observado em decisões. A decisão não poderia, nesta abordagem, ser um rótulo aplicado por mim a determinado conjunto de ações que emanava do campo de pesquisa. Sem reificar o trabalho dos atuantes em decisão, detive meu interesse em: i) identificar o que os atores chamavam de “decisão”, ii) entender do que é feita a “decisão”, e iii) descrever as trajetórias destas “decisões”. Em um olhar pós-estruturalista (e.g. Hassard & Cox, 2013), mantive-me interessado por entender o “processo decisório” a partir da atuação dos próprios atores em campo e, principalmente, com foco no que os faz atuar. Muitas vezes me senti na peça *Tamara* (Boje, 1995) tendo que escolher que história contar e que caminho seguir, uma vez que no decorrer da pesquisa minhas escolhas também passavam a compor os resultados alcançados.

Para organizar e detalhar estes caminhos, dividi didaticamente o processo de pesquisa de campo em três fases. Estas fases não são etapas pré-definidas e perfeitamente divididas *ex-*

ante. As etapas foram criadas durante o processo de escrita do relatório de tese para facilitar ao leitor entender o meu processo de familiarização com o caso. Na Tabela 1 a seguir, apresento detalhes de cada fase.

Tabela 1: Detalhamento do processo da pesquisa etnográfica

	Fase	Coleta	Início	Fim	N	Tempo (H)	Tempo (Min)	Anotações (Pgs)	Tipo
1	Aproximação	Entrevistas	jun/15	fev/16	17	13,5	810	205	Transcrições
2	Internalização	Observação Não-Participante	jan/17	jun/17	25	72,8	4368	63	Relatórios de Observação
3	Vivência	Observação Etnográfica	jul/17	dez/17	53	182,6	10956	245	Relatórios de Observação e Transcrições

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na primeira fase, intitulada de aproximação, eu tive um contato inicial com os membros de diversas áreas e posições hierárquicas da organização em estudo, diretores de instituições atendidas pela organização, membros do conselho estratégico e representantes de empresas-parceiras. O primeiro contato foi feito pela Professora Natalia Rese em 27 de maio de 2015 por e-mail, por meio do qual propôs uma entrevista com o Fundador, que se concretizou em junho de 2015. A partir desta primeira entrevista, mantive o contato com os membros da organização por meio de entrevistas pré-agendadas, com duração média de 48 minutos cada. Nestas entrevistas, as quais foram gravadas e transcritas na íntegra, meu objetivo estava concentrado em entender o funcionamento do negócio em si, ter uma perspectiva do trabalho realizado a partir da fala dos atores envolvidos e ter conteúdo para pensar possibilidades de teorização. Nesta fase, a ASID não era necessariamente “o caso” da tese, mas um exercício para manter-me em campo durante o processo de “pensar a tese”. Com todas as etapas e procedimentos que são exigidos em uma lógica dedutiva de doutoramento, como, por exemplo, realizar um ensaio teórico e também elaborar um projeto de tese para qualificação, eu e minha orientadora entendemos que manter-me em campo, seria uma alternativa melhor do que adiar todo o processo burocrático de doutoramento, como fez Kunda (2013).

Logo nas primeiras entrevistas, verifiquei a abertura dos membros da ASID para comigo e com possibilidade de uma pesquisa vivencial mais intensa. Destaco alguns trechos da transcrição da primeira entrevista que indicaram tal abertura:

Depois eu posso te mandar os documentos, os relatórios, e tudo mais para você conhecer ao vivo como é o negócio. Entrevista 1 com Fundador em Jun-15.

É só você falar os dias que você quer [acompanhar uma visita a instituição], que eu mando [a agenda]. Tem 30 por dia. Nas empresas [parceiros] nós fazemos uma meta de 50 reuniões por mês, então todo dia alguém está indo visitar algum tipo de empresa. Acho bacana você acompanhar nesse sentido, mesmo que algumas pode ter algum assunto mais chato, nestes casos eu vou te falar: “Essa aqui é uma reunião tensa, não vai. Mas essa é tranquila...”. Se você quiser visitar alguma empresa sem a gente (...) também tá aberto, porque eu acho que isso tudo, talvez dê uma visão prática para você. Entrevista 1 com Fundador em Jun-15.

Se você quiser, abrindo..., participar dessas reuniões [de líderes] de sextas-feiras às 8h da manhã, outros alinhamentos que a gente faz, é só você avisar antes, que eu já aviso o pessoal, e é bem tranquilo. Entrevista 1 com Fundador em Jun-15.

Nesta fase de aproximação (Fase 1), entrevistei os três fundadores da organização, os gerentes e alguns analistas das áreas de voluntariado e de projetos (as quais no decorrer da pesquisa foram re-estruturadas em uma única área, denominada “operações”) e o responsável pela área de captação de recursos (denominada posteriormente de “comercial”). Em adição, por indicação dos membros da ASID, conversei com diretores de escolas que atendem pessoas com deficiência, membros do conselho estratégico e representantes de empresas investidoras parceiras. Além disso, frequentei uma manhã da ação “Mão na Massa”, um dos projetos da ASID em que voluntários de empresas parceiras fazem reformas nas instituições de ensino, participei de um “Café de Boas Práticas”, em que os diretores das instituições da Rede-ASID (escolas e instituições que recebem o “atendimento” dos membros da ASID) participam de um treinamento sobre algum assunto de interesse comum, e também observei quatro reuniões: reunião de acompanhamento de projeto em andamento, reunião de líderes da ASID, e duas reuniões com o Conselho Consultivo. Apresento o detalhamento desta Fase 1 no Apêndice A.

Após a última entrevista da Fase 1, em fevereiro de 2016, realizei a transcrição de todas as entrevistas e organizei os relatórios de observação e documentos que tive acesso neste primeiro período. No intervalo entre o fim desta primeira fase e o início da segunda, realizei o primeiro exercício de análise, com um olhar para a estratégia aberta e a abordagem da tradução (ver em Villar, Rese, & Roglio, 2018). Em adição, escrevi o ensaio teórico e o projeto de tese para qualificação, os quais são etapas obrigatórias do processo de doutoramento. Após a qualificação do projeto em dezembro de 2016, retornei ao campo para acompanhar as reuniões de liderança da ASID. Nesta segunda fase, a qual denominei de

internalização, meu objetivo consistiu em aproximar-me da dinâmica organizacional em si. Nesta segunda fase, que durou de janeiro à julho de 2017, eu também tive uma entrevista com o Diretor Executivo para me atualizar das mudanças na organização desde o início do ano (fim da primeira fase), estive durante quatorze dias não consecutivos na organização como observador não participante (janeiro a fevereiro de 2017) e acompanhei onze reuniões semanais de liderança (fevereiro a junho de 2017). Neste período de fevereiro a junho, participei de todas as reuniões “semanais” realizadas entre os líderes da ASID, salvo as reuniões canceladas por eles, em função de suas próprias atividades. Estas reuniões foram observadas à distância, via videoconferência, uma vez que parte da equipe estava em São Paulo, parte da equipe em Curitiba, e eu em Londres (Reino Unido) realizando estágio doutoral no exterior (período sanduíche). O detalhamento deste segundo período de pesquisa pode ser observado nas informações do Apêndice B. No início desta segunda fase o Diretor de Marketing me adicionou ao Grupo de *Whatsapp* chamado “ASID” do qual participam todos os membros da ASID e é utilizado para recados gerais, dividir conquistas e compartilhar notícias aderentes à causa da pessoa com deficiência.

A seguir destaco alguns trechos dos relatórios de observação em que evidencio o meu processo de entrada em campo, o estranhamento percebido advindo da minha presença, e a relativa habitualização dos membros à minha participação como observador.

Durante observação senti-me isolado, (...) senti dificuldade em me inserir na observação em alguns momentos (...) quando se tratava de conversas pessoais, atividades de cunho pessoal, recuei para dar espaço aos colaboradores ([Diretor de Comercial] principalmente) e não ser invasivo. Em um dos momentos que estava na sala com [Analista de Operações] e [Outro analista de operações], percebi que um deles enviou um bilhete manuscrito para o outro, para não verbalizar algum assunto em minha presença. Isso evidencia uma certa reação dos colaboradores a minha permanência/observação, e provavelmente não teriam agido da mesma forma se eu não estivesse no local. Relatório de Observação de Jan-2017.

Primeira reunião de lideranças que participei nesta etapa. A reunião foi bastante informativa, com muitas informações novas, mas consegui acompanhar a maior parte das discussões. A reunião por *Hangout (como eles estavam sem webcam)* não permitiu que eu verificasse os olhares (e demais movimentos corporais), portanto a análise ficou mais restrita ao diálogo, e as expressões verbais. Senti um estranhamento de fazer essa reunião *online*, mas parece que eles estão bem acostumados a este tipo de interação. Relatório de Observação de Jan-2017

Como participei a distância, não há um estranhamento a minha presença. Algumas vezes houve instabilidade na rede e alguns participantes (incluindo eu) acabaram ficando um tempo fora da discussão em função de quedas na conexão. Além disso, a [Diretora de Operações] estava em trânsito (São Paulo – Curitiba) e [Diretor Executivo] (Na parte final da reunião), estava

dentro de um taxi indo para uma outra reunião. Essa separação espacial de alguma forma me causa um estranhamento, e um autoquestionamento quanto a produtividade da reunião (mas para eles parece ser algo bastante natural). Relatório de Observação de Jan-2017

Entrei durante a reunião, e não houve um estranhamento a minha presença. Em momentos mais descontraídos, percebi que minha presença se fazia mais nítida, como se houvesse um cuidado com o que fossem falar. Percebi a descaracterização de alguns clientes/apoiadores, por exemplo, “não adianta convidar o Apoiador A, pois ele não consegue manter uma linha de argumentação clara”, os quais possivelmente seriam nominados sem a minha presença. Relatório de Observação de Fev-2017

Nesta segunda fase, destaco que boa parte da interação era realizada por videoconferência, ou seja, mediada por dispositivos tecnológicos, o que favoreceu minha presença não-participante. Ou seja, apesar de usar, na maior parte das vezes, o vídeo para observação das pessoas, suas posições e seus comportamentos, os sujeitos observados viam apenas meu rosto, e não podiam perceber a quantidade de anotações que eram feitas e quando eram feitas. A interação mediada minimizou a necessidade de interação com os membros, o que me possibilitou permanecer atento aos objetivos da pesquisa. Em adição, a partir da análise dos relatórios que eu estava produzindo semanalmente, também realizei junto com minha co-orientadora em Londres ajustes no grau de detalhamento das observações. A partir desta análise inseri anotações da progressão cronológica das falas e assuntos, e passei a identificar todos os atuantes nas reuniões observadas (humanos e não-humanos). Estas mudanças permitiram que minhas anotações ficassem mais ricas para a análise sob a ótica da relacionalidade. Além disso, inseri um campo de observações do pesquisador em que, por meio dos assuntos, falas, comportamentos observados, eu pudesse realizar uma análise preliminar das informações geradas em cada oportunidade, relacionando-as com observações passadas e expectativas futuras. Foi uma forma encontrada de manter-me alerta não apenas aos acontecimentos pontuados, mas aos caminhos trilhados a partir destes momentos pontuados de observação.

De volta ao Brasil, retomei o contato presencial com os membros da ASID e comecei a destinar, no mínimo, dois dias por semana para estar integralmente acompanhando-os onde quer que eles estivessem. Este período vivencial identifiquei como a terceira fase da pesquisa de campo e durou de agosto a dezembro de 2017 (Ver detalhamento no Apêndice C).

Nesta fase, em julho de 2017, mudei-me para São Paulo para acompanhar o direcionamento das atividades da ASID em expansão para a região. Apesar de situar-me, a partir desta data, em São Paulo-SP, eu ainda permaneci duas semanas por mês em Curitiba engajado com as atividades da ASID nesta cidade. Além disso, também me mantive em dia

com as atividades regulares de doutorando na UFPR como encontros de orientação, grupo de pesquisa e seminários. Neste período, acompanhei as reuniões de liderança da ASID feitas por videoconferência (São Paulo – Curitiba), contudo, na maior parte destas reuniões, ao contrário das reuniões da fase 2, eu participei presencialmente junto com os membros de São Paulo ou Curitiba.

Neste período tive acesso ao Grupo de *Whatsapp* da equipe de São Paulo e também ao Grupo de *Whatsapp* chamado “Liderança ASID”, do qual participam apenas os cinco diretores. No grupo de São Paulo pude acompanhar como o trabalho geograficamente disperso da organização, mantém-se alinhado por comunicações instantâneas. É hábito cada membro dizer aonde vai estar e o que está fazendo durante o decorrer do dia. No grupo da Liderança pude acompanhar as interações entre os membros no intervalo entre as reuniões de liderança, *locus* que me permitiu uma posição privilegiada de análise. Pode parecer ao leitor um mero detalhe o acesso obtido aos grupos de *Whatsapp*, mas estes constituem uma boa representação do grau da minha aproximação e familiarização com o caso.

Durante a manhã enviei mensagem de *Whatsapp* para [Diretor Executivo], perguntando se poderia acompanhar os trabalhos na ASID em Curitiba à tarde. Não precisaria ser nenhuma reunião em específico, mas uma observação das rotinas em geral. [Diretor Executivo] me responde que sim, e que se eu quisesse, poderia ir as 12h para almoçar com ele. Esse foi o terceiro almoço com o [Diretor Executivo]. Já havia almoçado com ele antes de ir para Londres, quando retomei o contato com a ASID (Início da 2 fase da pesquisa) e também quando voltei de Londres para falar da experiência e alinhar o contato para continuidade presencial da pesquisa (Fase 3). Relatório de Observação de Ago-2017.

Em 29/08 [Diretor Executivo] me adicionou ao Grupo de *Whatsapp* chamado “Liderança ASID” em que eles conversam “questões estratégicas” da ASID. Fazem parte deste grupo [Diretor Executivo], [Diretor Comercial], [Diretora de Operações SP], [Diretor de Marketing] e [Diretor Operações PR/SC]. Relatório de Observação de Set-2017

De maneira concomitante a esta terceira fase em campo, participei como aluno regular da disciplina de “Etnografia, Netnografia e Análise de Dados de Campo” no Programa de Doutorado em Administração da Fundação Getúlio Vargas (CMCD/EAESP). A partir de *insights* advindos no processo de leitura de autores e trabalhos nesta disciplina e das discussões dirigidas pelo Prof. Rafael Alcadipani, meus relatórios de observação ficaram mais extensos, buscando não apenas descrever o que ocorreu, mas também “como” ocorreu, e quais os reflexos em mim.

A seguir destaco dois trechos de relatórios de observação em que estava acompanhando projetos e/ou ações da ASID em instituições de ensino para pessoas com deficiência, os quais demonstram minha familiarização ao campo.

Paulo, um dos voluntários (mais velho) [Diretor da Área de RH da Parceira], descreve a espontaneidade que sentiu nos alunos, particularmente na aluna PcD que estava na equipe dele. Ele se emocionou muito na hora de falar, e disse que já tinha se emocionado muito durante a interação/vivência com os alunos com deficiência. Aos poucos todos vão se emocionando com suas falas, e falando sobre suas dificuldades no trabalho (em termos de relacionamento, temperamento) e o que a vivência tinha ensinado ou provocado neles. A [Coordenadora do Instituto da Parceira] ressalta a igualdade, e exemplifica que quando chegou, foi tomar café, e um dos alunos começou a conversar com ela, e ela não sabia se ele era aluno ou algum servidor da escola.

Análise do pesquisador: Me emociono muito com todas essas declarações. Primeiro pois também me senti emocionalmente provocado durante a interação com os alunos, e depois pois percebi que realmente a vivência tinha mexido profundamente com os sentimentos dos voluntários. Foi uma mudança muito bonita, que me trouxe às lágrimas (contidas embaixo dos óculos, e enxugadas disfarçadamente). Relatório de Observação de Out-2017 – Team Building da Equipe de RH da [Parceiro do Setor de Telefonia] na [Instituição] em Curitiba

Quando cheguei no local, os voluntários estavam esperando a chuva dar uma amenizada, mas como o jardineiro contratado (que iria ajudar na frente de trabalho) não tinha chegado, eles estavam sem orientação. Fui para a chuva e comecei a descrever as atividades que deveriam ser realizadas (pois tinha estado com o Diretor Comercial e o Jardineiro na semana anterior na instituição para planejar a ação). Comecei a indicar as atividades, e dividir as pessoas, pedindo que umas ajudassem as outras. Quando estava em cima de um muro, mostrando como tinha que capinar uma parte do terreno, que ouvi alguém perguntar para uma professora “Quem é este cara”? Aí percebi que não tinha me apresentado, não estava com uniforme da ASID (nunca usei), e apesar de ser bem-educado, eu tinha assumido um papel que talvez não fosse o meu. Mas como o [Diretor Comercial] tinha pedido ajuda, e a frente de trabalho não estava andando, eu percebi que tinha que participar mesmo. A resposta da professora foi “ele é um pesquisador de Curitiba, mas que participa da ASID”.

Análise do pesquisador:

Foi uma experiência gratificante poder ajudar a escola, e sentir um pouco do que os voluntários sentem quando trabalham em prol da causa da pessoa com deficiência. Eu me percebi trabalhando na chuva, em cima de um muro de cimento, coordenando uma equipe de 7 pessoas como se fosse alguém da ASID. Naquele momento foi que eu realmente percebi que já estava sendo um “interno” na organização, a ponto de usar o cartão de crédito para comprar materiais faltantes, trocar mensagens de *whatsapp* com membros para resolver problemas da ação, e falar em nome da ASID. Não era essa minha rotina, e foram poucas as vezes que isso aconteceu, mas foi importante isso ter acontecido para eu perceber ter quebrado algumas barreiras. Isso me permitiu ter um olhar como interno da organização, para além do discurso e da aparência. Relatório de Observação de Out-2017 –

Ação “Mão na Massa” com a parceira [Parceiro do Setor de Seguros] na instituição [Nome] em São Paulo.

O processo de distanciamento e saída de campo ocorreu a partir de dezembro de 2017. Neste período final da terceira fase realizei nove entrevistas com membros da ASID (analistas, coordenadores e diretores) para buscar captar as diferentes perspectivas da realidade observada e também ter acesso a questões não verbalizadas (sentimentos, percepções, (des)motivações). As entrevistas também serviram como “marco” de finalização da minha interação com os membros, o que foi útil para caracterizar meu movimento de saída do campo. Ainda participei presencialmente de reuniões da ASID até fevereiro de 2018. As reuniões de janeiro e fevereiro, foram em torno do planejamento estratégico para os anos de 2018 e 2019, e não entraram no *corpus* de análise deste trabalho. Não houve uma saída formal e uma comunicação de encerramento da pesquisa empírica, apenas fui me distanciando aos poucos do dia a dia de observação. Permaneço nos grupos de *Whatsapp*, mas sem participação efetiva em qualquer interação. A volta para Blumenau-SC, minha cidade de origem, e o nascimento de minha filha em janeiro de 2018 deixaram esse desligamento mais natural.

4.4 COMO ORGANIZEI MINHAS ANOTAÇÕES

Com base nas sugestões de Latour (2005) intitulado “De volta ao básico”, em que o autor detalha suas anotações de pesquisa, busquei organizar o volume de material gerado no período em campo em quatro conjuntos de anotações.

Confeccionei o Quadro 5 com cada tipo de anotação sugerida pelo autor, seu objetivo, sua utilidade e como foram feitas na presente pesquisa.

Quadro 5 - Conjuntos de anotações para pesquisa etnográfica

Anotação	Objetivo	Exemplo	Utilidade	Nesta pesquisa
Conjunto 1- Próprios registros de pesquisa	Documentar a transformação da pesquisa e o seu curso.	Compromissos, reações de outros estudos, dias e horários de imersão, listas de pessoas com quem interagiu.	O pesquisador não se perder durante a imersão no campo.	Planilha eletrônica com informações de atividades realizadas em campo (Apêndices A, B e C)
Conjunto 2- Informações obtidas em campo	Organizar as anotações de campo em ordem cronológica e categorizá-las.	Áudios e transcrições de entrevistas, relatórios de observação,	Mover-se de um quadro de referência para outro de maneira mais fácil, e sem	Áudios e transcrições de 26 entrevistas, e 68 relatórios de observação, totalizando 474

		documentos obtidos na organização.	comprometer a integralidade das anotações.	páginas de material produzido.
Conjunto 3 – Rascunhos e ensaios de escrita	Escrever ou rascunhar ensaios das ideias e análises que surgem durante a pesquisa.	Ideias, metáforas, explicações, trechos de análise e interpretação.	Possibilitar uma abordagem anti-intuitiva e evitar contaminação de anotações.	Análises realizadas junto aos relatórios de observação, e análises parciais do material coletado (e.g. Villar, Rese e Roglio, 2018).
Conjunto 4 – Registro dos efeitos dos relatos escritos	Verificar como os relatos desempenham seu papel de montagem do social.	Relatos das reações dos indivíduos sobre os relatos da pesquisa.	Promover novas negociações e anotações complementares da reação dos pesquisados.	Conversas com Diretor Executivo sobre a pesquisa (10/01/17; 04/07/17; 28/12/17 e 09 entrevistas ao final da fase vivencial). A cada fase da pesquisa havia a negociação de acesso e estimativa de resultados. Avaliação e discussões em eventos e revistas científicas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas sugestões de Latour (2005) – “De volta ao básico”

No primeiro conjunto de anotações, registrei todos os momentos que estive em campo em uma planilha eletrônica. As informações registradas foram o tipo de interação (entrevista ou observação), data, duração (em minutos), local, breve descrição das atividades realizadas e quais as principais pessoas que tive interação naquela(s) atividade(s). Após a organização das transcrições de entrevistas e dos relatórios de observação também incluí uma coluna com o número de páginas de anotações ou transcrições geradas em cada oportunidade. Ressalto que, em relação ao período de observação (Fases 2 e 3), cada registro efetuado na planilha corresponde a um dia, podendo ter diversas atividades no mesmo dia. Para tanto, os 25 registros de observação da Fase 2 e os 43 registros de observação da Fase 3 correspondem a 68 dias em que estive em campo. Sendo que o tempo médio de observação na segunda fase foi de 2 horas e 55 minutos por dia, e na terceira fase o tempo médio em campo foi de 3 horas e 45 minutos. Apresento as informações deste conjunto 1 de anotações divididos por fase nos apêndices A, B e C.

No que se refere ao segundo conjunto de anotações, organizei-o após o período em campo com o objetivo de sistematizar os relatórios de campo em si e também os áudios e as transcrições de entrevistas. Busquei seguir a orientação da literatura (Neyland, 2008; Zicka & Carter, 2010) em sempre manter um diário de campo ou anotações no celular com as principais observações do dia, e ao final do período, passá-los para um arquivo de texto no

computador com o maior detalhamento possível. Durante a pesquisa tive quatro cadernos de anotações de campo, pois evitava usar dispositivos eletrônicos (celular) para anotações. Na minha visão, o uso frequente do celular poderia gerar uma percepção que eu estava desinteressado em campo, conversando com outras pessoas por mensagens instantâneas ou navegando nas mídias sociais. Adotei também as indicações de Kunda (2013) para as anotações de campo, sempre dando um tempo entre a ação ou assunto que estava sendo discutido ou realizado e o momento da minha anotação, para não dar impressão de que algumas coisas interessam e outras não. Várias vezes verbalizei durante os momentos em campo que meus registros não tinham ligação com o acontecimento imediato, pois algumas vezes a quantidade de anotações que eu realizava impressionava os observados, não sendo raro, na terceira fase da pesquisa, escutar comentários como, por exemplo: “Eduardo está fazendo a ata da reunião”; “Eduardo está escrevendo um livro enquanto a gente conversa”. A riqueza e o nível de detalhamento das anotações foram sendo aprofundados na mesma proporção do grau da minha familiarização com o campo. Cada dia em campo gerava um relatório de observação separado, denominado de “RONúmerodaObservação-Mês-DD-AAAA”, ou seja, o “RO8-Jan-25-2017”, corresponde ao Relatório de Observação número oito com as minhas anotações do dia 25 de janeiro de 2017. Estes relatórios eram salvos em ordem cronológica em uma pasta de arquivo digital.

Ainda referente a este segundo conjunto de anotações, incluo o material gerado das entrevistas com os atores rastreados. Iniciei meu contato com uma entrevista com o Diretor Executivo, a qual denominei de S1E1 (Sujeito 1 Entrevista 1). E assim, cada novo sujeito entrevistado recebeu um novo número de sujeito (S2, S3), e cada entrevista realizada com a pessoa recebia uma indicação (E1, E2). Assim, foram no total 26 entrevistas, com 16 sujeitos diferentes (S1-S16), tendo até 4 entrevistas (E4), no caso do Diretor Executivo, que se deram no decorrer de todas as fases da pesquisa. Estes áudios foram devidamente arquivados e transcritos na íntegra em duas etapas: as primeiras 17 entrevistas foram transcritas no intervalo entre a primeira e a segunda fase da pesquisa (Fev/2016 até Jan/2017), e as outras 9 entrevistas foram transcritas na finalização do período em campo (Nov./2017 até Mar./2018). Este material foi arquivado em ordem cronológica. As entrevistas duraram um total de 21 horas e 28 minutos (média de 50 minutos cada), e geraram 307 páginas de transcrição (Letra Times New Roman, Espaçamento Simples, Fonte 12).

No que tange aos rascunhos e aos ensaios de escrita, denominados de terceiro conjunto de anotações, mantive dois tipos de rotinas. A primeira rotina, iniciada a partir da segunda

fase, no próprio relatório de observação (conjunto 2 de anotações) eu separava alguns espaços intitulados de “Observação do pesquisador” em que fazia relação com momentos anteriores e/ou indicava alguns *insights* teóricos, seja uma explicação teórica para o que eu estava observando, uma nova associação teórica que poderia emergir a partir daquela observação ou mesmo uma descrição pessoal da minha percepção sobre a descrição realizada. No trecho a seguir, exemplifico uma das anotações deste terceiro conjunto:

A interação é mediada por uma série de elementos não humanos como: projeto (arquivo digital), indicadores de desempenho, teoria da mudança, manual de indicadores, modelo de contrato, etc. Os documentos auxiliam no alinhamento entre os indivíduos (entidades humanas), possibilitando sua interação. Neste sentido, a relação não seria a mesma sem esses documentos, o que caracteriza um caso de mediação. (RO23-Maio-19-2017)

Em adição, ainda referente a este terceiro conjunto de observações, busquei realizar exercícios de escrita científica, utilizando o material coletado ou a articulação teórica pretendida em diversos ensaios. Este exercício de escrita serviu para me manter atento em campo e também aprofundar temas, teorias e perspectivas que poderiam ser importantes para a concretização desta pesquisa. Em uma lógica abdutiva, não há uma separação entre a exploração de literatura e a pesquisa de campo. Dentre os ensaios produzidos, alguns acabaram sendo apresentados em eventos e/ou publicados em versão definitiva, como por exemplo, Villar, Matitz & Roglio, 2016, Villar, Walger, Adamoglu-de-Oliveira & Roglio, 2017, Villar, Walger, Abib, Roglio & Stoker, 2018, Villar & Cabantous, 2018, Villar, Rese & Roglio, 2018, Villar & Roglio, 2019).

No quarto conjunto de anotações cabe organizar os registros dos efeitos que os relatos escritos causaram sobre os atores cujo mundo foi investigado. Este foi o mais complexo conjunto de anotações, pois demandou que eu abrisse minhas percepções e resultados de pesquisa para os membros pesquisados. Busquei realizar com cuidado este tipo de “intervenção performativa”, para evitar exposições antecipadas dos próprios resultados da pesquisa, que ainda estavam incipientes. Contudo, no início de cada fase do período em campo, eu agendava uma conversa formal com o Diretor Executivo da ASID, para informar a fase que estava começando, o que demandaria em termos de acesso, participação e tempo, e naturalmente houve uma demanda pelos resultados das fases anteriores. Em adição, utilizei a rodada de nove entrevistas realizada ao final da terceira fase (dezembro de 2017) para registrar a reação de diferentes membros da ASID sobre momentos observados no decorrer da

pesquisa, ou seja, produzi novas anotações a partir do compartilhamento de assuntos que compunham meus relatos e observações da pesquisa nas fases anteriores. Estes relatos estão registrados nas transcrições das entrevistas realizadas. Por fim, alguns dos textos científicos que produzi em torno do tema de tese (detalhados no conjunto 3 de anotação), apresentei em eventos científicos (EURAM 2015, ENANPAD 2016, 3ES 2017, ENANPAD 2017, EGOS 2018) e/ou publiquei em revistas científicas (*Future Studies Research Journal*, *International Journal of Management and Decision Making*, *Teoria e Prática em Administração*). Nestes casos, recebi a avaliação dos trabalhos realizada no sistema de revisão cega por pares, e no caso dos eventos, uma discussão com pares nas apresentações. Este material de avaliação e recepção das ideias e resultados apresentados, pela conexão com o tema de tese, também considerei como efeitos do relato científico neste quarto conjunto de anotações.

4.5 COMO BUSQUEI DAR SENTIDO AS MINHAS ANOTAÇÕES

A análise das anotações realizadas ao longo das fases talvez seja o processo em que a declaração de Annemarie Mol mais esteve presente: “cuidado: ninguém vai segurar sua mão, pois em uma pesquisa com ANT não há garantias” (Mol, 2010, p. 33). Nesta perspectiva não há categorias e/ou procedimentos bem determinados, em que o pesquisador vai ganhando confiança à medida que “executa” etapa a etapa. Mesmo entre os autores considerados figuras-chaves da abordagem da ANT, como Bruno Latour, Michel Callon e John Law, há diferenças substanciais em termos da abordagem metodológica e do estilo de análise.

Para dar sentido ao volume de anotações, empreguei um raciocínio abduutivo de pesquisa (e. g. VanMaanen, Sørensen & Mitchell, 2007; Vásquez, Schoeneborn, & Sergi, 2015), o qual consiste em explorar uma massa de fatos e permitir que estes fatos sugiram uma teoria, em um movimento de idas e vindas entre o conhecimento teórico existente e o fenômeno observado. Para organizar os conjuntos de anotações, inseri todas elas no *software* de análise qualitativa Atlas.ti v7. Justifico o uso do *software* em função da minha habilidade em utilizá-lo, o que possibilitou buscar as informações rapidamente, registrar comentários durante a leitura das anotações e também gerar relatórios no processo de pensar sobre as anotações. Este apoio tecnológico evitou a asfixia do pesquisador em razão do grande volume de anotações que tinha a minha disposição, me libertou cognitivamente de preocupações operacionais e me permitiu focar no processo não linear de interpretação e teorização.

Para realização da análise, dividi o processo de análise e interpretação em duas etapas. Estas etapas não são separadas entre si e não foram previamente planejadas, portanto

constituem um recurso didático para explicar ao leitor os caminhos percorridos no processo de análise e interpretação das anotações de pesquisa.

No que corresponde à primeira etapa, em alinhamento às perspectivas teóricas adotadas, busquei entender abdutivamente a crescente interação de múltiplos atores, com especial atenção a momentos e espaços em que estas interações puderam alterar o curso de ação da organização estudada. De maneira particular, utilizei as sugestões de Latour (2005), e iniciei a análise explorando a heterogeneidade e a multiplicidade de participantes no processo organizacional. Ou seja, com a clareza do fenômeno em estudo, listei os atores (atuantes) identificados nas anotações, dentre os quais incluem-se seres humanos, artefatos e híbridos que agem ou são acionados no desenrolar das atividades organizacionais.

Em seguida, explorei as interações entre os atores (previamente identificados) para entender como suas relações formam, modificam e/ou sustentam uma “rede de relações”. Em outras palavras, analisei a produção e manutenção de rede de atores (atuantes), e como estes atores estão atados por laços de reciprocidade e criam e/ou alteram a realidade da qual participam. Por fim, descrevi como um grupo de entidades, atuando em conjunto, passou a ter voz única (ou seja, tornou-se um ator pontuado). Como a abordagem analítica é relacional, o foco de análise se dá sobre o que acontece entre os atores, ou seja, como estes alteram-se interagindo uns com os outros. Em outras palavras, em vez de olhar o que aconteceu cognitiva ou comportamentalmente no nível de um ator (tipicamente um ser humano ou um grupo de seres humanos), procurei entender o que aconteceu “relacionalmente”, isto é, como múltiplos atores (humanos e não humanos) estavam conectados, como eles mudavam por meio de interações, e como o resultado dessas interações constituía híbridos – como índices, metodologias, programas e decisões – os quais também passaram a compor e atuar na rede.

Na segunda etapa, a partir das relações encontradas, (re)montei uma narrativa para contar esta história. Desenvolvi, neste sentido, a descrição narrativa do caso (capítulo 5 e seções) para exemplificar a análise a partir da ontologia relacional, do agnosticismo do observador, da simetria generalizada e a possibilidade de livre associação. Para isso, tive que escolher alguns caminhos, e assim, busquei apresentar uma diversidade de atores humanos, artefatos e híbridos, os quais foram constituídos a partir das relações ao longo do tempo/espaço e, em decorrência, emergiram como unidades de sentido para que eu pudesse dar sentido às anotações em busca de explicações para o fenômeno de interesse. A narrativa, portanto, foi empregada na apresentação dos resultados (Langley, 1999).

A partir das narrativas realizei a aproximação entre o material empírico e as abordagens teóricas em questão. Ou seja, mantive a lógica abductiva, o que me permitiu, a partir dos atores, redes e relações explorados na primeira etapa, revelar novas dimensões e nuances teóricas do fenômeno de interesse. A liberdade que gozei para trilhar os caminhos de coleta e análise do material empírico da pesquisa, contrariando a rigidez e rigor das metodologias tradicionais, possibilitou vivacidade e flexibilidade para o processo de pesquisa (como indicado por Czarniawska, 2006). Estes elementos, por sua vez, permitiram que me mantivesse alerta (agnóstico) para garantir que nenhum ponto de vista estava sendo privilegiado e nenhuma interpretação censurada, oferecendo potencialmente novas e significativas formas de representar e apresentar os processos decisórios ao observar as atividades na organização em estudo.

5 DESCRIÇÃO NARRATIVA DO CASO

Neste capítulo descrevo a história do caso em estudo, com o objetivo de “remontar” as relações e acontecimentos rastreados no decorrer da pesquisa de campo. Trata-se de uma versão criada por mim (autor-pesquisador) a partir das anotações, entrevistas e vivências e, portanto, constitui-se como uma representação da realidade (das várias possíveis). Para facilitar no processo de constituição da narrativa, chamei o caso em estudo como “ASID” ou “negócio social”, independentemente de sua formalização como organização que ocorreu somente em 2010. Denominei de “instituição” as escolas ou associações para atendimento da Pessoa com Deficiência, que são o primeiro alvo de atuação da ASID. Por fim, indiquei como “parceiro”, as organizações (empresas, institutos) que fazem investimento social privado e, portanto, sustentam a atuação da ASID nas instituições. A nomenclatura destas entidades não possui qualquer diferenciação teórica, uma vez que todas poderiam ser classificadas sob o conceito de organização. Contudo, optei por reproduzir os nomes utilizados pelos atores pesquisados, em busca de dar maior clareza ao leitor sobre os caminhos de atuação destes atores.

Cabe mencionar que mesmo pontuadas como “organizações e/ou instituições”, pela abordagem ontológica adotada, o leitor necessita entender estas aparentes “estruturas” como efeitos das relações perpetuadas espacotemporalmente. Ou seja, quando menciono uma “organização”, estou apenas cristalizando um conjunto de relações entre múltiplos atuantes, os quais estão relacionados entre si, e sustentam, portanto, um arranjo heterogêneo – socio-técnico. Em outras palavras, o que chamo de organização (instituição, empresa, etc.) não é nada mais do que um “empacotamento” destas relações, de maneira a pontuá-las no tempo e no espaço. Com esta narrativa de criação do caso também busco provocar um olhar relacional no leitor de como o negócio foi formado e é sustentado.

5.1. O INÍCIO

A Ação Social para Igualdade das Diferenças – ASID Brasil tem início de uma relação entre Alexandre [Sujeito 1, posteriormente denominado Diretor Executivo] e sua irmã Laura. Laura, a mais nova dos dois, é uma pessoa com deficiência (PcD) diagnosticada com síndrome de *down*. Alexandre indica essa relação na primeira entrevista que tive com ele: *“a ASID foi criada muito pela minha irmã, pelo vínculo que eu tinha com a minha irmã. (...) como eu acompanhei que a minha irmã passou por muitas instituições e, eu não entendia muito bem, mas eu sabia que estas instituições tinham problemas de gestão...”* (S1E1 – Jun-

2015). Esta relação entre irmãos é o traço mais longínquo que rastreei para o surgimento do negócio social. A seguir, apresento a foto dos irmãos utilizada como *slide* introdutório da apresentação institucional da empresa nos anos de 2016, 2017 e 2018.

Figura 2: Slide- Relação entre Alexandre (fundador ASID) e sua irmã Laura (PcD).



Fonte: Pesquisa Documental, Apresentação Institucional ASID 2016, slide 2.

Em adição, percebi que outros membros também ligavam suas relações familiares, problemas de saúde, experiências com pessoas com deficiência como motivadores para sua atuação no negócio social em estudo. Como exemplo, apresento também o trecho de entrevista com o Co-Fundador Luiz Hamilton [Sujeito 2, posteriormente denominado Diretor de Marketing] realizada no início da pesquisa em 2015:

“Isso vem desde o meu nascimento, na verdade. Quando eu nasci, meus pais ficaram sabendo que eu tinha um problema congênito chamado Escoliose, (...) desde pequeno eu tive que fazer muita fisioterapia, (...) fiquei uns 5/6 anos fazendo fisioterapia. No ano do vestibular, o médico falou “Olha, infelizmente a fisioterapia não deu certo. Você vai ter que fazer uma cirurgia, caso contrário você vai começar a perder tempo de vida, pois vai comprimir o coração e o pulmão”. Eu lembro que eu olhei para minha mãe, minha mãe olhou para mim, eu não sabia o que falar, mas chamei a responsabilidade “Não, pra quando que você consegue preparar essa cirurgia?”. Dai ele falou “Olha, daqui uns 6 meses. Mas você sabe os riscos né? Você pode ficar parapléxico, tetrapléxico, você pode morrer”. Eu falei: “Não, eu sei. Mas se tem que fazer, tem que fazer”. E, a partir desse momento eu vi que eu, eu percebi que eu estava fazendo pouco, ou quase nada, com o meu potencial. E eu percebi que tinha que mudar... S2E1 Jul-2015

Em complemento, o processo de formação da ASID Brasil perpassa pela Universidade Federal do Paraná, local em que Alexandre (S1), Luiz (S2) e Diego (S3) cursaram suas graduações (Administração, Economia). A concepção da “Ação Social” ocorre a partir de um trabalho de disciplina do curso de Administração em 2008, em que Alexandre e outros colegas de sala precisavam criar um projeto de uma organização sem fins lucrativos.

Foi em 2008, a ideia surgiu (...) eu e mais um amigo especificamente. Esse amigo não participou de mais nada, é um amigo pessoal meu que era da Administração. Depois juntou (...) o Anderson e a Mariah, e logo na sequência entrou o Luiz. Então a gente formou o primeiro time ali em 2008, e a gente começou a fazer as primeiras reuniões de ver qual era a ideia, o que que seria, etc. S1E1-Jun-2015 – Fundador.

Durante a coleta, tive a oportunidade de conversar com a Professora Ana Lúcia (S8E1), professora titular da disciplina à época, e atualmente membro do Conselho Estratégico da ASID, a qual descreveu este evento:

Eu coordeno o núcleo [*Núcleo Interdisciplinar de Estudos sobre o Terceiro Setor/UFPR*], ele foi criado há 13 anos, e quando Alexandre, Diego e Luiz Hamilton, ainda estudantes na disciplina da graduação, por obrigação da disciplina [*Gestão do Terceiro Setor*], tinham que elaborar uma proposta [de criação de uma ONG], e esse projeto foi a sementinha da ASID. S8E1-Set-2015. – Membro do Conselho Estratégico

Em adição, a relação dos fundadores se dá por terem atuado na JR Consultoria, empresa júnior dos cursos do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná. Entre os anos de 2007 e 2008, identifiquei a JR Consultoria como o local (espaçotemporal) em que os fundadores se conhecem, trabalham conjuntamente em projetos, eventos e/ou ações da empresa júnior e estabelecem laços de amizade e de relacionamento acadêmico e profissional para participarem da constituição da ASID, ainda em fase de amadurecimento.

Em 2008 o Luiz fazia parte da empresa júnior, a gente trabalhou junto em 2007 e se deu muito bem trabalhando junto em 2007, o Anderson também trabalhava na empresa júnior em 2007 e 2008 também, e a Marian era, na época, a noiva do Anderson. S1E1-jun-2015 – Fundador (posteriormente denominado Diretor Executivo).

No primeiro ano de JR eu fiz parte da equipe de projetos, de marketing, e mais para o final do ano o projeto *Top of Mind*, (...) E nesse projeto, eu integrei a equipe de vendas, junto com o Alexandre. (...) no segundo ano de Empresa Junior eu assumi uma gerência de Marketing, no primeiro semestre mais voltado para projetos internos, e no segundo semestre eu organizei a primeira feira de *Trainee* e Estágios da Federal [*Universidade Federal do Paraná*]. E perto do final do ano eu já sabia que eu não seria presidente da empresa Junior, por opção minha, o Alexandre também não. E um belo dia

eu percebi que ele estava conversando com algumas pessoas porque ele ia abrir um negócio. Eu falei para ele: “Como assim você vai abrir um negócio e não me chamou”. Ele respondeu “Não, não a gente só começou a conversar... é sobre uma ONG que eu tive que montar o projeto”. Eu disse: “Beleza, quando que vai ser a próxima reunião?”. [Alexandre responde] “Vai ser no sábado...”. Eu falei “Então eu venho para participar”. E foi assim que eu comecei a fazer parte da ASID, era um grupo de 10 pessoas, um pouco mais até. Daí no final ficamos em 4. S2E1-Jul-2015 – Fundador (posteriormente denominado Diretor de Marketing).

Eu entrei um pouco depois que o Alexandre e o Luiz, mas bem no início. Eu sou um ano depois deles na Empresa Júnior, entrei em economia na Federal em 2008, e no primeiro ano eu já entrei na Empresa Júnior. Fui responsável por um projeto que até por coincidência do destino, o Luiz e o Alexandre tocaram também. O Alexandre era meu gerente na época, Coordenador desse projeto que era o *Top Of Mind Universitário*, que é um projeto que a empresa junior JR de consultoria faz, e foi um projeto que eu gostei muito, foi uma experiência muito legal. E no segundo ano eu virei diretor de projetos da JR, que se chamava de Diretor de Consultoria. E nisso, era 2009, foi um ano que eu fui diretor, foi uma experiência muito bacana, tivemos vários projetos com grandes empresas, com médias empresas. (...). Em 2010 eu sai da empresa júnior, que é um ciclo de 2 anos, (...) e bem no começo do ano, o Alexandre e o Luiz vieram falar comigo, eles estavam compondo a diretoria e sugeriram para eu entrar com eles. Eles precisavam de mais uma pessoa para fechar o estatuto e tudo mais. Nisso, eles vieram com a ideia, e eu pensei muito e falei “Vou entrar nisso, porque acho que tem potencial. A ideia é inovadora, tem a ideia do impacto também”. E nisso eu aceitei a proposta e a gente começou, isso foi no início de 2010”. S3E1-Jul-15 – Fundador (posteriormente denominado Diretor Comercial).

Ainda em 2009, juntamente com as reuniões aos sábados para estudar sobre o Terceiro Setor, legislação para abertura da empresa, detalhamento do tipo de atuação que a ASID adotaria, Alexandre, Luiz, Anderson e Mariah (estes dois últimos se desligaram da proposta de negócio ao final de 2009), foram fazer trabalho voluntário na instituição AFECE [Associação Franciscana de Educação ao Cidadão Especial] durante 4 meses.

Nós fomos entendendo o mercado, e na verdade a gente fez um teste da ideia da gestão. Por ser administrador, por mexer com gestão, você já sai com isso na cabeça: gestão, gestão, gestão. “Mas será que é isso mesmo?” [pergunta retórica]. Começamos a ver que era, e nós conhecemos uma instituição chamada AFECE, que para nós é um modelo. É uma *top* de linha, pelo menos no Paraná. E comparamos com outras [instituições] que estavam indo para o buraco. Mas elas tinham os mesmos convênios, tinham as mesmas possibilidades, estavam com a mesma constituição jurídica, estavam com tudo igual. Qual que era a diferença? Uma investia em marketing, tinha a liderança bem centrada e as outras não. Assim, fomos confirmando as nossas hipóteses, fomos visitando as instituições e confirmando as nossas hipóteses, prestamos 4 meses de trabalho voluntário na AFECE. Cada um de nós quatro foi para uma área. Conhecemos outras instituições, fomos visitá-las, conhecer a realidade. (...) Fazíamos isso nos finais de semana e no final do

horário de trabalho. Então, saíamos um pouco mais cedo do estágio e íamos lá visitar uma determinada instituição, (...). S1E1-Jun-2015 – Fundador.

Após este trabalho na AFECE, ainda em 2009, os quatro potenciais empreendedores sociais, tiveram uma oportunidade de ajudar uma instituição denominada Escola Alternativa, que passava por problemas financeiros com a possibilidade de encerrar suas atividades. O contato com a instituição ocorreu após um dos membros (Luiz) ter visto uma reportagem na Emissora de Televisão Local (RPC) solicitando apoio da comunidade para com a instituição.

Em julho de 2009 teve um momento que foi importante, mas um momento de virada, que foi o dia que iniciáramos o Planejamento Estratégico mais estruturado, e estávamos nós quatro. Nesse dia o [Sujeito 3] viu o vídeo da [Emissora de Televisão Local] de uma instituição, que dizia mais ou menos assim: “A Escola Alternativa pede apoio a comunidade para continuar funcionando, dos seus 101 alunos, correm o risco de perder as vagas, e tem mais 170 na fila de espera”. Neste momento a gente viu uma oportunidade, pois eu conhecia a Escola Alternativa porque minha irmã estudou lá há muito tempo quando ela era pequenininha. E foi ali que nós conseguimos comprovar, sabe? Chegamos no primeiro dia, eu e o Anderson fomos lá, com uma postura ainda de consultor, e pediu “Por favor, me dê o balanço, etc.”. E deram um balanço, ativo 850 mil, passivo 500. Poxa, passivo diferente de ativo já começa meio mal. Mas “Vocês estão endividados? Qual a taxa de juros?” E a resposta foi “não sei o que é taxa de juros”. E então começamos a ver que realmente tinha um problema de gestão, de governança, de liderança, etc. E começamos a usar eles [Escola Alternativa] como teste. Nós meio que resolvemos começar pelo pior, no sentido de que se é para fazer algo dar certo, temos que pegar o pior para ver se conseguimos resolver. Bom, foram 2 anos (...). S1E1- Jun-2015 – Fundador.

Entrevistei a Diretora da Escola Alternativa, que também relembrou do início da relação com os potenciais empreendedores sociais. A diretora, descreve como a relação foi estabelecida diante da dificuldade financeira da instituição.

Em 2009 quando eu assumi a direção, a escola estava passando por uma série de dificuldades, e eles vieram “bater na porta”. Eles tinham um projeto acadêmico da [Universidade] Federal para fazer, com alguma ONG do Terceiro Setor, para desenvolver algum trabalho acadêmico. O Alexandre, que é o Presidente, como tem uma irmã especial, também já tinha o intuito de algo mais, de ajudar as escolas mesmo. Ele foi para a Alternativa, conheceu todo o processo de uma ONG e acabou descobrindo as nossas fragilidades, e a partir das nossas fragilidades eles começaram a me ajudar a buscar outros recursos para a gente conseguir pôr a Escola em pé de novo. Fomos a primeira escola, então foi um laboratório, e ao mesmo tempo como a gente estava em um momento de dificuldade, acabou que eles foram despertando para essa ajuda também. S14E1-Out-15 – Diretora de Instituição de Ensino.

Ao final do ano de 2009 e início de 2010, no período de férias escolares (na Universidade), Anderson e Mariah, que eram noivos, decidiram não mais participar do

projeto. Nesta época, havia o desejo de constituição formal de uma empresa do terceiro setor, o que demandaria a dedicação exclusiva para o negócio. O casal tinha planos de se casar, comprar apartamento e, portanto, a instabilidade de começar um novo negócio sem previsão certa de salário ou receita fez com que eles optassem por se desligar do projeto.

A gente terminou o diagnóstico [Na Escola Alternativa] no final de 2009, saímos de férias, eu e o Luiz saímos de viagem. O Anderson também saiu de férias, só que eu e o Luiz já pedimos demissão dos estágios. Eu sai da [Empresa Multinacional no setor de Alimentação] e o Luís do [Instituição Bancária]. O Anderson e a Mariah, eles eram noivos, já iam casar. O Anderson também estava na [Empresa Multinacional no setor de Alimentação, a Mariah acho que estava em uma outra empresa, não lembro. Quando a gente voltou de viagem os dois falaram: “A gente vai casar, temos nossa vida, queremos comprar um apartamento, então não vai dar largar tudo”. Neste momento, a gente (Alexandre-Luiz) se separou deles, e nós começamos. S1E1- Jun-2015 – Fundador.

Quando a gente foi fazer um mochilão [Viagem] no final de 2009, começo de 2010. Foi quando esse casal de amigos falou: “Vamos ter que sair, pois estamos com outros planos, precisamos ganhar dinheiro para poder comprar o nosso apartamento, casar, etc.”. O Alexandre olhou e falou para mim, lá em Manaus ainda, “E aí? Será que a gente dá conta?”. Eu falei “Pode ficar tranquilo que vamos dar conta”. E a partir daí foi só crescimento. S2E1-Jul-2015 – Fundador.

Eu sabia que se a ASID não desse certo, se a gente desistisse, o máximo que poderia acontecer, é que eu iria voltar para a carreira que meus pais esperavam, em um cargo público, ou em um banco. Acho que o fato de estar trabalhando com o Alexandre, que é uma pessoa persistente, foi um negócio que me fez continuar S2E1-Jul-2015 – Fundador.

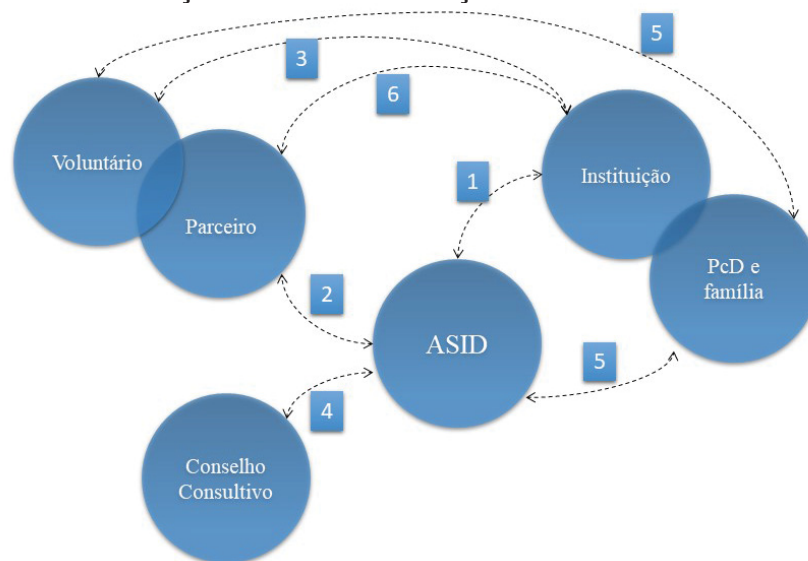
Em 2010, foi o ano em que Alexandre e Luiz buscaram constituir juridicamente a ASID. Neste período, eles continuavam a atuar na Escola Alternativa e começaram a buscar parceiros dispostos a realizar investimento social privado para sustentar a atuação da ASID nas instituições. Para constituição da organização, por questões legais, Alexandre e Luiz precisavam de uma terceira pessoa para assinar a ata de constituição. Assim, convidaram Diego, o qual conheciam desde a atuação na empresa júnior JR Consultoria da UFPR, para compor a equipe de trabalho.

Em 2010 foi o ano que a ASID realmente começou, foi constituída juridicamente, de fato. Em primeiro de julho de 2010, mas já tínhamos começado as atividades em março. O trabalho era ir para a Alternativa, tentar apoiar eles no sentido de fazer o projeto de recuperação da escola, e, ao mesmo tempo, buscar investidores. Por exemplo, fazer uma apresentação institucional, uma proposta institucional, etc. Como não tínhamos muito conhecimento, praticamente tudo que sabíamos veio da atuação na empresa júnior, não foi fácil conseguir adesão das empresas. No final do primeiro semestre de 2010 entrou o Diego no time. Ele entrou porque, (1)

precisávamos reforçar o time, estávamos só em dois e (2) porque a gente precisava de uma terceira pessoa até para assinar a Ata de constituição. S1E1- Jun-2015 – Fundador.

A partir da vivência do projeto com a Escola Alternativa, e com a ASID Brasil já constituída formalmente, os empreendedores buscam, em um processo não-linear, desenvolver uma forma organizacional sustentável (modelo de negócio). A narrativa desta formação do modelo de negócio e da própria atuação da ASID perpassa diversos caminhos e relações, as quais represento na Figura 3 a seguir:

Figura 3: Estruturação do modelo de atuação da ASID Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor

De maneira sucinta, os membros do negócio social buscaram primeiramente auxiliar as instituições que atendem pessoas com deficiência e que estejam com dificuldade para manter seu atendimento, criar novas vagas nas instituições, melhorar a qualidade do atendimento e, em decorrência, zerar a lista de espera de PcDs das instituições (Relação 1). Para sustentar financeiramente este trabalho, os membros recorrem à captação de apoio de empresas privadas em busca de investimento social privado (Relação 2). Ou seja, a empresa privada (parceiro) aplica recursos diretamente na ASID para apoiar seu trabalho.

Com o objetivo de ampliar o impacto nas instituições e também aumentar o volume de captação financeira para sustentar e expandir o negócio, os membros contam com o apoio dos funcionários das empresas parceiras (voluntários) os quais atuam nas instituições por meio de reformas e treinamentos (Relação 3). Além disso, os membros se relacionam com empresários, professores, empreendedores sociais, em busca de apoio no direcionamento do

negócio. Estas pessoas começaram a se envolver individualmente com um ou mais membros da ASID, e posteriormente formaram o Conselho Consultivo da ASID (Relação 4). O conselho não tem papel formal sobre os gestores da ASID, mas é tratado como um espaço de discussão, prestação de contas, questionamentos e busca por direcionamentos.

No que se refere a relação 5, os membros da ASID passam a não se relacionar apenas com as instituições, mas também com as pessoas com deficiência atendidas nestas instituições e suas famílias. Os projetos com voluntários das empresas parceiras passam a ser realizados como forma de desenvolvimento de novos líderes, fortalecimento de equipes e sensibilização para a causa da pessoa com deficiência. Em decorrência da aproximação das empresas parceiras das instituições, os membros da ASID fomentam a contratação de PCDs das instituições pelas empresas parceiras, e também que estas façam investimento social privado nas próprias instituições.

Destaco um trecho do meu relatório de observação, em que percebo que a ASID havia se tornado um porta-voz nesta rede de relações:

Essa ação [social] foi importante para eu perceber o impacto social da ASID. Foi a primeira vez que tive um contato mais próximo a pessoa com deficiência, e foi muito gratificante. Percebe-se que a [Parceiro do Setor de Telefonia] confia na ASID como parceiro, assim como a escola [Instituição]. Há um relacionamento bem estabelecido, com esses *stakeholders*, o que gera confiança entre as partes envolvidas. RO49-Out-06-2017

A seguir passo a detalhar algumas destas relações que formam e sustentam a ASID como porta-voz na rede de relações.

5.2 O SURGIMENTO DE UM OBJETO DE FRONTEIRA – O IDEE

Nesta seção, irei apresentar a história do Índice de Desenvolvimento da Educação Especial, o IDEE, e como este se constitui como objeto de fronteira na rede de relações (*actor-network*) em análise. Um objeto de fronteira consiste em um artefato que permite e restringe o compartilhamento de conhecimento e o relacionamento entre fronteiras organizacionais (Bechky, 2003). Assim, um objeto caracteriza-se como objeto de fronteira quando se torna significativo e é incorporado às práticas de trabalho de atores em diferentes mundos sociais (Star & Griesemer, 1989; Carlile, 2002).

Para estabelecer a ligação com as instituições (escolas para pessoa com deficiência), Alexandre e Diego relatam a ideia de realizarem um estudo aprofundado da situação da instituição.

Em 2009 a gente aplicou um diagnóstico na Alternativa, que era um roteiro de perguntas para entender [a instituição], com dados financeiros, etc. O Anderson [ex-membro] foi quem começou a elaborar isso. E hoje é o nosso IDEE, que a gente chama. Claro que ele [IDEE] foi lapidado milhões de vezes, mas a base era entender o terreno que a gente estava atuando. S1E1-Jun-2015 – Fundador.

“Eles [Fundadores] focaram muito nisso de melhorar as métricas, os indicadores, e reformular, porque tinham algumas áreas do IDEE que eram qualitativas. Então foi conseguido quantificar tudo, criar indicadores para todas as áreas, quando eu entrei tinham 50 indicadores, e a gente foi para uns 120. Ampliou muito o IDEE, em termos de métrica mesmo. S5E1-Jul-15 – Gerente da Área de Projetos

Verifiquei que o roteiro de perguntas foi aprimorado e transformou-se em um artefato denominado de IDEE – Índice de Desenvolvimento da Educação Especial, com o objetivo de entender com profundidade a situação da instituição a ser atendida pela ASID. Ou seja, para conectar a ASID com as instituições, e dar base para o desenvolvimento dos projetos com foco em suas principais fragilidades.

O IDEE, eles fizeram todo o IDEE. Para eles entrarem na escola, a escola tem que estar “certinha”. Eles fizeram todo o trabalho e a partir daquele momento a gente já firmou uma parceria e estamos com eles até hoje. S11E1-Out-15 – Diretor de Instituição de Ensino.

Contudo, a ferramenta também passou a ser demandada pelas próprias instituições, as quais utilizavam o resultado da pesquisa do IDEE para entender/interpretar seu processo de desenvolvimento/crescimento. O IDEE passou a ser aplicado anualmente e utilizado comparativamente para interpretar os resultados da ação da ASID nas instituições. Em outras palavras, a ASID, por meio do IDEE, tornou-se indispensável para as próprias instituições:

O IDEE eles fazem, e depois vêm mostrar o resultado da pesquisa, entregam um trabalho impresso... mandam por e-mail os slides explicativos para depois a gente passar para os funcionários. Porque o IDEE dá uma visão geral da tua instituição, desde a cozinha... até os pais... Então tudo, tudo, tudo que acontece dentro da tua instituição tá mapeado ali. Então é bem importante. S14E1-Out-15. – Diretor de Instituição de Ensino.

Em adição, o IDEE também se tornou uma medida de desempenho da própria ASID, usado para “demonstrar” os resultados dos projetos desenvolvidos pela ASID para empresas parceiras. Conforme relatado pelo Sujeito 2 a ferramenta tornou-se uma forma da ASID

mensurar o impacto de suas ações, conseguindo “provar” o resultado de seu trabalho por meio do desenvolvimento da instituição.

Isso foi no início de 2010, logo que entrei pra ASID. (...) eu peguei da metade para o final do projeto da Alternativa, que foi nosso primeiro projeto. Comecei o projeto da Fênix, projeto que não deu tão certo, por motivos que a gente tentou replicar o modelo da Alternativa na própria Fênix, mas era diferente a situação. Por isso, comecei, um dos grandes pontos que eu “puxei”, foi a criação do IDEE. Surgiu uma ideia do Leonardo Geanoti [Conselheiro], que é um dos conselheiros nossos, (...). Ele sugeriu: “Vocês deveriam pensar em um modelo de mensuração de resultado para os projetos que vocês fazem”. (...) Ele disse “Acho que vocês têm que focar nisso, até porque vocês conseguem mensurar impacto”. O Alexandre me auxiliou também, com a experiência que ele tinha já na área de Qualidade. Mas toda a parte do embasamento eu que trouxe, a ideia de você ter um índice, o IDEE era o Índice de Desenvolvimento da Educação Especial. (...). S3E1- Jul-2015 – Fundador.

Eu explicava para eles: “Por experiência própria, vocês precisam saber fazer prestação de contas, vocês precisam ter um trabalho bem criterioso em cima disso, qualidade na aplicação dos recursos. Porque uma empresa apoia, mas ela também quer ver que resultado trouxe, que transformação isso gerou. Então, se preocupem bastante com isso, de quando você apresenta um relatório, para uma empresa daquilo que você fez, corrobora com tudo aquilo. “Não, eu investi, mas eu estou vendo o retorno... porque o retorno não é nosso.”. O trabalho que eles desenvolvem, não é para nós, [Parceiro], o retorno é para as pessoas que são beneficiadas com o projeto” S13E1-Fev-16- Responsável pela área de Responsabilidade Social de Investidor-Parceiro.

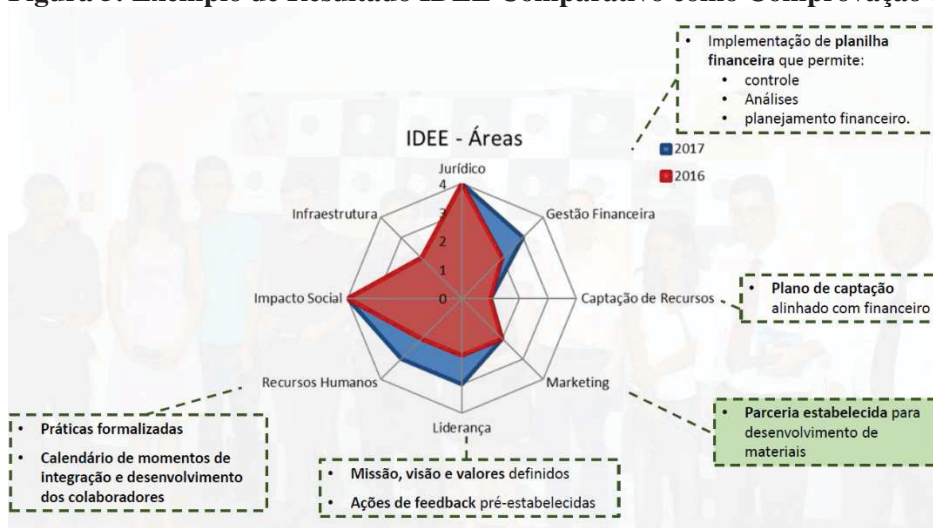
Em uma reunião na sede de um parceiro do setor de Auditoria e Consultoria, em 28/09/2017, acompanhei a finalização do projeto de voluntariado realizado junto a instituição AAEB, apoiado por esta empresa parceira. Nesta apresentação, a Analista de Operações – ASID apresenta o resultado do IDEE aplicado em 2016 (Figura 4) comparado com o IDEE aplicado ao final do projeto com a empresa parceira em 2017 (Figura 5).

Figura 4: Exemplo de Resultado IDEE como Diagnóstico



Fonte: Pesquisa documental - Slide 11 – Apresentação Encerramento Projeto Parceiro

Figura 5: Exemplo de Resultado IDEE Comparativo como Comprovação de Resultado



Fonte: Pesquisa documental - Slide 17 – Apresentação Encerramento Projeto Parceiro

Nesta reunião, a Analista de Operações (S6) e o Analista da Área Comercial (S16) utilizam os resultados do projeto como forma de fomentar a continuidade das atividades com a empresa parceira para o ano seguinte (2018). Ou seja, o resultado mensurado pelo IDEE é usado como “comprovação” do êxito do projeto realizado e também justificativa para renovação da parceria.

Em 31/10/2017 acompanhei uma reunião da equipe de operações (Diretora de Operações, Coordenador de Operações, Analista de Operações) com o Diretor Executivo (Relatório de Observação – 59B), em que este último acompanha o andamento das atividades de elaboração dos IDEEs de 2017 (Dados coletados em 2017), os quais estavam em

andamento. Nesta reunião que tomei nota sobre o IDEE como instrumento de mediação entre os membros da ASID e os responsáveis das instituições com quem trabalham.

[Diretor de Operações] indica que o IDEE foi avaliado como muito bom, e é usado [pela instituição] como forma de prestação de contas do que eles estão fazendo na instituição. (Notas do Pesquisador- RO-59-Out-17).

O IDEE apesar de ser um índice numérico (formal), é utilizado para manter um relacionamento com as instituições. Podendo ser moldado conforme a necessidade/percepção da ASID para gerar engajamento nas instituições. Uma forma de artefato para manter a relação com as instituições (Notas do Pesquisador- RO-59-Out-17).

Destaco, por meio do Quadro 6, a pluralidade de usos e aplicações da ferramenta IDEE como elemento de mediação entre os diferentes atores. Ou seja, sem a ferramenta (como objeto de fronteira) as relações não poderiam ter sido estabelecidas da mesma maneira. Isto indica que o artefato, fruto das relações anteriores dos membros da ASID com colegas, conselheiros e pessoas de instituições atendidas por membros da ASID, é utilizado para o estabelecimento e fortalecimento das relações. Portanto, ressalto este caso como um exemplo de como um objeto (*matter*) desempenha um papel crucial (*matters*) no processo relacional, mesmo que cada ator humano o utilize de forma e para fins relativamente diferentes.

Quadro 6: Objeto de Fronteira - o Índice de Desenvolvimento da Educação Especial (IDEE)

Uso	Objetivo
Diagnóstico (ASID – Instituição)	ASID visa entender a situação atual da instituição para estabelecer os projetos a serem desenvolvidos.
Medida de Desempenho (ASID-Instituição)	Instituição quer receber o resultado do IDEE como medida do seu desempenho em comparação ao período anterior.
Comprovação de Desempenho (ASID - Parceiro)	ASID apresenta o resultado do IDEE para empresas parceiras como prestação de contas da efetividade do trabalho realizado nas instituições.
Ferramenta de Captação de Recursos (ASID – Parceiro)	ASID utiliza os resultados alcançados do IDEE para embasar sua solicitação apoio para projetos futuros.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A flexibilidade do objeto de fronteira, neste sentido, permite múltiplas interpretações e usos, auxiliando no processo relacional em (trans)formação. Em decorrência da criação do IDEE, emergiu ainda a necessidade de apresentação deste levantamento em um formato apropriado para as organizações investidoras. Ou seja, a disponibilidade de números e informações e a latente tensão na relação com as organizações parceiras em função de uma contrapartida ao investimento realizado motivou a criação de um documento denominado

‘Relatório de Impacto’. Este relatório consiste em uma publicação impressa anual em que são apresentados os principais resultados alcançados no período.

Apesar do documento ter surgido como uma demanda de prestação de contas de resultado para as organizações investidoras (parceiros), esse relatório tem seu uso ampliado para além da função de prestar contas. Ou seja, o documento é utilizado para outros fins, como, por exemplo, promover a credibilidade da ASID junto a potenciais investidores.

Esse relatório [Relatório de Impacto] é muito importante. Ele dá muita credibilidade, e no terceiro setor a credibilidade é essencial, é muito, muito, muito importante essa palavra. (...) [Relatório de impacto] que a gente usa para tudo. Vai numa escola, leva relatório de impacto, vai em uma empresa nova, leva relatório de impacto, vai em um parceiro, relatório de impacto. É uma coisa imprescindível para nós. S1E2-Jun-15- Diretor Executivo.

(...) por exemplo, esse último relatório [Relatório de Impacto] que eles apresentaram, que foi divulgado recentemente, é uma peça belíssima. Eles [membros ASID] colocam as instituições beneficiárias contando o benefício que receberam, ou seja, contado pelos próprios beneficiados. É algo bastante inusitado e que é muito relevante do ponto de vista de mostrar os resultados daquilo que eles estão fazendo. S8E1-Set-2015 – Conselho Consultivo.

Em adição, o Relatório de Impacto, o qual é disponibilizado no site da organização (ASID) e enviado por mensagem eletrônica para uma lista de contatos (parceiros, instituições, apoiadores), também é usado para chamar a atenção de potenciais investidores (organizações parceiras) para o desempenho positivo da organização. Apresento parte do relatório de observação de 23 de abril de 2017, no qual o Diretor de Marketing indica a retomada de um contato inativo com uma potencial organização parceira a partir do acesso ao novo relatório de impacto (referente ao ano de 2016) por membros daquela organização parceira.

Vinheta 1: Participação do Relatório de Impacto na relação com Parceiros

O último ponto foi sobre a [Empresa Parceira], que é um órgão que faz investimento social em instituições sociais, em busca de ampliar o impacto social. O contato com este parceiro é antigo, mas ressurgiu nas últimas semanas. Neste caso se trata de empréstimo de dinheiro sem juros, e não doação a fundo perdido.

[Diretor Executivo] indica que um empréstimo no valor de cem mil reais poderia ajudar a fazer um investimento mais expressivo em São Paulo com a contratação de pessoas para captação.

[Diretor Executivo] sugere montar o projeto, e depois validar com os gestores e também conselheiros.

[Diretor de Marketing] ressalta que acredita que o contato foi retomado em função do relatório de impacto que a empresa recebeu.

Fonte: RO21- Abr-26-2017 – Grifo meu

Além disso, apesar de parecerem estáveis, estes artefatos são sustentados por relações que lhes dão origem e, ao mesmo tempo, também impactam (no processo de mediação) na

própria realidade da organização. No trecho de entrevista que destaco a seguir, percebe-se a origem relacional do documento, e também a capacidade performativa em que ações são efeito deste conjunto de relações.

O Relatório de Impacto, foi o melhor Relatório de Impacto que nós fizemos, ele é extremamente voltado para Grandes Empresas, porque foi a onda de [na área de] Marketing do ano. (...). E também foi nesse processo de chamar todo mundo para discutir, conversar “Como que podemos fazer o relatório?”, saiu a nossa missão que hoje está adesivada ali na entrada. Não lembro se você estava neste momento que a gente criou a missão? S2E2- Dez-17- Diretor de Marketing.

Neste exemplo, a missão da empresa, que é um texto organizacional (híbrido – exploro os híbridos na próxima seção) foi fruto do processo de relação em torno do Relatório de Impacto. A missão passa a ser utilizada em todas as propostas comerciais, nos slides de apresentação, no próprio relatório de impacto e também está adesivada na parede da recepção da ASID.

Ao analisar este processo de produção de artefatos, em uma perspectiva temporal, desde a aplicação de um pequeno roteiro de perguntas em 2009 para entender uma determinada instituição, a criação de um índice anual baseado em mais de 120 indicadores em 2011, e a confecção do primeiro relatório de impacto em 2013, houve um conjunto de interações que visaram fortalecer, aprimorar e também estabilizar as relações entre as pessoas da ASID e outros atores com os quais se relacionam. O que me chama a atenção é o uso destes artefatos para mediar as relações entre estes atores, por vezes, participando e impulsionando a atuação dos membros da organização pesquisada. Pude perceber que as motivações para produção destes artefatos como ações não são necessariamente conscientes. Estas decisões (elementos pontuados na trajetória organizacional) são consequência (não causal) das relações estabelecidas com múltiplos atores. E, além disso, tais caminhos foram trilhados em função da criação, fortalecimento e manutenção de laços entre os atores da rede de relações (*actor-network*).

5.3 - METODOLOGIA DO VOLUNTARIADO PARA MOBILIZAÇÃO DAS EMPRESAS PARCEIRAS: O TEXTO COMO ATUANTE HÍBRIDO

Apesar de terem estabelecido laços com as instituições de ensino, os membros da ASID indicam dificuldade de captar recursos de fonte social-privada. Como desenvolvem suas atividades gratuitamente junto às instituições de ensino para a pessoa com deficiência, a

dificuldade de captar apoio social privado representava ameaças para a sustentabilidade do negócio em termos financeiros.

O apoio financeiro recebido pela ASID das organizações investidoras era feito como doação social a fundo perdido. Assim, o parceiro apoiava financeiramente os projetos desenvolvidos pelos membros da ASID, em troca de um potencial desenvolvimento das instituições de ensino que atendem pessoas com deficiência. Ou seja, o investimento era eminentemente social, sem uma contrapartida direta para a organização parceira investidora. Por isso, a motivação para esse tipo de investimento social, por parte das organizações parceiras, era pequena e insuficiente para manutenção do negócio social, como descreve um dos fundadores:

Foi bem difícil no começo porque a gente não tinha um modelo de entrada bem definido. Mas a cada reunião, (...), nós tirávamos um aprendizado, e levou um ano e meio para chegarmos no modelo que envolve Voluntariado. S2E1-Jul-15 – Diretor de Marketing.

Em 2010, por exemplo, os membros da ASID realizaram mais de cinquenta e seis reuniões com diferentes potenciais parceiros em busca de investimento, e apenas uma organização realizou o investimento em forma de doação social. Tive a oportunidade de falar com a Coordenadora da Área de Responsabilidade Social desta primeira organização parceira, que conta a história a partir da perspectiva dela:

Porque o papel aceita tudo que você escreve, é um tiro no escuro. Se eu parar para pensar, ter três jovens, sentados na sua frente, pedindo o apoio de uma empresa, onde você pega um projeto que ninguém apoiou ainda (...). Mas assim, eu comecei a conversar com a Diretoria na época, que era uma outra Diretoria. Eu conversei com a Diretoria e expliquei: “Eu acho que tem tudo a ver, acho que a gente pode apoiar, não precisa ser um valor alto, vamos começar inicialmente com um valor pequeno”. É claro, vendi bem o peixe para a minha Diretoria. O Diretor falou “Muito bacana. Você acredita que é possível a gente fazer?” Eu respondi: “Sim acredito, o projeto é bem bacana, vamos fazer... vamos apoiar”. Acho que a partir daí foi o primeiro passo que a gente teve de construção [Relação Parceiro-ASID]. S13E1-Fev-16-Representante de Parceiro.

Mesmo obtendo este primeiro investimento social privado, os membros relatam a dificuldade de conseguir mais parceiros, principalmente em função de ser um investimento unicamente com finalidade social, sem contrapartida para a organização parceira que fazia o investimento.

Nesta questão das contrapartidas, nós não sabíamos nos posicionar, mesmo por causa do acompanhamento das empresas. (...), porque há empresas que

vão olhar para um bom projeto, e eles vão investir, porque é a política dos acionistas ou seu instituto. No entanto, há muitos outros que querem uma contrapartida, mas isso nunca é explícito. S1E1-Jun-15-Diretor Executivo.

(...) no final de 2010, começamos a ouvir algo sobre o voluntariado, no sentido de que o voluntariado dá retorno às empresas, porque é uma forma de motivar os funcionários, é uma forma de a equipe se conhecer melhor, é uma forma da equipe se integrar. Então: "Vamos começar a fazer trabalho voluntário nas escolas, já que elas precisam disso também!". A partir desse momento começamos com a ideia do Mão na Massa [Programa de Voluntariado nas Instituições]. S1E2-Jun-15-Diretor Executivo.

Em torno da necessidade de contrapartida para o investimento da organização emerge a possibilidade de atuação por meio de ações de voluntariado corporativo. O “começamos a ouvir” indicado pelo Diretor Executivo, interpreto como a pontuação das sucessivas negativas recebidas nas interações com potenciais parceiros, em função das quais e por meio das quais, o caminho de atuação pelo voluntariado corporativo se tornou uma possibilidade para o desenvolvimento do negócio.

O voluntariado foi algo que surgiu, não mudou o foco da ASID, mas surgiu como um elemento crucial na equação. A equação não fecharia sem ele. S1E1-Jun-15-Diretor Executivo.

Passo a explorar nesta seção os diferentes programas de voluntariado, como o programa Mão na Massa (reforma e pintura nas instituições), Capacita (capacitação de diretores e gestores de instituições), Ensina (atuação junto com pessoas com deficiência), Líder Especial (desenvolvimento do perfil de liderança de voluntários por meio de sua atuação junto aos diretores das instituições). Estes programas são traduzidos como a “Metodologia de Gestão de Voluntariado Corporativo” da ASID, a qual entendo como um texto que é formado e passa a participar da dinâmica organizacional em estudo.

Inicialmente os membros da ASID passam a organizar ações de voluntariado nas instituições utilizando os empregados das organizações investidoras (parceiros), como contrapartida de envolvimento e engajamento social das organizações parceiras. Os voluntários se disponibilizam para auxiliar em reformas e pinturas nas instituições (Programa ‘Mão na Massa’) e também para ministrar aulas sobre assuntos relacionados a gestão para os diretores das instituições (Programa ‘Capacita’).

O “Mão na massa” é um programa que consiste em trazer os voluntários das empresas para trabalhar com reformas [nas escolas]. E então nós fomos trabalhando com isso, fazendo os “Mãos na massa”, e isso começou a virar um case. A partir disso fomos abrindo para outras empresas em 2012, que foi

a [Parceira A], [Parceira B], (...) em 2013 ficaram as quatro mesmas, e em 2014 expandiu um leque grande, foram doze grandes empresas investidoras que tivemos e, esse ano [2015] estamos tentando trabalhar também nessa linha. S1E1-Jun-15-Diretor Executivo.

A ação direta na instituição envolvendo voluntariado corporativo representa uma contrapartida mais atrativa para a organização investidora. Além do impacto social gerado para a instituição que atende a pessoa com deficiência, estas ações promovem uma percepção positiva da organização investidora pela comunidade, pela mídia e pelos próprios empregados participantes. Em complemento, por envolver episódios de interação dos empregados-voluntários em ambientes externos à organização em que atuam, as ações potencialmente provocam uma integração entre estes participantes e pode auxiliar na melhoria do clima organizacional.

Nosso público interno tem uma sede grande pelo voluntariado. Nós sabemos que isso modifica bastante internamente, pois engaja muito o colaborador. O público interno é muito engajado se você tiver fazendo um trabalho de voluntariado, melhora o clima organizacional da empresa, (...) muda a visão das pessoas, você sai do seu quadrado, e vai conhecer a realidade lá fora. A gente até sabe que existe, mas uma coisa é você saber e a outra é você vivenciar. S13E1-Fev-16- Representante Parceiro.

A decisão (elemento pontuado da trajetória organizacional) de realizar propostas que envolvessem ações de voluntariado em 2011, auxiliou na reorganização de uma relação ainda fraca com as organizações parceiras, principalmente no que se refere à motivação destas organizações para o investimento social. Destaco ainda que este movimento organizacional impactou positivamente as organizações investidoras, pois passou a envolver seus membros internos nas ações, e impactou sobre a ASID, pois aumentou de forma significativa os aportes financeiros recebidos. Por fim, este movimento beneficiou as instituições que passaram a receber além do trabalho realizado diretamente pelos membros da ASID, por meio de diagnósticos e projetos de consultoria, ações de voluntariado com o objetivo de melhorar sua estrutura física e também a capacitar diretores das instituições.

Em 2014, porém, os membros da ASID perceberam que, em algumas organizações parceiras, estava difícil alavancar o número de voluntários necessário para realizar as ações demandadas pelas instituições, o que passou a comprometer o próprio resultado dos programas de voluntariado organizados pelos membros da ASID.

Em 2014 estagnou, não conseguimos ter mais voluntários do que no ano anterior e isso, de certa forma, compromete todo o projeto. Porque se não temos voluntários suficientes, (...) não podemos fazer todas as melhorias que

foram planejadas. S4E1-Jun-15- Gerente de Voluntariado (2015) - Diretora de Operações (2017)

Diante do cenário, por meio da interação interna dos membros da ASID e também nas interações com pessoas das próprias organizações parceiras, criou-se a metodologia de gestão corporativa de voluntariado. A proposta consiste em deixar de realizar apenas ações de voluntariado pontuais, e passar a atuar em programas contínuos de sensibilização, mobilização e reconhecimento dos empregados para a atuação voluntária junto à causa da pessoa com deficiência. Ou seja, os membros da ASID passam a atuar como “consultores” da organização parceira para auxiliar na gestão de voluntariado corporativo. Verifiquei, neste processo, uma mudança na forma de interação entre os membros da ASID com os membros das organizações parceiras. Os parceiros deixam de “comprar” ações de voluntariado, e passam a contar com um trabalho contínuo da ASID, envolvendo, via de regra, maior aproximação e interação com setores de recursos humanos e comunicação das organizações parceiras.

O Voluntariado é o grande produto que faz com que as empresas [Parceiros] vejam valor no nosso trabalho. Hoje o Voluntariado é um grande passo, (...) pois é uma metodologia que as empresas veem. Hoje, cada vez mais, podemos ver um valor agregado muito grande, e isso está na missão da ASID: potencializar o investimento social privado. S3E1-Jul-15- Diretor Comercial.

O surgimento desta metodologia de gestão de voluntariado, fruto do aprendizado dos resultados negativos nos projetos em 2014, é explicado pela Gerente de Voluntariado (em 2015):

No começo, a gente organizava só a ação [de voluntariado]. À medida que foi passando o tempo, a gente percebeu que não adiantava ficar focado só nisso, que tinha que ter alguma participação da ASID que envolvesse os colaboradores para comprar a causa [da pessoa com deficiência], assim, mais e mais pessoas participarem da ação. Percebemos que tem a questão de como mobilizar [o voluntário], como sensibilizar, tem que ter um reconhecimento, tem que ficar preocupada com inscrição, tem que direcionar uma divulgação, então a gente começou um movimento de não organizar ações de voluntariado, mas de gestão do voluntariado empresarial. S4E1-Jun-15- Gerente de Voluntariado (2015) - Diretora de Operações (2017)

Acho que a [empresa] que a gente está usando bastante para desenvolver a nossa metodologia é a [Parceiro]. No começo também, só fazia Ação na [Parceiro]. E de 2014 para cá, paramos e analisamos a situação da [Parceiro]. Lá no começo, quando a [Parceiro] fechou com a ASID, em 2013 talvez, 2012... eles conseguiam mobilizar um certo número de voluntários considerável. Então tinha novos voluntários a cada ação, e estava com um bom crescimento. Mas em 2014 estagnou e fazendo um levantamento do

cenário apresentamos para eles: “Olha, a gente tem que fazer mais que organizar a ação. A gente precisa do comprometimento de vocês, para que juntos façamos uma gestão do voluntariado”. Daí nesse movimento a gente mostrou para elas [Membros do Parceiro] a nossa metodologia, que são os 5 passos. S4E1-Jun-15- Gerente de Voluntariado (2015) - Diretora de Operações (2017)

Esta metodologia composta por 5 passos, relatada pela Gerente de Voluntariado na época da entrevista, é resultado deste relacionamento, em que os membros buscam mudar a sua atuação junto aos parceiros de ações de voluntariado para gestão de voluntariado. Enfatizo que a metodologia (como texto pontuado) é efeito das inúmeras relações realizadas até 2014, e surge desta insatisfação/inquietação com os resultados que estavam sendo alcançados em uma das organizações parceiras. A Gerente de Voluntariado [posteriormente Diretora de Operações] me explica os 5 passos da metodologia em uma das entrevistas com ela:

Começamos a conhecer um pouco melhor a empresa, quantos colaboradores têm, se já tem alguma ação de voluntariado, como é o engajamento do pessoal. Como se fosse um diagnóstico para entender o perfil da empresa, para ver se temos que despender muito esforço na sensibilização e criar uma cultura de voluntariado. Então seria: estimular a responsabilidade social dentro da empresa, conversar com as lideranças para os líderes comprarem a ideia, começar a divulgar a causa da pessoa com deficiência, ou seja, saber como tem que ser a etapa de sensibilização. Depois vem a questão de divulgar um programa. Depois vem a organização da ação em si. Para acontecer a ação, nós compramos material, orientamos as pessoas, fazemos capacitação se necessário. E, depois da ação, pois tem o reconhecimento, ou seja para a empresa reconhecer o Voluntário que participou, qual o impacto que trouxe para a empresa e para a instituição. E na Metodologia, temos também o que a gente chama de “Manter a chama acesa”, que é ter um calendário de voluntariado empresarial no ano, e nos meses que não tem ação voluntária, pensarmos formas de deixar o assunto em pauta. S4E1-Jun-15- Gerente de Voluntariado (2015) - Diretora de Operações (2017)

Em 2017, em um *workshop* com um novo parceiro do setor bancário, em São Paulo, pude ver a Diretora de Operações (Sujeito 4 da pesquisa, que era Gerente de Voluntariado em 2015) e a Analista de Operações de São Paulo (Sujeito 6 da pesquisa) explicarem “como fazer” um programa de voluntariado em forma de *case*. Destaco este trecho do meu relatório de observação:

Vinheta 2: Metodologia de Gestão de Voluntariado no Processo de Mediação

[Diretora de Operações] apresentou com detalhes a Metodologia da ASID para Voluntariado – 5 passos. – Diagnosticar, Planejar, Engajar, Organizar e Gerir, Reconhecer e Mensurar.

[Diretora de Operações] apresenta um case desenvolvido para o Treinamento com o [Novo Parceiro], de um voluntário (Funcionário do Novo Parceiro) chamado Bruno, e sua vontade de fazer algo em retorno ao suporte que ele recebeu (Educação) – (Case na apresentação do slide).

[Diretora de Operações] apresenta cada um dos passos, e depois pede para que, em pequenos grupos, os voluntários participantes tentem fazer um planejamento completo (5 passos para ajudar o Bruno).

Passo 1: Diagnosticar: [Diretora de Operações] destaca a importância de saber ouvir e conta experiências anteriores dos projetos de voluntariado da ASID.

Passo 2: Planejar: [Diretora de Operações] apresenta a Ferramenta 5W2H, como suporte ao planejamento de programas de voluntariado. Os voluntários aplicam a ferramenta junto ao Caso proposto. [Diretora de Operações] e [Analista de Operações] também falam de Gerenciamento de Projetos (Escopo, Qualidade, Prazo e Custo), e a Matriz Impacto – Esforço para tentar priorizar ações que gerem maior impacto, ou que sejam de menor Esforço (no início dos programas).

Pausa: 10:15h – *Coffee Break*

Passo 3: Engajar: Na volta do *Coffee break*, [Diretora de Operações] fala da experiência com outros projetos para engajar voluntários nos programas. Dá ideia de ações que deram certo. Afirma que é necessário o apoio da alta liderança, atividades de sensibilização, atividades de engajamento e também de comunicação.

Passo 4: Organizar e Gerir

Apresentam a importância da gestão no andamento do projeto, acompanhamento de prazos e orçamento.

Passo 5: Reconhecer e Mensurar

Uso de indicadores (mensuração de resultados – Impacto)

Uso da “teoria da Mudança” para definir o que seria resultado (*outcome*) e impacto.

Voluntários perguntam sobre experiências anteriores, [Diretora de Operações] conta alguns casos.

Observação do Pesquisador [no relatório de observação]

- Durante o treinamento verifica-se esse resgate de experiências anteriores para justificar, legitimar, embasar as falas.

- Apoio em ferramentas audiovisuais (slides, vídeo).

- Teorias, ferramentas de gestão e metodologias para instrumentalizar o que estão ensinando.

Fonte: RO46- Set-27-2017

Neste recorte, a metodologia (como texto pontuado), passa a ser um dos elementos que compõem o *workshop* ministrado em 2017 pela ASID na nova empresa parceira, como forma de desenvolver seus programas e projetos de voluntariado. Ou seja, as experiências anteriores de voluntariado com parceiros, cristalizadas em um texto denominado de ‘Metodologia de Gestão Corporativa de Voluntariado’, ganham materialidade em forma de *case* e também passam a mediar a relação com os voluntários do novo parceiro. Assim, a relação dos membros da ASID com os participantes do *workshop* da organização parceira não seria a mesma sem este texto.

A partir desta metodologia de gestão de voluntariado, os membros criaram também o programa ‘Ensina’, em que os próprios voluntários atuam junto à pessoa com deficiência. Nos programas anteriores, os voluntários apenas tinham contato com diretores da escola e/ou com

sua estrutura física, uma vez que o programa de reformas acontecia em dias que a escola não estava funcionando e os treinamentos e capacitações eram realizadas à noite, muitas vezes, fora das instituições de ensino. Ao aproximar os voluntários das pessoas com deficiência, o programa visa sensibilizá-los para atuarem nesta causa e, em decorrência, fidelizá-los, o que os membros da ASID se referem como “idealistas da causa da pessoa com deficiência”.

Em adição, os membros da ASID desenvolveram um programa chamado ‘Líder Especial’, no qual propõem o desenvolvimento de um grupo de lideranças das organizações parceiras por meio da atuação direta junto aos diretores das instituições.

O projeto "Líder Especial" surgiu com o conceito de desenvolver liderança na empresa e nas instituições, em um esforço conjunto (...). A ideia é que o voluntário use a instituição como um laboratório. Ele [voluntário] faz um diagnóstico sobre liderança com uma abordagem *coaching* para conhecer suas habilidades de liderança (...) e faz a liderança da instituição despertar para as necessidades de melhoria, impulsiona a liderança da instituição, e desenvolve um plano de ação. Em contrapartida, o próprio voluntário também desenvolve uma ou duas competências neste processo. (...) A empresa [parceiro] vê isso como uma mudança de qualidade no trabalho voluntário. S1E1-Jun-15-Diretor Executivo

O Diretor Executivo da ASID me conta como surgiu o programa em 2012, e como a participação de outras pessoas (Consultor e membros da empresa parceira) acabaram remodelando o programa durante a primeira implementação em 2015.

O [Nome do Programa] está se remodelando inteiro agora, ele tinha um *script*, que foi montado com o [Consultor], mas agora na prática está mudando tudo. Está mudando o tipo de competência, saiu competência de gestão, agora é só comportamental, mudou a abordagem, porque antigamente a abordagem era mais direta, agora é mais a abordagem *coach*. Então é muito legal porque o [Parceiro], eles estão construindo o programa conosco, eles estão pagando o programa, mas eles estão remodelando inteiro. A [Diretora de Voluntariado] está indo lá [no parceiro] umas duas vezes por semana, falando com os Diretores, para mudar tudo sabe. Então o programa tem o formato, ele tem essa abordagem, mas o dia a dia dele está mudando totalmente. E o [Parceiro] enxerga isso uma mudança de patamar no voluntariado. S1E1-Jun-15-Diretor Executivo

Este programa “Líder Especial” foca no desenvolvimento de competências de uma maneira mais explícita, pois a ação que o voluntário realiza junto aos diretores das instituições é pensada conjuntamente, analisando-se a necessidade da instituição e as competências que o voluntário da organização parceira precisa desenvolver. Este programa faz com que se incluam voluntários de nível hierárquico de média-alta gerência, promove um desenvolvimento do corpo diretivo das instituições por meio de programas especialmente

desenhados para a necessidade da instituição e, por fim, permite que a ASID comercialize esse programa como treinamento e não mais como investimento social. Esta alteração na questão comercial, especialmente para as organizações parceiras de grande porte, representa a possibilidade de aumentar a contrapartida financeira para a ASID, uma vez que o fundo orçamentário disponível para treinamento nestas organizações é maior do que o fundo para investimento social.

Nós queremos que o voluntariado seja uma ferramenta de desenvolvimento de competências dentro da empresa. Que seja um negócio que a empresa encare como um treinamento. Isso é importante até para a disputa de verba dentro do orçamento da organização, ou seja, nós passamos a disputar verba de treinamento, e não mais o que sobrou para investimento social. (...) S4E1-Jun-15- Gerente de Voluntariado (2015) - Diretora de Operações (2017)

O processo de criação/desenvolvimento de novos programas, de metodologia de voluntariado e da mudança na forma de interação com as organizações investidoras, permite entender que todo o processo organizacional foi/é estabelecido continuamente em torno de estabilizar e fortalecer as relações do arranjo (*actor-network*). Estes textos (metodologias, programas), efeito do processo relacional intra e inter-organizacional (*blurred*), passam a participar do próprio curso de ação, ou seja, eles participam do processo de mediação que desvela a realidade vivenciada pela organização. Estes textos se tornam atuantes-híbridos por vezes materializados em artefatos como *slides*, *cases* e ferramentas. Híbrido pois é efeito do processo relacional e atuante porque passa a impactar no desvelar processual-organizacional. Ressalto ainda que a “materialização” destes híbridos, facilita com que atuem em (sejam transportados para) outros tempos e espaços.

5.4 – EXPANSÃO GEOGRÁFICA – AMPLIANDO A REDE DE RELAÇÕES: TEMPOS E ESPAÇOS COMO ATUANTES HÍBRIDOS

A expansão geográfica para além da região de Curitiba, foi uma questão recorrente no processo de pesquisa. Nesse movimento de crescimento “geográfico” da organização, vou explorar o movimento de Curitiba para São Paulo. Tomei conhecimento desta ideia de expansão para São Paulo nas primeiras entrevistas (Fase 1) em 2015. Destaco trechos das entrevistas com a Gerente de Projetos e o Diretor Comercial:

Temos um plano muito ambicioso de crescimento. Vamos expandir para São Paulo, isso veio como uma oportunidade. Não seria fácil, seria meio que uma porta aberta pois já teríamos uma sede assegurada, teria uma rede de contatos para acessar, e

então, quando a gente sentou os cinco para conversar foi mais para debater quem sairia daqui para ir para lá. S5E2-Jun-15- Gerente de Projetos

Outro ponto importante (...) de expansão de ações é que estamos indo para São Paulo. Estivemos lá agora, a [Analista Comercial] que é responsável por grandes empresas. Tivemos uma missão agora para São Paulo com várias reuniões, foram oito reuniões em São Paulo com grandes empresas. Temos o nosso plano de expandir para São Paulo. S3E2-Set-15-Diretor Comercial

Em setembro de 2015, um pouco antes de uma reunião do Conselho Consultivo em que os fundadores da ASID (Alexandre, Diego e Luiz) falariam sobre os planos de expansão para Santa Catarina, Oeste do Paraná e/ou São Paulo, uma das conselheiras me conta de sua perspectiva sobre a expansão geográfica que estava sendo proposta aos Conselheiros em busca de direcionamentos.

Eu até fiz uma pergunta pra eles hoje: “porque essa pressa em crescer?” Eles estão percebendo alguma ameaça à organização? Ou seja, eles precisam crescer de qualquer maneira? Eles precisam crescer agora? E precisam crescer nessa direção? A pergunta que eu fiz foi bem essa: “você está percebendo alguma ameaça a ASID em caso de ela não crescer agora? O que é que tem por trás dessa intenção?” Claro que todo empreendedor quer replicar o seu negócio, quer dar escalabilidade. Perfeito! Eu entendo essa percepção deles e eles têm a vida inteira pela frente para tocar isso, mas, primeiro, a conjuntura [econômica] hoje permite isso? Eles dizem que Joinville e mesmo São Paulo tem um quadro de empresas [parceiros] já mapeadas e que estão com interesse em apoiar. Mesmo na crise? Essa é a pergunta que a gente vai fazer, que eu coloquei no documento deles. Eu queria que eles pensassem se existe alguma razão que não está ainda explicitada para essa pressa de crescer em várias direções ao mesmo tempo. O documento mostra norte do Paraná, região sul, oeste [do Paraná], região oeste são vinte e tantos municípios, interior do estado de São Paulo e Joinville. Crescer em todas essas direções ao mesmo tempo? Cautela, como eles sempre tiveram, vai ser bom nesse momento, para pensar se o momento, a conjuntura, e se crescer simultaneamente nas diferentes áreas que eles estão mapeando é o mais correto, se eles vão ter perna pra isso. S8E1-Set-2015 – Membro do Conselho Consultivo.

Apesar do desejo de crescimento, os conselheiros apontaram cautela, para que os fundadores comesçassem a crescer para regiões mais próximas, onde não seria preciso criar estruturas físicas. Além disso, muitos destes movimentos de expansão geográfica estavam atrelados a projetos junto a organizações-parceiras como, por exemplo, Joinville e o Oeste do Paraná. Ou seja, o movimento de expansão estava condicionado ao apoio financeiro de determinada(s) organização(ões)-parceira(s).

Em relação a São Paulo (foco desta seção) apenas em agosto de 2016 (entre a fase 1 e a fase 2 da pesquisa) realiza-se esse movimento de expansão em que membros da equipe se mudam para São Paulo e passam a atuar junto às instituições da cidade e também a buscar

apoio de potenciais organizações-parceiras. O Diretor Executivo me explica retrospectivamente como ocorreu, na sua perspectiva, o movimento para expansão da atuação da ASID para São Paulo:

Na verdade, assim, tudo começou no dia em que eu fui dar uma palestra em algum lugar, era um evento que a gente fez. Uns caras que a gente conhece, (...), que conhecemos há muito tempo, e que gostam para caramba da gente. Um deles falou, vou fazer um circuito de palestra, queria reverter uma grana para vocês. Nós ajudamos a montar, e no dia X, eu fui dar palestra e depois convidamos o [ex-conselheiro da ASID]. E o [ex-conselheiro da ASID] foi falar sobre investimento, eu nunca tinha visto uma palestra do [ex-conselheiro da ASID], e é muito boa, ele é muito bom. (...) Ele explicou a lógica de investimento em *start-ups*, você põe um capital, (...) “É como regar uma plantinha”. Ele falou. “Existem vários tipos de plantas, e aquela planta que é grande, e você resolve regar ela, ela vai crescer ainda mais, mas tem a plantinha que nem apareceu na terra, e se você regar ela, pode ser que ali tenha uma mega de uma planta, ou pode ser que não tenha nada. E essa é a nossa vida como investidor”, e assim por diante. E gostei muito da palestra dele, e falei “Vamos trocar uma ideia sobre isso, vamos conversar”. E eu fui almoçar com ele, e nessa eu comecei a entender um pouco da lógica de investimento: Você investe, o negócio cresce, e você dá o retorno financeiro para os investidores. E o [ex-conselheiro da ASID] falava muito “[Diretor Executivo]”, eu acho que a ASID tinha que um dia ser um investimento, podia ser rentável, não precisava ser só doação”. E ele meio que me trucou nessa. E lembro que teve um dia que eu tava em casa, em um Domingo, em um churrasco, e me deu um clique “Vamos trabalhar com uma lógica de investimento para expandir para São Paulo!”. O porquê de São Paulo, (...) eu não sei (...) mas acho que invariavelmente as coisas estavam rumando para lá. Eu já tinha ido lá, a gente [ASID] já tinha ido lá. A primeira viagem nossa para São Paulo fizemos em 2011. Depois fomos falar com a [Parceiro do setor de telefonia], e já fiz uma rodada de reuniões. Então surgiu o desejo São Paulo “É o centro do Brasil, tudo acontece lá, “vamos embora!”. E juntou a lógica de investimento, expansão para São Paulo, e foi um ano, desde a ideia, até elaborar o projeto, formatar o projeto. (...) Veio a [Parceiro que trabalha nesta lógica de investimento], isso faz 3 anos, a primeira reunião com a [Parceiro] foi em 2014, acho que foi em 2014, e na época nem tinha a ideia de a gente ser parceiro da [Parceiro]. O negócio foi concebendo, montei um projeto de 300 mil para [Parceiro], e vários meses, e a parceria [investimento] não saiu. E daí em uma reunião com o Conselho surgiu “Vamos em um plano de guerra, e pegar empréstimo de pessoas físicas mesmo”. E foi nessa linha(...). S1E4-Dez-17-Diretor Executivo.

Esta expansão, portanto, foi feita por meio de investimento na lógica de retorno financeiro aos investidores após o término do projeto. Neste caso de expansão para São Paulo, os membros da ASID captaram 110 mil reais com membros do conselho e executivos simpatizantes da causa ou da atuação da ASID, em um acordo de devolver o dinheiro após dois anos, com juros atrelados a um indicador financeiro.

Contudo, outro movimento, além desta busca por investidores, foi decorrente de demandas recebidas de organizações-parceiras na cidade de São Paulo. O Diretor Executivo também detalha retrospectivamente essas demandas de organizações parceiras:

São Paulo foi redondo, em agosto (2016), ... nós fomos definitivamente em outubro (2016). Mas em agosto a [Conselheiro da ASID] me ligou, e disse “Me pediram um projeto, que é exatamente o que vocês fazem, que é gestão de instituições para pessoas com deficiência”. Eu então liguei para a [Potencial parceiro demandante], e a gente fechou em aproximadamente uma semana o primeiro projeto para São Paulo, que foi de 21 mil. Foi pelo telefone. O [Representante do potencial parceiro] fez o pedido, uma hora e meia de ligação. Eu montei a proposta, encaminhei o projeto para ele, ele gostou, então montei o preço, encaminhei para ele, apresentei para o gestor dele na semana seguinte, e fechou o projeto. Quando a gente entrou [começou o projeto no parceiro], que foi a [Analista da ASID] começou executando o projeto indo para lá, depois a [Gerente de Operações] pegou, quando ela foi morar lá [em São Paulo]. Então, quando a gente entrou em São Paulo, já tínhamos a [Parceiro] que era 21 mil, a [Outro Parceiro Potencial] estava na boca para fechar, que foi um grande projeto, 54 mil, e [Terceiro Parceiro Potencial] estava entrando, e entrou em 2017 pesadíssimo. S1E4- Dez-17-Diretor Executivo.

Por meio da análise dos trechos apresentados, pude rastrear a ideia de expansão para São Paulo desde 2011, com perspectivas reais em 2015 (minhas primeiras entrevistas com membros da ASID), além de apresentações em relatórios e reuniões de Conselho, discussões em reuniões de lideranças, participação em palestras, reuniões com parceiros e investidores, churrasco no Domingo, ligações telefônicas, viagens, projetos, dinheiro, que acabaram culminando, como efeito das relações estabelecidas em múltiplos momentos e lugares, na “decisão de expansão geográfica para São Paulo”.

Em janeiro de 2017, início da Fase 2 da pesquisa em que retomei as visitas a organização pesquisada, eu relato como havia ficado esse movimento de expansão realizado no ano anterior:

[Diretor Executivo] e [Diretora de Operações] estão morando em São Paulo. [Diretor Executivo] cuida da parte Comercial e da própria estruturação da ASID em São Paulo, e [Diretora de Operações] cuida da parte de prospecção e trabalho junto a instituições (em São Paulo). Além disso, os membros da ASID estarão mantendo a operação/expansão realizada em Joinville (SC) e Ponta Grossa (PR). RO1-Jan-10-2017.

Portanto, apenas o Diretor Executivo e a Diretora de Operações se mudaram para São Paulo, assumindo as novas demandas na expansão e também continuaram administrando à distância o trabalho desenvolvido em Curitiba. Contudo, após 6 meses de estada em São Paulo, o negócio começou a passar por problemas financeiros em virtude da dificuldade do

[Diretor Executivo] acompanhar alguns processos de gestão à distância. A distância e o foco dos Diretores que estavam em São Paulo na atuação junto a esta localidade, provocou falta de liderança em Curitiba, equipe com baixa produtividade, diminuição da captação comercial em Curitiba e região. Além disso, apesar de potenciais bons projetos em São Paulo, a área captação comercial estava com dificuldade de fechar estes novos projetos, e havia em andamento poucos projetos, os quais envolviam valores financeiros considerados baixos pelos membros da ASID.

Em abril de 2017, diante das dificuldades apontadas, ocorre uma alteração na organização da equipe da ASID, em que o Diretor Executivo volta para Curitiba e o Diretor Comercial se muda para São Paulo, e se afasta das reuniões de gestão para poder ter seu foco na prospecção de novos parceiros em São Paulo. Relato a alteração por meio da minha observação na reunião de liderança (reunião semanal de Diretores ASID) e também a percepção do Diretor Executivo sobre a experiência dos primeiros meses em São Paulo, em uma reunião com potencial parceiro que acompanhei em maio de 2017.

Com relação a ampliação para São Paulo a reunião contemplou as alterações no setor Comercial, em que o [Diretor Comercial] deixa temporariamente as atividades de gestão para focar no desempenho em São Paulo. No ano de 2016, [Diretor Executivo] ficou em São Paulo abrindo novos contatos comerciais, e em fevereiro/março de 2017, eles mudaram e ficava 15 dias cada um, pois [Diretor Executivo] relatou que estava tendo problemas em fazer a gestão da empresa só de São Paulo. E agora em Maio/2017, [Diretor Comercial] ficará 100% em São Paulo, e [Diretor Executivo] irá passar uma semana por mês apenas. A equipe de operações em São Paulo é composta pela [Diretora de Operações] e a [Analista de Operações] (ambas começaram a atuar na ASID em Curitiba). RO21-Abr-26-2017.

A alteração [Troca de Diretores Curitiba – São Paulo] já veio de certa forma organizada para o momento da reunião, com diversas ações realizadas antes. Mas o [Diretor Executivo] afirmou: ““Antes de passar essa mudança para a equipe comercial, queríamos conversar com vocês antes de avisar a equipe (comercial)”. Não houve imposição, mas a discussão foi superficial, houve consenso como um “teste”. Percebo que esta é uma questão de preocupação (estratégica) uma vez que a área Comercial não teve um bom desempenho no ano anterior, e a ampliação para São Paulo e mudanças na gestão interna da área foram realizadas no início do ano. RO21-Abr-26-2017.

[Diretor Executivo] indica que com a experiência anterior em São Paulo, eles perceberam que há uma aceitação da proposta de valor da ASID. Mas que em uma análise dos últimos 6 meses, permite afirmar que o valor médio dos projetos comercializados diminuiu. [Diretor Executivo] indica que eles estão comercializando projetos de entrada nas organizações parceiras com um valor menor, e que vislumbram que estas organizações irão ampliar os investimentos nos próximos períodos. [Potencial Parceiro] pede para colocar essa experiência dentro do material descritivo do projeto, uma vez que para a

análise deles é importante essa “estratégia fruto de experiências anteriores”.
RO23-Maio-19-2017.

De abril à julho de 2017, os membros da ASID passaram por um momento difícil, em que o capital de giro do negócio social ficou baixo, e não havia perspectiva de fechamento de novos projetos no curto prazo. Apresento a seguir um extrato do documento analisado em Reunião de Conselho em 12 de julho de 2017, em que os diretores da ASID verificam estes resultados negativos:

Figura 6: Extrato do Relatório dos Resultados e Ações do 1ºSem/2017

	Objetivo	Indicador	Meta 2017	1º Semestre
Financeiro	Aumentar a Receita	Volume de Venda + Receita 2017	R\$ 1.806.637	R\$ 788.678
	Aumentar a Receita	Volume de Receita	R\$ 1.600.000	R\$ 507.233
	Retomar o Superavit	Lucro Bruto dos Projetos	R\$ 810.000	R\$ 223.912
	Retomar o Superavit	Sobra de Caixa	R\$ 378.252	-R\$ 79.695
	Retomar o Superavit	Despesas: Previsto x Realizado	100,00%	81,66%

São Paulo continua com uma demanda boa de propostas (R\$ 860k), porém, as empresas estão segurando o orçamento e com respostas lentas. A paralisação na decisão de projetos importantes (como Intercement, que 2016 representou R\$ 161k), tem impactado muito no nosso orçamento. Nesse sentido, os eventos e a estratégia de *inbound marketing* têm ajudado a manter algumas empresas acesas e com um relacionamento próximo.

Cenário Atual: Com todas essas reduções e aumento de receita que já obtivemos e projetamos, estamos com tempo de vida até outubro, fechando esse mês com R\$ 20k e faltando R\$ 84k para fechar o ano no 0 a 0. Obviamente, sabemos que precisamos fechar o ano com no mínimo R\$ 200k, visto que temos um custo mensal (com as reduções emergenciais) de R\$ 70k. Os gráficos e tabelas a seguir detalham um pouco da descrição acima:

Saldo Inicial 2017	R\$ 119.850,94
Entradas Projetadas	R\$ 798.448,22
Saídas Projetadas	R\$ 997.994,56
Saldo Final	-R\$ 79.695,40
Resultado	-R\$ 199.546,34

Fonte: Pesquisa Documental-Relatório Reunião do Conselho – 12/07/2017.

Em agosto de 2017, já com perspectivas de melhoras na situação financeira da organização devido a novos projetos, em entrevista com o Diretor Executivo, busquei saber da percepção dele sobre o motivo de terem passado pela fase difícil no primeiro semestre de 2017.

[Entrevistador]: Porque que deu essa desandada de equipe, de cultura, de clima?

[Diretor Executivo]: Acho que da minha parte, eu me afastei muito da ponta. Eu fiquei muito só com os Gestores, só ouvindo os Gestores, só falando com Gestores, então a minha percepção fica muito enviesada. [Dá um exemplo]. Quando você se aproxima da operação você se sente melhor, da operação que eu digo, de todas as áreas, do operacional. E se for fazer uma análise geral, eu vejo que foi um pouco de descuido nosso. Eu te contei da conversa que eu tive com o [Conselheiro], eu contei aquele dia lá em casa...

[Entrevistador]: Contou um pouco, sim...

[Diretor Executivo]: Aquilo foi bem clarificador para mim, porque, acho que foi vacilo nosso. A gente aceitou pessoas que não eram tão boas, entendeu? E deixou passar com o tempo. Pessoas que não eram tão empenhadas, pessoas que reclamavam demais. Nada por acaso, tem que tirar aprendizado de tudo. S1E3-Ago-2016-Diretor Executivo.

A partir de agosto de 2017, após o início da terceira fase desta pesquisa em que também mudei para São Paulo para acompanhar as atividades da ASID em São Paulo, vários novos projetos são fechados com novos parceiros, principalmente nesta localidade. O Diretor Comercial descreve a efetivação destas novas parcerias em entrevista:

Você pega [Novo Parceiro 1 - SP], [Novo Parceiro 2 – SP], [Novo Parceiro 3 – SP], [Novo Parceiro 4 – SP], que a gente fechou agora, são grandes empresas. É um mercado muito grande que a gente conseguiu abrir em São Paulo. Começamos ano passado (2016), em outubro que começamos efetivamente com equipe fixa aqui. E em 2017, foi um ano de consolidação do mercado. Esse ano a gente vai faturar num novo mercado quase 400 mil, que representa hoje quase 40% do nosso faturamento global. Então foi uma expressão muito grande em um novo mercado, e eu consegui fechar vários ciclos importantes aqui. Eu vejo muito claro a evolução que a gente teve como organização. S3E3-Dez-2017- Diretor Comercial.

Neste período de agosto a dezembro de 2017 acompanhei o desenvolvimento de vários destes projetos indicados pelo Diretor Comercial, participando de reuniões com parceiros, ações nas instituições, reuniões de planejamento e acompanhamento nas instituições, dia a dia no escritório da ASID, além de almoços e momentos informais com integrantes da equipe de São Paulo que era composta pelo Diretor Comercial, por uma Analista de Operações, por uma Analista de Captação, os quais compunham o time fixo de São Paulo. E também pelo Diretor Executivo, Diretora de Operações, Diretor de Marketing, Coordenador de Captação Curitiba e outros Analistas de Operações que vinham periodicamente de Curitiba para acompanhar o andamento de projetos e também prospectar novos parceiros.

Retrospectivamente, em entrevistas de fechamento da pesquisa em dezembro de 2017, pedi para que me explicassem, na visão deles, a expansão geográfica da ASID para São Paulo.

A ideia de ir para São Paulo, na minha visão, que eu tenho na minha visão até hoje, foi que o [Diretor Executivo] chegou com um plano, muito por um motivo que eu entendo de questão de expansão da ASID, de que em Curitiba está sendo algo realmente limitado para a gente, mas ele puxou muito isso. Então na minha visão, ele chegou com um plano, pelos motivos que eu entendo, e teve uma vez, uma conversa que ele teve com os gestores, contando do plano, e o final da conversa era para estipular quem deveria ir para São Paulo. S4E3-Dez-17-Diretora de Operações.

Assim, a *Actor-Network* que é relatada pelo Diretor Executivo como tempos, momentos e ações que mediaram a expansão geográfica do negócio social, é empacotada pela Diretora de Operações como “um plano” do Diretor Executivo. Neste sentido, percebi que com o passar do tempo, a expansão geográfica foi sendo cristalizada como uma “decisão”, mesmo não havendo, em todas as conversas, entrevistas, observações, documentos, alguma evidência de que tenha havido “uma decisão”, no sentido de uma escolha racional, entre alternativas conhecidas, e com informações parcialmente estudadas. O rastro de ação vai sendo apagado, e cristalizado em um único momento.

Além disso, peço em entrevista, para a Diretora de Operações descrever como foi o período que ela esteve em São Paulo gerenciando a equipe a distância (São Paulo – Curitiba), em um período que o negócio enfrentou dificuldades.

Talvez o que me tenha deixado mais madura realmente foi de São Paulo para cá. O que eu vivi em São Paulo, e voltando de São Paulo (...) A medida que a gente vai sofrendo a gente vai aprendendo. Em São Paulo teve o desafio de gerenciar uma equipe, todos os projetos estavam em Curitiba, todas as pessoas estavam em Curitiba, e eu estava em São Paulo. E não tinha quase nada lá, tinha que trabalhar muito objetividade, e delegar a distância, mandar email e ir acompanhando. E também a questão de confiar na equipe, era abrir mão de uma certa proximidade, abrir mão de querer ter controle de tudo, para confiar e deixar para que eles errassem, ou que eles acertassem conforme os direcionamentos, foi meio tenso. E talvez São Paulo tenha me dado mais segurança na questão de liderança. S4E3-Dez-17-Diretora de Operações.

Pude perceber que o período, as vivências, os projetos e os desafios enfrentados pela Diretora de Operações que morou em São Paulo de outubro de 2016 a agosto de 2017, também é cristalizado como a localidade. E, além disso, essa localidade (como pontuação de experiências e relações) tem efeito sobre a ação, quando afirma: “talvez São Paulo tenha me dado mais segurança na questão de liderança” (S4E3).

Em adição, percebo também que a localidade passa ser referência ao tipo de ação, e uma forma de construir uma diferenciação da forma de atuação na própria organização entre

Curitiba e São Paulo. Apresento o trecho de fala com a Analista de Operações em São Paulo que ilustra essa separação:

Eu vejo a ASID com uma perspectiva muito grande de crescimento. Pensando pelas instituições, é um mar sem fim, eu ainda não tenho nem ideia do tamanho. Acho que ainda tem muito trabalho a ser feito, numa cidade do tamanho de São Paulo. Se em Curitiba ainda tem, imagina aqui assim. Então aqui [em SP] a gente está muito no comecinho. (...) Eu vejo a gente muito como uma Consultoria para elas [instituições], hoje em dia. Eu não tinha essa visão antes, mas hoje eu tenho. E lá em Curitiba ficou ASID Mãe, porque a gente sentava junto, fazia junto. Aqui eu acho que dá para fazer essa coisa diferente, que é o que eu pretendo começar a fazer, não sei se é uma distância, mas eu quero que elas [instituições] nos vejam de uma maneira diferente. Distância não no sentido de relacionamento, isso não, porque acho que relacionamento com elas é muito bom, me dou super bem com as pessoas nas instituições. Mas eu quero que eles tenham essa noção, a ASID cobrou, é porque precisa fazer. Quero que eles vejam valor. É isso, acho que dá para criar muita coisa diferente aqui, sabe. S6E2-Dez-17-Analista de Operações em São Paulo.

Os projetos amadureceram porque as instituições amadureceram. E aqui em São Paulo, a minha sensação é que nasceu amadurecido. No sentido de que as necessidades aqui são, desde que a gente chegou, sempre foram diferentes, grandes. E a nossa maneira de encarar essas coisas também foi diferente. Acho que hoje nós estamos mais aptos a ter esse tipo de projeto. A ASID como um todo, ter projetos maiores e mais complexos mesmo. S6E2-Dez-17-Analista de Operações em São Paulo.

Essa separação entre o “aqui” e o “lá” mostra a espacialidade participando da forma de organização de atuação da ASID. Ou seja, toda a trajetória de relações espaço-temporais passa a ser vinculada e pontuada à uma localidade específica, a qual diferencia-se do emaranhado de relações, podendo então representar uma forma de atuação. Ressalto ainda que a expansão para São Paulo foi motivada pela busca de novos parceiros financiadores e novas instituições para serem atendidas, o que indica um movimento de expansão da rede de relações (*actor-network*).

5.5 – O IMPACTO DE UMA CONVERSA – COMO AS RELAÇÕES ECOAM NO PROCESSO ORGANIZACIONAL A PONTO DE SEREM “TEXTUALIZADAS” E “EMPACOTADAS”

Em 19 de julho de 2017, participei com o Diretor Executivo, Diretora de Operações, Diretor Comercial, Analista de Operações em São Paulo, Analista de Operações de Curitiba e Diretor de Marketing (os dois últimos participaram por *Skype* pois estavam em Curitiba) de uma reunião com o Presidente do [Instituto de uma Grande Empresa Brasileira].

A seguir transcrevo trechos do meu Relatório de Observação daquele encontro, o qual serve para explicar ao leitor o histórico, o objetivo e o andamento da reunião.

Vinheta 3: Participação em uma Reunião de Aconselhamento

Neste dia encontrei [Diretor Executivo] e [Diretor Comercial] às 08:10 da manhã, e fomos juntos caminhando para o escritório do Instituto [Grande Empresa Brasileira]. A atividade da manhã era uma conversa com o Presidente do Instituto [da Grande Empresa Brasileira]. Segundo o [Diretor Executivo da ASID] a ideia é que a atividade seja uma mentoria para discutir a atuação da ASID e também possibilidades de (re)estruturação, (re)posicionamento e crescimento do negócio. [O Presidente do Instituto – que chamarei a partir de agora de Presidente] é um contato feito por [Diretor Executivo], eles se encontraram previamente no aeroporto de Congonhas, e [Diretor Executivo] conta a atuação da ASID naquela oportunidade. Após isto marcam um encontro formal com a equipe da ASID, e portanto, esta é a primeira vez que eles [Membros ASID] têm uma reunião de mentoria com o [Presidente].

[Presidente] começa a reunião (por volta das 8:30h) perguntando quem são as pessoas presentes e qual o papel delas junto a ASID. Comenta sobre projetos realizados pelo Instituto, que tem como objetivo dar um suporte social para as operações da [Grande Empresa Brasileira]. Ele afirma: “Se a comunidade vai bem, você aumenta sua competitividade”.

O [Diretor Executivo] explica abertamente como a ASID se desenvolveu, e como ela [ASID] tem realizado o trabalho ao longo de 7 anos. E aponta os principais problemas atualmente, principalmente em função da dificuldade comercial. [Presidente] pergunta que tipos de projeto eles tem fechado e que tipo de projeto eles gostariam de estar fazendo. Ele pergunta para [Diretor Executivo] “Com o que você gasta seu tempo”? E [Diretor Executivo] expressa que eles [Membros ASID] têm uma característica de fazer, de ação, e por vezes não param para pensar/repensar o negócio.

[Presidente] faz uma checagem na estratégia da ASID e após falas dos membros, indica que não adianta possuir meta sem uma agenda e objetivos claros. Por exemplo, o programa Assessoria Contínua, que estabelece metas trimestrais, mas que parece não estar desafiando ou recebendo pouca atenção dos diretores e responsáveis das instituições.

Comentários do observador: Esse ponto já tinha sido discutido anteriormente com o Conselho Consultivo.

A conversa entre eles é transparente e franca, e os membros falam abertamente sobre problemas e dúvidas sobre o posicionamento, estratégia e forma de gestão da ASID. [Presidente] indica que o descontentamento é importante pois mostra uma consciência dos membros de que as coisas podem ser melhores, mas estimula que haja um planejamento para a ação.

[Presidente] pergunta quem (podem ser) são os stakeholders da ASID. E neste ponto ele abre uma visão mais ampla de com quem a ASID pode ou poderia interagir. Por exemplo, o governo, até então desconsiderado nas atividades, foi identificado com um potencial stakeholder. Além do governo, [Presidente] também destaca em seu desenho na lousa da sala de reuniões as empresas, voluntários, famílias, pessoas físicas, instituições, academia e “idealistas”; e no centro ele coloca a Pessoa com Deficiência (PCD), como o centro das atividades da ASID.

Com base no estímulo à participação dos membros, [Presidente] identifica que a forma das pessoas investirem na ASID começa de um estímulo pessoal, que pode ou não ser institucionalizado. O estímulo pessoal é em virtude de a pessoa possuir uma pessoa com deficiência na família ou então por se tornar um idealista da causa da pessoa com deficiência. [Presidente] identifica que tanto os membros internos quanto as principais empresas parceiras tornaram-se idealistas da causa durante o relacionamento com a ASID e, portanto, sugere que as estratégias das ASID envolvam transformar empresas, voluntários, e demais stakeholders em idealistas da causa. [Presidente] especifica que eles precisam ter uma estratégia de abordagem para cada tipo de stakeholder.

No que se refere ao problema com as instituições. [Presidente] identifica que se os responsáveis e diretores não estão empenhados nas atividades propostas pela ASID, significa que eles

não estão vendo valor na proposta/serviço prestado pela ASID. [Presidente] conclui, portanto, que a tarefa da ASID “não está sendo realizada de maneira completa.”

Além disso, [Presidente] identifica que se poderia pensar em uma contrapartida (não necessariamente financeira) por parte das instituições, pois este também pode ser um fator que gera falta de comprometimento. [Diretor Executivo] indica que atualmente a ASID atende muitas instituições, principalmente em Curitiba, mas em algumas instituições não há uma vontade de trabalhar com a ASID, e por vezes, eles “forçam”/estimulam a atuação da instituição, mas que no final isso não tem gerado um resultado positivo.

[Presidente] solicita que eles façam uma análise de prioridade, e que tipo de atividade que eles realizam atualmente, e que pode: a) parar de ser feito; b) ser feita com mais tempo; c) necessita ser feita, mas de maneira menos efetiva (menos tempo); d) ser feita com o tempo que é feito atualmente. Para [Presidente], esse tipo de revisão pode retirar o sufoco operacional da equipe.

[Presidente] ainda questiona a parte de gestão dos diretores da ASID. Ele identifica que eles não estão delegando adequadamente ou preparando a equipe para assumir questões mais operacionais, o que acaba ocupando grande parte do tempo dos Diretores. [Presidente] enfatiza que Diretor fazendo atividade operacional prejudica o negócio, pois indica que ou o Diretor não sabe fazer seu trabalho ou que a vaga de Diretor não é necessária, pois um gerente ou coordenador poderia executar a mesma tarefa com um salário mais baixo.

Ao final da reunião [Presidente] se coloca a disposição para acompanhar a trajetória da ASID. E [Diretor Executivo], após a reunião, afirma que quer trazer [Presidente] para compor o Conselho Consultivo da ASID.

Comentários do observador:

1) Apesar da competência de [Presidente] para fazer a leitura da ASID e de provocar que eles [membros ASID] re-pensem algumas ações e comportamentos (o que me pareceu bastante produtivo durante a reunião), o que mais me chamou a atenção foi a abertura e transparência que os membros da ASID trataram a conversa, expondo problemas entre si. Ou seja, eles estavam dispostos a assumir erros, dúvidas, problemas, em busca de um auxílio ou uma opinião externa, de alguém que quase todos estavam falando pela primeira vez.

2) Verifiquei ainda que [Diretor Executivo] parece ser o porta-voz da equipe, pois às vezes deixa os membros da equipe falarem, mas outras vezes ele [Diretor Executivo] se intromete e fala no lugar dos outros membros. Não percebi isso como uma atitude negativa ou de centralizar a discussão, mas como uma forma de aproveitar o momento e direcionar a discussão para os pontos que ele [Diretor Executivo] acredita que deveriam ser prioridade na discussão/mentoria. Mas quando [Presidente] provoca [Diretor Executivo] sobre parcerias junto ao Governo (pois este não considerar o governo como possibilidade de potencial parceiro). [Diretor Executivo] conta experiências anteriores, em que interações com o governo envolviam atividades corruptas de altos membros do governo e que, portanto, eles [ASID] não consideram trabalhar com governo como um *stakeholder*. [Presidente] tenta mostrar que nem todo mundo no governo é corrupto, sugere que trabalhar com funcionários públicos de carreira pode ser uma oportunidade para a ASID. [Presidente] faz com que [Diretor Executivo] pelo menos desconstrua sua visão e pense em estratégias para incluir pessoas do governo (talvez como foco no governo municipal) como uma potencial estratégia da ASID.

3) Durante a reunião [Presidente] utiliza desenhos no quadro da sala, e se refere a algumas estruturas metodológicas de pensar/criar estratégias ou fazer diagnóstico. Entre elas a estrutura agenda-objetivo-meta; a análise de *stakeholders* (em círculos mais próximos e mais distante do centro que é a PcD); a análise SWOT com o desdobramento de estratégias corporativas (manutenção, crescimento, etc.).

Portanto, verifica-se que essas teorias e ferramentas teóricas também participam das e nas interações.

Fonte: RO30-Jul-19-2017.

Observei que esta reunião foi um momento em que os membros da ASID se colocaram abertos para discutir a estratégia da organização, seus erros e acertos. Em adição, foi um espaço para autocrítica e também para (re)pensar os rumos da atuação da ASID. Como a

reunião ocorreu em metade de julho de 2017, o negócio social estava ainda em um momento delicado financeiramente em relação a crise detalhada na seção anterior (5.4), e algumas ações de re-estruturação do negócio estavam em andamento.

Buscarei mostrar nesta seção como a reunião com o Presidente do Instituto acaba reverberando em diversas outras reuniões, conversas e atividades na ASID. No dia 21 de julho de 2017, na reunião de líderes (Diretoria ASID), a reunião com o Presidente do Instituto é retomada, no intuito de conversarem sobre mudanças na forma de atuação da ASID, tanto na captação de recursos, no relacionamento e operação junto às instituições e também na gestão da equipe interna da ASID. Destaco um trecho do meu relatório de observação deste dia, em que os membros da diretoria discutem a forma de atuação com a equipe interna a partir das provocações do Presidente do Instituto.

Vinheta 4: Extrato da Observação da Reunião da Liderança ASID

08:45h – Reunião de Líderes - ASID

[Diretor Executivo] pergunta sobre o que acharam da conversa com [Presidente]. [Diretor Executivo] explica que o áudio para [membros que acompanharam a reunião por tele-conferência] não estava muito bom em Curitiba, portanto quer que todos comentem para que eles [diretores da ASID] possam ficar todos “na mesma página”.

[Diretora de Operações] afirma que eles [ASID] não estão conseguindo crescer, que normalmente vão trabalhando conforme as ideias surgem e que não há muita sinergia na equipe. [Diretora de Operações] acredita que eles [Diretores] tenham que repensar o propósito da ASID. Para ela, alguns pontos sobre gestão e liderança foram bem importantes para ela refletir sobre como gerenciar a sua equipe.

[Diretora de Operações] explica que levou um “puxão de orelha” do [Presidente], o qual afirmou que Diretor faz relacionamento e deixa o operacional mais com os outros níveis, que eles [diretores] precisam delegar mais. [Diretora de Operações] afirma que “ainda tem reflexões sobre isso, pois fico meio em dúvida em como agir”.

[Diretora de Operações] afirma que, no geral, o esquema [gráfico] em como trabalhar com os PcDs (Pessoas com Deficiência) com demais *stakeholders* foi muito bom.

[Diretor Executivo] explica a fala do [Presidente] para [Membros que não estavam participando presencialmente daquela reunião].

[Diretora de Operações] afirma que o processo tem que ocorrer aos poucos, mas percebe que eles [Diretores] tem dois papéis acumulados – gerenciar projetos e o papel de Diretor em si. [Diretora de Operações] afirma que se a Diretoria concordar, e assumir os problemas que podem ocorrer, está disposta a delegar mais para a equipe, e consequentemente isso impactaria [positivamente] na precificação dos projetos também.

[Diretor Executivo] afirma que as provocações do [Presidente] fazem sentido, que ele trabalha em uma outra realidade (mais estrutura, recursos, etc), mas que faz todo sentido. Para [Diretor Executivo], com base no que [Presidente] falou, eles [diretores] necessitam sair da correria do dia a dia, e pensar além, mudar o método de trabalho. [Diretor Executivo] ainda ressalta que ao delegar e aumentar a responsabilidade do pessoal de operação, terão pessoas que irão corresponder, e outras não. [Diretor Executivo] sugere que em projetos mais avançados, tenha maior participação do Diretor, mas que em projetos mais simples, com menos probabilidade de dar problema, devem dar mais responsabilidade para os analistas. [Diretor Executivo] dá um exemplo de quando estava atuando em São Paulo, e tinha tempo de falar com mais gente, abrir a rede de contatos. Ele afirma: “A gente precisa usar nossa cabeça e não só o braço”. [Diretor Executivo] ressalta que, mesmo assim, tem que ter controle e não pode deixar dar problema.

Fonte: RO31-Jul-21-2017.

Nesta reunião percebi que a conversa com o Presidente do Instituto gerou instabilidade na forma dos membros da ASID (participantes) pensarem sua própria atuação, fazendo que estes (re) pensem a sua própria postura de gestão com a equipe, suas metodologias e relacionamento com demais *stakeholders*. Nesta reunião (21/07/2017) o Diretor Executivo informa que irá preparar um documento da conversa com o Presidente do Instituto para compartilhar com os demais membros da ASID que não estiveram presentes na reunião, e assim “ampliar sua difusão” (nas palavras do Diretor Executivo). Ressalto que a partir do relacionamento com o Presidente do Instituto, os assuntos são retrabalhados internamente, gerando mudanças na atuação da organização, como no trecho “Para [Diretor Executivo], com base no que [Presidente] falou, eles [diretores] necessitam” (RO 31 – Vinheta 4). Não há uma relação direta (causal) entre aquela conversa e as mudanças discutidas pelo grupo. A partir desta segunda reunião, há inúmeros momentos de interação dos membros (Reuniões de diretoria, de planejamento, de área) em que ocorre uma ressignificação, por parte dos membros, e ações são propostas a partir daquela discussão. Ou seja, o evento passado volta como presente em cada momento de interação e ainda participa do processo. Em outras palavras, a interação com o presidente do instituto, como momento-pontuado do fazer-organizacional passa a mediar as discussões da segunda interação (e demais) e, portanto, participa do processo.

[Diretor Executivo] afirma que eles precisam gerar inovação para poder agregar mais valor ao negócio. [Diretor Executivo] afirma que ele e [Coordenador de Operações] já conversaram sobre a ideia da “Régua de desenvolvimento das instituições” (Dada pelo Presidente do Instituto). E que é esse o trabalho, olhar o sistema e propor melhorias. [Diretor Executivo] afirma que as críticas lembradas pela [Diretora de Operações], só ela consegue pensar e propor soluções para isso. RO31-Jul-21-2017.

Apresento a seguir como a reunião com o Presidente do Instituto ganha materialidade a partir do diagrama elaborado pelo Diretor Executivo da ASID. Este diagrama é fruto da conversa com o presidente do instituto + conversas da reunião de diretores + reflexões e descontentamentos pessoais do Diretor Executivo + outras reuniões com Conselheiros e parceiros da ASID. A figura 7 ilustra como, a partir das relações indicadas, produz-se materialidade, ou seja, são efeito da rede de relações.

Figura 7: Materialização de pontos de reflexão a partir da conversa com o Presidente do Instituto

Pontos de Reflexão & Planejamento ASID						
I N T E R N O	Liderança e Estratégia					E X T E R N O
	Muitas Ideias	Estratégia & Execução	Impacto	Governo	Stakeholders	
	Muitas ideias e ações, que por vezes não há alinhamento com o modelo de negócios.	É necessário refletir mais sobre a estratégia, analisar oportunidades. "Diretor não deve trabalhar".	Qual o ideal de impacto que temos para a ASID?	Como podemos gerar mais impacto com e através do Governo? Esse pode ser um ator importante!	Como transformar os diferentes atores em "idealistas"?	
I N T E R N O	Impacto ASID					E X T E R N O
	Processo	Contrato/ Contrapartidas	Régua de Avaliação	Agenda Comum/ Engajamento	Rede	
	Será que nosso processo é muito engessado e já não atende mais de maneira flexível as instituições?	Devemos utilizar um contrato de resultados? Como não "clientilizar as instituições"?	Criar uma régua de avaliação das instituições pelo nível de gestão delas	Gerar engajamento ouvindo e criando uma agenda comum?	Nosso ideal seria criar uma rede de impacto para PCd unindo instituições, voluntários e empresas?	
I N S T I T	Metodologia ASID					G L O B A L
	IDEE	Portal	Voluntariado	Diversidade	Rede	
	Devemos utilizar um contrato de resultados? Como não "clientilizar as instituições"?	Onde o portal entra no fluxo da nossa metodologia? O quanto ele é capaz de substituir as pessoas?	Como o voluntariado pode entrar de modo efetivo na missão da ASID, alinhado com o IDEE?	Qual o nosso posicionamento e papel na área de inclusão e diversidade?	Qual o papel do café? Como utilizar a rede para gerar impacto?	
A T U A L I S	Modelo de Receitas					N O V O S
	Campanha & NP	Grandes Empresas	Pessoas Físicas	Filantropia	Fundos Internacionais	
	Modelo rentável de receitas livres. Há o que mexer?	Investir mais tempo em relacionamento. Criar pessoas com recursos e contatos idealistas. Como escalar e baratear grandes empresas?	Esse modelo é interessante de fato? Temos retorno efetivo com ele? Vale investir?	Vale a pena investir nesse modelo?	Contratar um especialista para nos ensinar a trabalhar com fundos internacionais.	

Fonte: Pesquisa Documental – Reunião Ago-03-2017.

Organizei ainda um quadro (Quadro 7) em que rastreio situações em que a conversa com o Presidente do Instituto é resgatada explicitamente nas interações posteriores. Pontualmente, a ideia de atuação junto às instituições, em que seria necessária uma diferenciação por tipo (grau de desenvolvimento) de instituição, passa a ser denominado de “Régua de Instituições”. O texto (elemento híbrido) sobre a necessidade de uma distinção de instituições indicado pelo Presidente do Instituto ganha força, forma de metodologia e é organizado em uma ferramenta (artefato). Os membros passam a criar níveis, critérios, planos de ação e atividades específicos para cada nível de instituição por meio da “Régua de Instituições”.

Quadro 7: Rastros da reunião com o Presidente em conversas posteriores na ASID

Documento	Data	Evidência Empírica
RO 37	Ago-18-2017	Diretor Executivo: Aquilo que o [Conselheiro] me falou, me marcou muito. Precisamos ter gente boa. O que o [Presidente] falou, que diretor não pode trabalhar, é uma visão de grande empresa, mas mesmo quando vai entrar na operação, a gente vai ter que fazer a parte estratégica. Por isso, faltam pessoas boas na equipe, a gente não vai conseguir crescer, se não tiver pessoas boas.
RO 50	Out-09-2017	[Diretor de Operações] afirma que gostou do modelo do Gestão Global, em que havia atividade em grupo com a participação de mais instituições. E que eles poderiam pensar em um Encontro Anual, com: a) mentoria coletiva; b) progressão do conhecimento; c) planejamento estratégico. [Diretor de

		Operações] ressalta que isso poderia ser construído durante um ano, uma vez que era apenas uma pessoa para dar treinamento para todas as outras. Isso seria mais produtivo, conteúdos mais densos e encontros mais espaçados. [Diretor Executivo] fala sobre a régua [proposta a partir da conversa com o Presidente do Instituto], e que eles podem pensar em produtos de acordo com o nível de desenvolvimento das instituições.
RO 53	Out-13-2017	Diretor Executivo: “Acho que é aquilo que o [Presidente] falou, a gente tem muita ideia, e a gente tem que cuidar com isso. Pois é um novo pilar, uma nova linha de operações”.
RO 59	Out-31-2017	[Diretor Executivo] neste momento faz uma lista para classificar uma instituição no “nível 4”: precisa ter (i) sustentabilidade financeira (reserva de capital); (ii) estruturação – teoria da Mudança – avaliação e impacto; (iii) governança (conselho); (iv) objetivo de longo prazo; (v) liderança (sucessão) [Diretor Executivo] indica que [Instituição em análise na reunião] chega no nível 2 (mais ou menos), pois tem várias parcerias consolidadas. <i>Comentários do Pesquisador:</i> Em toda a reunião a ideia de níveis de instituições está presente, demonstrando impacto da conversa com o Presidente do Instituto e a ideia de criar uma régua de desenvolvimento das instituições. Ou seja, o nível da instituição passou a ser uma indicação da forma de ação/tratamento para com a instituição.

Fonte: Relatórios de Observação.

Destaco ainda um trecho da entrevista com o Diretor de Operações em que questiono sobre o “surgimento” da régua de instituições. Apesar do Diretor de Operações ter participado, por tele-conferência, da reunião com o Presidente do Instituto, ele atribui ao Diretor Executivo o início da ideia da ferramenta.

Vinheta 5: Extrato da Observação a Reunião de Liderança ASID

[Entrevistador]: O [Diretor de Operações] e em questão da régua, como que foi? Como está sendo? Como surgiu a ideia?

[Diretor de Operações]: Eu não sei exatamente quando foi o início da régua, mas acho que foi muito pelos problemas que gestão [Área de operações que se relaciona com instituições] vem enfrentando. Nisso se gerou uma necessidade: “Nossa metodologia não está certa ou não está coerente”. E a gente foi “Vamos tentar pensar o que tem que ser feito”. Foram várias discussões, reuniões que a gente fez.

[Entrevistador]: A gente quem? Quem participava das reuniões?

[Diretor de Operações]: Nesse começo acho que foi um pouco, eu, o [Analista de Operações], e o [Diretor Executivo]. No começo, no começo era eu e o [Diretor Executivo]. Depois acho que o [Analista de Operações] se envolveu, e depois a gente começou a fazer aquelas reuniões para repensar operações como um todo. Participaram [Analista de Operações de São Paulo], [Coordenador Comercial], [Diretor de Marketing]. Foi até na casa do Diretor Executivo, não sei se você estava?

[Entrevistador]: Fui em uma...

[Diretor de Operações]: Acho que foi um momento que foi aberto para a gente pensar o que pode ser feito e tudo mais, e acho que foi aí que começou a surgir um pouco mais estruturado. **Acho que a ideia veio bastante do [Diretor Executivo] e a gente foi tentando construir com base nisso.** E realmente faz sentido, depois a gente misturou com o Impacto Coletivo, tentando fazer uma coisa mais em grupo e não tanto individualizada, e foi o que gerou até hoje. A gente não seguiu muito mais além disso ainda.

Fonte: Transcrição de Entrevista - S15E1-Dez-2017. Grifo meu.

Cabe ressaltar que não me parece esquecimento ou desleixo do Diretor de Operações não “lembrar” da reunião com o Presidente do Instituto como um dos iniciadores do processo de elaboração da ferramenta denominada “Régua de Instituições”. Uma vez que, este artefato é um elemento relacional em produção. O Diretor de Operações aponta retrospectivamente outros momentos de interação, os quais, a partir de sua perspectiva, foram mais “presentes” neste processo de elaboração, o que ressalta o aspecto relacional de produção do texto/artefato.

A narrativa apresentada ilustra como um momento de interação reverbera no processo organizacional, se altera/adapta/molda a partir de episódios de mediação posteriores, ganha materialidade a partir do efeito destas relações, e passa a ser textualizado em “Régua de Instituições” e empacotado em um artefato organizacional. Ou seja, o texto ganha materialidade, é cristalizado/pontuado como ferramenta, e os rastros relacionais (momentos e lugares) que lhe deram origem começam a ser apagados. De forma que este texto-cristalizado, passa a não ser apenas o efeito da rede de relações, mas também a atuar e participar do processo relacional. Cabe-me ressaltar ainda que toda a conversa com o Presidente do Instituto, e os textos e artefatos efeitos (não causais) desta conversa, objetivam fortalecer os laços da ASID com *stakeholders* (parceiros, idealistas) e também melhorar a efetividade da atuação junto as instituições.

5.6 – UM NOVO MEMBRO – RASTREANDO O DESVELAR DE UM PROCESSO – RELATIVIZANDO TEMPOS, ESPAÇOS E DECISÕES.

A possibilidade de ter um funcionário PcD (Pessoa com Deficiência) na ASID chegou ao meu conhecimento após uma palestra/*workshop* em um Potencial Parceiro do Setor de Geração de Energia em São Paulo em 19 de julho de 2017. A Analista de Operações de São Paulo afirmou, após o *workshop*, que durante a apresentação sentiu uma enorme falta da ASID ter uma experiência direta com a inclusão de pessoas com deficiência. Essa conversa ocorreu no meu carro ao voltar do *workshop* o qual ocorreu na sede do potencial parceiro para o escritório da ASID em São Paulo. Na oportunidade, a Analista ressalta essa necessidade para a Diretora de Operações, o Diretor Executivo e o Diretor Comercial. No dia, essa informação não foi registrada no meu relatório de observação, pois foi um dos muitos assuntos que emergiam no dia a dia (Texto-Difuso) e, eu estava rastreando (com foco em) outros caminhos.

Em 03 de agosto de 2017, em uma reunião na Casa do Diretor Executivo, em que este convocou a equipe de diretores e analistas para discutir pontos de reflexão e planejamento da ASID (conforme figura 7, apresentada na subseção 5.5), os membros voltaram a discutir este assunto, e incubiram o Coordenador Comercial a fazer o recrutamento e seleção de uma pessoa com deficiência para compor a equipe da “Campanha ASID”. Esta campanha, parte da área comercial, é voltada para a captação de recursos junto a pequenos estabelecimentos comerciais e também participa da arrecadação de notas fiscais. Em função da campanha do Governo Estadual do Paraná chamado “Nota Paraná” um percentual do valor das notas fiscais cadastradas pela organização são revertidas em seu próprio benefício.

Além disso, na semana seguinte, no Grupo de mensagens instantâneas da ASID, o Coordenador Comercial perguntou se alguém sabia de algum PcD que estava em busca de emprego e alguns funcionários deram sugestões de instituições em que poderia buscar os potenciais candidatos. Em 29 de agosto de 2017, eu chego em Curitiba (vindo de São Paulo) e combino uma conversa com o Diretor Executivo e depois me programo para passar a tarde observando as atividades de rotina no Escritório da ASID em Curitiba. A seguir, destaco um trecho da entrevista com o Diretor Executivo em que ele me conta que aquele dia iria começar um novo funcionário na ASID, o qual era PcD.

Vinheta 6: Extrato da Entrevista com o Diretor Executivo em Agosto-2017

Diretor Executivo: E hoje vai vir o [Novo Funcionário], que é uma pessoa com deficiência que a gente está contratando. Bem legal. Você viu a gente falando?

Entrevistador: Aham.

Diretor Executivo: O cara tem um histórico...

Entrevistador: Aquela contratação que vocês estavam falando na tua casa (...)

Diretor Executivo: Mas você sabe a história do [Novo Funcionário]?

Entrevistador: Não.

Diretor Executivo: A história dele é sensacional, sensacional entre aspas. Os pais dele são usuários de craque, então ele nem conheceu. Ficou institucionalizado a vida inteira. Ele tem deficiência intelectual leve, e ele está há dois anos trabalhando no [Rede de Lanchonetes]. Só que no [Rede de Lanchonetes] são 8 horas por dia, e ele quer voltar a estudar, porque ele mal sabe ler e escrever. De números ele não sabe nada. Vais conhecer ele daqui a pouco. Ele quer voltar a estudar, só que o [Rede de Lanchonetes], uma vez liberou para ele 4 horas, mas voltou atrás quando ele conseguiu a vaga [na escola]. Agora ele estava meio determinado: “Tenho que correr atrás”. Então surgiu a oportunidade aqui [ASID]. A Assistente Social da casa onde ele mora correu atrás da vaga [na escola] e da vaga do ônibus. Ambas deram certo. Agora é só contratar ele aqui, e nós vamos contratar 4 horas. Ele vai voltar a estudar e ao mesmo tempo vai continuar trabalhando. É bem melhor do que fritar batata. Bem bacana, bem bacana.

Fonte: Transcrição de Entrevista - S1E3-Ago-2017-Diretor Executivo.

Na sequência da entrevista com o Diretor Executivo, permanecemos (eu e ele) na sala de reuniões da ASID, para a realização da apresentação da ASID para os novos funcionários.

A seguir, apresento o trecho do relatório de observação em que descrevo o primeiro dia em que o Diretor Executivo e o Coordenador Comercial recebem os novos membros da equipe comercial da ASID.

14h (Sala de Reuniões) – [Diretor Executivo] e [Coordenador Comercial] fazem a integração de dois novos membros que irão trabalhar na “Campanha ASID”. São 2 novos membros. Um deles é o [Novo Funcionário com Deficiência Intelectual], que possui deficiência intelectual leve, que é o primeiro empregado da ASID com deficiência e fará a parte operacional de organização e cadastramento de notas fiscais arrecadadas na ação “Nota Paraná”. A outra funcionária é a [Nome da Funcionária], que entra no lugar da [Ex-funcionária], para cuidar da coordenação do Nota Paraná (cadastramento de empresas, coordenação do recolhimento e cadastramento de notas fiscais). RO40-Ago-29-2017

Durante a apresentação, o [Diretor Executivo] apresenta o “Manual do Proprietário”, que é um documento com as principais informações da ASID, questões protocolares (e-mail, telefone, acesso aos arquivos na base de dados, como se vestir), e uma breve introdução do histórico e dos membros atuais da ASID. o [Diretor Executivo] destaca o começo da ASID como um trabalho do curso da Universidade, dos 80 “nãos” que recebeu antes do primeiro sim da [Primeira Instituição Parceira], os prêmios da [Jornal de Maior Circulação no País] e da [Revista do Maior Grupo Editorial do Brasil] em 2013 (...). [Diretor Executivo] apresenta de maneira paciente, sempre se certificando que [O novo funcionário com deficiência intelectual leve] está acompanhando todas as informações. RO40-Ago-29-2017

Observações Gerais do Pesquisador: Deu para ver como um processo de caráter emergente evoluiu desde a conversa com [Analista de Operações] pós-workshop da [Empresa Parceira] em São Paulo até a efetiva contratação (efetivação) de um funcionário com deficiência na ASID no dia de hoje. RO40-Ago-29-2017

Este assunto da contratação de uma pessoa com deficiência na ASID foi posteriormente aprofundado com a Analista de Operações de São Paulo, a qual foi a primeira pessoa que verbalizou este assunto em minha presença. Acredito que ao longo dos 7 anos de atuação da ASID este assunto tenha entrado em voga mais vezes, mas a partir da minha perspectiva de pesquisador, tomei o conhecimento da possibilidade de contratação de uma pessoa com deficiência na ASID a partir daquela conversa deles [Analista e Diretores] no meu carro. Além disso, fiz a mesma pergunta sobre a referida contratação para o Coordenador Comercial que liderou todo o processo de recrutamento, seleção e contratação. As falas são apresentadas a seguir:

Vinheta 7: Extrato de Entrevistas

Entrevistador: Queria ver se tu lembrás, qual foi tua participação na contratação do [Funcionário PcD]?

Analista de Operações: Na contratação em específico, não. Eu lembro que eu sempre incomodei os fundadores, no sentido de contratar uma pessoa com deficiência. Eu lembro que inclusive, uma vez, eu incomodei bastante eles, acho que foi até no seu carro, que a gente estava saindo da [Potencial Parceiro]. Eu lembro que eu fiquei falando para o [Diretor Executivo] sobre isso, porque é uma coisa que me incomodava. Porque vai dar *workshop*, ok, eu já sei o que tenho que falar. Já sei tudo sobre a contratação de uma pessoa com deficiência. Mas e se realmente colocarem uma pessoa com deficiência para trabalhar comigo, será que eu vou saber tanto quanto eu digo que eu sei no *workshop*? Isso era uma coisa que me incomodava. (...) Isso era uma coisa que me preocupava. E se uma pessoa surtar no trabalho, eu não sei o que fazer, entendeu? Acho que não sou só eu, eu acho que o pessoal da ASID também. A gente diz que é tão bom, porque não contratamos se vai ser tão bom para a equipe? E quando eu comecei a falar nisso, eu lembro que eu falei uma vez para a [Diretora de Operações], depois eu falei para o [Diretor Executivo] logo depois do negócio na [Potencial Parceiro]. Foi quando aquilo ficou muito na minha cabeça, e se alguém em um *workshop* me pergunta se a gente tem alguém com deficiência, O que eu vou falar? “Não”. “Mas porquê?” “Não tem porquê”. Entendeu? Daí eu lembro que eu insisti bastante, esse foi o meu papel. Eu falei “Não tem porque não ter”. Não dá para dizer que é acessibilidade, porque o [Funcionário PcD], por exemplo, não precisa. Depois disso obviamente o [Coordenador Comercial] comprou [a ideia]. Acho que meu papel foi mais o antes, de “plantar a sementinha”. S6E2-Dez-19-2017-Analista de Operações.

[Coordenador Comercial]: Essa demanda estava alinhada ao que eu já pensava há muito tempo. Eu já percebia que a gente precisava ter alguém com deficiência, e era uma preocupação minha começar a vender para grandes empresas sem ter essa vivência. Hoje em dia, se uma empresa perguntar: “E aí, é fácil incluir?”. “É fácil o [palavra de baixo calão], entendeu?”. Não é fácil por isso, isso e isso. A gente tem ali um *storytelling* para poder mostrar na prática. Então, quando veio essa demanda “Ótimo, eu quero fazer isso”. Também teve o ponto que nós enxergamos a possibilidade de ele [Potencial PcD] estar ali na frente do cadastramento de notas [função]. Acho que eu assumi muito porque estava dentro da minha área, tava dentro do meu projeto. Talvez se fosse uma pessoa com deficiência para a parte de Marketing, eu não me envolveria tanto. Mas com era algo específico dentro do meu projeto, eu assumi, e junto com o [Diretor Executivo] a gente buscou o [Funcionário PcD]. Então, como que foi o processo: um, fazia muito sentido com o que eu já queria; e dois, era uma vaga dentro da minha área. Então intuitivamente eu assumi como algo da minha responsabilidade. S16E1-Dez-28-2017-Coodenador Comercial.

Fonte: Transcrição de Entrevistas.

A Analista de Operações e o Coordenador Comercial falam da mesma contratação, mas com pontos de partida (tempo-espço) bastante diferentes. Para a Analista de Operações a demanda surge de uma inquietação a partir da sua vivência nos *workshops* que ministrou sobre empregabilidade da pessoa com deficiência. De maneira pontuada, ela destaca o episódio em que, após um *workshop* com potencial parceiro, insiste com o Diretor Executivo sobre esse desconforto e essa necessidade.

Para o Coordenador Comercial esta demanda veio do Diretor Executivo, que na reunião (na casa dele), pediu para que ele realizasse o recrutamento e seleção de uma pessoa com deficiência. Neste sentido, a contratação como efeito da relação *workshops* de empregabilidade+analista de operações+carro do pesquisador (espço)+reunião na casa do Diretor Executivo, torna-se um texto pontuado atribuído ao Diretor Executivo, e para o

Coordenador Comercial a rede de relações que sustenta esta demanda é empacotada como uma demanda do Diretor Executivo. Há que se considerar que a contratação só é possível quando o Coordenador Comercial aceita seu papel da rede de relações, e passa a mediar o processo. Ou seja, a agência distribuída a partir do histórico de relações passa a ser pontuada a partir de um porta-voz, o Coordenador Comercial. Isto indica que os tempos (momentos), espaços e a própria decisão (texto-cristalizado) de contratação são relativizados a partir da perspectiva de participação. Verifiquei, neste sentido, a fragmentação da realidade, em que múltiplas realidades passam a ocorrer de maneira sobreposta. Isto indica que a própria decisão, como elemento relacional de ação pontuado pelos participantes, tem uma singularidade apenas virtual. Pois apesar de parecer um único elemento “Contratação de um PcD”, apresenta diferenças nas explicações dos motivos e porquês, de acordo com a perspectiva com que é observado no processo espaço-temporal de fazer a organização.

Este movimento de contratação de um funcionário PcD foi realizado com a perspectiva de fortalecer os laços com as organizações parceiras, que passaram a demandar projetos de empregabilidade (inclusão de PcD no ambiente de trabalho organizacional).

6 A DECISÃO COMO PROCESSO PERFORMATIVO A PARTIR DO CASO ANALISADO

Neste capítulo apresento a análise e discussão das narrativas descritas no capítulo 5. Realizo a análise de maneira a respeitar a lógica abdução da pesquisa em que a teorização é proposta por meio da articulação entre as anotações empíricas e o referencial teórico adotado. As seções e subseções foram separadas pela ordem de análise, na seção 6.1 detalho os atores identificados na rede de relações pesquisada, e a partir da seção 6.2 descrevo, a partir das narrativas do capítulo 5, como estes atores se relacionam para produzir, alterar e estabilizar a realidade em estudo. Por fim, na seção 6.3, apresento o esquema de relações explicativo desta tese.

6.1 A HETEROGENEIDADE E A MULTIPLICIDADE DE PARTICIPANTES

Especialmente no caso em estudo, pela natureza do trabalho realizado pela organização em estudo, pude observar diversos atores agindo de forma mediada, a medida que estes ganham forma e passam a participar do processo do fazer e re-fazer organizacional. Ressalto a natureza do trabalho devido a característica horizontalizada (*flat*) das relações, as fronteiras difusas (*blurred*) e a atuação não-situada, fluida e dispersa das pessoas.

O primeiro ponto a ser ressaltado, é a forma participativa de atuação dos atores humanos, o que me permitiu defender a não atomização da ação em um único ator. Apresento nos trechos a seguir, a explicação desta natureza de trabalho, realizada por funcionários da organização em estudo:

Se você me perguntar “Qual que foi uma ideia sua, e que ela foi acatada, e que deu certo”. Não tem uma ideia que é só minha. Na minha opinião é uma construção. Tanto é que eu nem lembro de uma coisa específica. (...) Por exemplo, eu posso ter falado: “Vamos começar a trabalhar com pessoas das universidades”. Trazer um pessoal das salas para dentro da ASID, para a gente trabalhar algum conceito de administração interna, treinamentos, alguma coisa assim. Aí alguém vai falar, mas isso tem mais isso (...) e aquilo. Daí quando chega no final, ela não é uma ideia minha, entendeu? S9E1-Set-2015-Analista Comercial.

Eu [Diretora de Operações], o [Coordenador de Operações], a [Analista de Operações], a gente se envolve na [elaboração da] proposta junto com o [Diretor Comercial], [Diretor Executivo], [Coordenador Comercial]. É a oportunidade para trazer o que as escolas [instituições] falaram para a gente, para colocar em uma proposta. (...) Quando vem uma proposta que não passou por mim, eu fico brava, porque eu e todos os outros da área de operações, tenho que dizer [algo] sobre aquilo. Não deve ser elaborado só por uma parte. S4E3-Dez-2017-Diretora de Operações.

A natureza participativa pode ser observada quando os atores possuem dificuldade de personificar um caminho de ação em que tiveram atuação “definitiva”. Em entrevista, o Diretor Comercial relativiza: “*Engraçado, não consigo enxergar como que eu influenciei a ASID tão claramente assim. Não sei(...)*”. (S3E3-Dez-2017), o que reflete a natureza relacional de ação (até aqui ainda propriedade da relação humana).

Ainda nesta natureza participativa de atuação, notei que os membros da ASID se organizam de maneira a atuar não apenas internamente (entre membros do negócio social em estudo), mas também com atores de outras organizações com que se relacionam, sejam pessoas de instituições de ensino, de organizações parceiras, pessoas com deficiência, conselheiros e/ou simpatizantes da causa (idealistas).

A seguir apresento o Quadro 8 em que elaborei a descrição deste tipo combinado de atuação:

Quadro 8: Atuação compartilhada entre múltiplos atores do espectro organizacional

Relação	Fonte	Evidência Empírica
Conselheiros – ASID	S8E1-Set-2015-Membro Conselho Consultivo	Os conselheiros se colocam muito abertamente para aconselhar. E percebemos essa necessidade, porque eles também colocam abertamente essa necessidade de entender. Eles não se colocam como sabendo. Muito aberta essa disposição no caso deles, de trocar, de trazer para os conselheiros. Eles têm uma ansiedade positiva, eles realmente nos chamam para ouvir nossa opinião. E como resultado disso a gente já observou que eles realmente incorporam como uma esponja as nossas constituições, sugestões de melhorias. Às vezes até fazemos provocações para eles refletirem e trazerem [o assunto] mais mastigado e repensado. Eles de fato utilizam o conselho como uma ferramenta para aperfeiçoar o trabalho deles. (...) Eles vêm trazendo com muita angústia, muita necessidade e eles recepcionam [nossas sugestões], fazem a discussão dentro da reunião conosco, complementam com informações adicionais. Mas quando eles voltam, nas reuniões seguintes, a gente percebe a nossa marca enquanto conselheiros.
Instituições-ASID	S1E1-Jun-2015- Diretor Executivo	A gente sempre diz, para não gerar dúvida nenhuma, a gente nunca recupera uma instituição, salva uma instituição ou afunda uma instituição. É sempre um trabalho em conjunto. Se eles [instituições] se recuperaram é mérito deles e o apoio nosso. Somos sempre um catalizador.
Organizações Parceiras - ASID	S3E2-Set-2015-Diretor Comercial S12E1-Nov-2015- Parceiro Setor de Geração de Energia	É uma construção conjunta. Esses projetos [Da ASID com Parceiros] são construídos a quatro mãos. Porque para um projeto dar certo, você tem que ter conversa com a empresa, o projeto vai volta tem revisão, tem adaptação. Então é preciso que seja feito a quatro mãos. Nós sentamos, eu disse “As minhas demandas são essas. O que que vocês têm?”. “Ah, nós temos isso”. Construímos juntos [Parceiro] e ASID um projeto. Eu “brifei”, eu disse: “Eu quero isso no projeto”. Eles me apresentaram, nós fizemos alguns ajustes, e eu contrato a ASID como uma consultoria para executar um trabalho em

		[Localidade], com a minha supervisão, com o nosso olhar, com a nossa participação.
--	--	--

Fonte: Transcrições de Entrevistas.

Nos trechos em destaque, o leitor pode perceber que a dinâmica organizacional é produzida por relações. Quando o Sujeito 8 – Conselheiro (Ver Quadro 8), indica que “*eles incorporam como uma esponja*” e “*nas reuniões seguintes a gente percebe a nossa marca*”, percebe-se que algum (re)arranjo é gerado a partir da interação com os membros do conselho, produzindo efeitos no processo de fazer organizacional.

Contudo, percebo que a agência vai além da participação dos atores humanos. Identifiquei três conjuntos de elementos não-humanos, os quais de maneira relacional (híbrida), são cristalizados como: (i) artefatos, (ii) textos e (iii) teorias. A natureza de formação relacional e híbrida de artefatos (seção 5.2), textos (seção 5.3) e teorias (seção 5.5) foram ilustrados no capítulo anterior. Contudo, há que se ressaltar a natureza performativa destes elementos ao adentrarem a rede de relações. Em outras palavras, estes participam do processo mediado de ação, tem importância (*matters*) no desvelar organizacional, pois sem eles (artefatos, textos, teorias) as relações não se dariam da mesma forma e os caminhos trilhados seriam potencialmente diferentes.

No que se refere a participação de artefatos, elaborei o Quadro 9 para ilustrar alguns artefatos-atuantes que participam do processo de fazer-organizacional.

Quadro 9: A performatividade de artefatos

Artefato	Fonte	Evidência Empírica
Indicadores	S1E1-Jun-2015-Diretor Executivo	A gente já tem indicadores estratégicos que mensalmente a gente acompanha, de resultados. Então assim, a base é o indicador, mas eu quero entrar na operação, mas eu não posso entrar muito. Não posso passar quem tá nas gerências, mas eu não posso ser aquele cara omisso que só fica analisando número. Eu estou em um equilíbrio disso.
Prêmios, Reportagem, Vídeos, Logomarcas, Slides	S1E2-Jun-2015-Diretor Executivo	[Em relação aos prêmios]. É algo muito importante, é algo muuuuito importante. [Prêmio] da [Jornal de Maior Circulação] você viu ali na entrada [Recepção da Sede em Curitiba], foram 3 ou 4 páginas da gente na [Nome do Jornal]. (...) A recompensa do prêmio ela não vem voluntariamente. Mas você ter um vídeo do prêmio da [Revista do Maior Grupo Editorial do Brasil]. Você ter um vídeo daquele, ter um vídeo [do prêmio] da [Jornal de Maior Circulação], você tem a “loginho” da [Revista do Maior Grupo Editorial do Brasil]. São coisas que dão um <i>upgrade</i> muito grande na instituição [ASID]. Muitas vezes não é o que o prêmio traz, mas a chancela que você tem. É uma coisa que essa chancela, principalmente para empresas [Parceiros], principalmente na hora que você abre o <i>slide</i> dos prêmios, e a pessoa “Poxa, estou falando com gente séria”. Até porque o grande problema que a

		gente enfrentou no começo foi credibilidade, é isso [prêmios] é vital para a ASID.
Relatório Anual de Impacto Social	S1E2-Jun-2015-Diretor Executivo	Esse relatório é muito importante para a gente. Pela aparência, a diagramação dele é um negócio muito bonito. É muito importante, porque ele dá muita credibilidade. É um negócio que, no terceiro setor, a credibilidade é uma palavra essencial. (...) A gente usa para tudo. Vai numa escola, [entrega] relatório de impacto, vai em uma empresa nova, [entrega] relatório de impacto, vai em um parceiro, [entrega] relatório de impacto. A gente imprime mil unidades, e as vezes acaba as mil unidades, porque é uma coisa imprescindível para a gente.
	S2E1-Jul-2015-Diretor de Marketing	O relatório de impacto a cada ano, cada vez mais, é um material que se vende sozinho.
Planilha, Cronograma, Orçamento	RO1-Jan-10-2017	A planilha passa a organizar a interação dos três [membros] na precificação do projeto, e das próprias etapas, e [a precificação] é motivada pela restrição orçamentária do projeto. Ao mesmo tempo que direciona a discussão, a planilha restringe a elaboração, não se pensando o projeto fora das etapas e atividades previamente elaboradas (neste caso específico).
Software	RO4-Jan-16-2017	[Diretor Executivo] usa as informações do [Software de CRM] para opinar, e poder embasar sua sugestão/encaminhamento. O software claramente se relaciona com os participantes no processo. “Estou olhando no [Software de CRM], e vendo os meus contatos...”.
Documentos	RO25-Jun-16-2017	Vejo que os 5 pontos do documento que direcionam a discussão dos membros da diretoria, os quais analisam [o documento] ponto a ponto. Portanto o documento, resultado de interações anteriores, direciona a discussão da reunião. Essa discussão produz um novo documento, como resposta aos funcionários. Os documentos estão mediando este tipo de relação.
IDEE (Índice)	RO59-Out-31-2017	O IDEE apesar de ser um índice numérico (formal), é utilizado para manter um relacionamento com as instituições. Podendo ser moldado conforme a necessidade/percepção da ASID para gerar engajamento nas instituições. Uma forma de artefato para manter a relação com as instituições.

Fonte: Transcrições de entrevistas e relatórios de observação.

Por meio dos relatos, esclareço a participação dos artefatos no processo de fazer organizacional. Quando o Diretor de Marketing diz “*é um material que se vende sozinho*”, ou o Diretor Executivo afirma “*são coisas que dão um upgrade*” cabe ressaltar que não se trata de uma substituição da concepção de agência humana para uma agência não-humana. As concepções de reflexividade e intencionalidade que foram suplantadas a concepção de agência, precisam ser separadas para o entendimento de agência distribuída (Sayes, 2014). A atuação do artefato é, portanto, mediadora/tradutora. No relatório de observação do dia 19/05/2017 eu chego a esta conclusão conforme trecho do relatório apresentado a seguir:

A interação é mediada por uma série de elementos não-humanos como: projeto (arquivo digital), indicadores de desempenho, teoria da mudança, manual de indicadores, modelo de contrato, etc. Os documentos auxiliam no alinhamento entre as entidades humanas, possibilitando sua interação. Neste sentido, a relação não seria a mesma sem esses elementos, o que caracteriza um caso de mediação. RO23-Maio-19-2017.

Além dos artefatos, notei também a participação de textos durante o processo de observação vivencial. Os textos, ao contrário dos artefatos que têm uma materialidade evidente, são produções conversacionais de relações anteriores, mas que ganham caráter pontuado quando passam a ser repetidos e transportados para outros momentos de interação conversacional. Assim como nas ilustrações dos artefatos, me interessa ressaltar aqui a “capacidade agêncial” destes textos no fazer organizacional, os quais apresento no Quadro 10.

Quadro 10: A performatividade de textos

Texto	Fonte	Evidência Empírica
Sociedade melhor	S12E1-Nov-2015-Parceiro Setor de Geração de Energia	A contribuição que nós [Parceiro] gostaríamos de dar para elas [Instituições], foi o vínculo que nós criamos. A partir dessa atuação da ASID, eles [instituições] acreditaram efetivamente que nós não temos nada por trás disso, se não construir com eles uma sociedade melhor.
Proposta de Valor	S3E3-Dez-2017-Diretor Comercial	A gente estava em uma concorrência contra duas ou três empresas de mercado, e a gente venceu a concorrência com eles. Acho que primeiro, a proposta da ASID é muito boa, não só a proposta comercial, mas o valor agregado do projeto, a proposta de valor que a ASID tem é muito boa, no sentido de você integrar diversos atores, em uma visão social, mas com resultado.
Credibilidade	S8E1-Set-2015 – Membro do Conselho Consultivo	Eu acho que esse profissionalismo, essa empatia são fatores fundamentais para eles terem ganho. Tudo isso, conquistado, terem ganho essa credibilidade, todas essas premiações. E vamos mais longe do que isso, futuramente vão mais longe do que isso.
Causa / Propósito	S7E1-Ago-2015- Estagiário de Voluntariado (ASID)	Então aqui [na ASID] tem a causa, tem um propósito, a gente vem para cá e a gente trabalha muito porque tem um propósito, a gente sabe que as pessoas precisam do nosso trabalho. Então isso é muito importante, é o que te motiva a levantar da cama, a acordar cedo, a trabalhar até mais tarde, a aguentar pressão, a fazer algo com excelência.
	S3E2-Set-2015- Diretor Comercial	Mas a ASID tem o diferencial da causa, que acho que isso é um grande pilar. A gente tem a causa da pessoa com deficiência. A gente acredita nisso. Então no Brasil não existe hoje, acredito, ninguém melhor do que nós em termos de capacitação para deficiência
	S6E2-Dez-2017- Analista de	Eu acho que uma coisa... As vezes eu também me pergunto porque eu gosto tanto da ASID. Mas eu acho que para mim, é

	Operações	muito a causa. Eu acho que, acho não, é uma coisa que eu comprei total. E isso é o que sustenta muita coisa.
Sociedade inclusiva	Pesquisa Documental, apresentação institucional. <i>slide</i> 3. RO25-Jun-16-2017	Missão: Unimos empresas, voluntários, instituições e pessoas com deficiência para construir uma sociedade mais inclusiva [Diretor Executivo] questiona se o elemento fim deles não seria a Sociedade inclusiva, e a pessoa com deficiência seria o meio para isso. [Diretora de Operações] diz que a frase diz justamente isso, e que ele está só invertendo a ordem. [Diretor Executivo] explica que justamente a ordem importa, pois o público beneficiado são todos, e que o elemento fim é uma sociedade mais inclusiva. [Diretor de Marketing] afirma que o propósito é a sociedade inclusiva, mas que o fim é a pessoa com deficiência.
História de Vida	S8E1-Set-2015 – Membro do Conselho Consultivo	Eu destaco o [Diretor Executivo] porque ele traz uma empatia da sua própria história. Ele traz essa história. Eu já falei que ele, é impressionante. Eu já o ouvi contando essa mesma história em momentos diferentes, para públicos diferentes. Ele modela, mas não muda a história. Essa empatia que ele cria com as diferentes plateias é seguramente um fator muito importante.

Fonte: Transcrições de entrevistas, relatórios de observação e pesquisa documental.

Os textos produzidos no fazer organizacional, perduram na rede de relações, neste sentido, passam a embasar argumentos, justificativas e participar de caminhos de ação. Um dos textos resgatados de maneira recorrente no fazer organizacional é a “causa da pessoa com deficiência”. Esse texto-cristalizado é empregado como: (i) forma de diferenciação da atuação organizacional, (ii) fator de motivação para realização do trabalho e (iii) argumento para justificar a identificação para com a organização (ver Quadro 10). Estes textos permearam as relações organizacionais durante meu processo de pesquisa.

Contudo, pode-se entender um texto como a cristalização de uma conversa anterior, portanto, sempre que alguém repete as palavras de alguém “*Como o fulano sempre diz*”, trata-se do consumo e (re)produção de um texto concebido em outro contexto. Invariavelmente não é o mesmo texto, pois ele passa por um processo de descontextualização, a ser (re)contextualizado (ver Spee & Jarzabkoski, 2011). Ou seja, necessitará ser negociado e traduzido para a novo momento espaço-temporal em que será (re)apresentado. Descrevo um exemplo da recontextualização de um texto em uma das entrevistas com o Diretor Executivo:

Que nem a gente sempre diz, para não gerar dúvida nenhuma, a gente nunca recupera uma instituição, salva uma instituição ou afunda uma instituição, é sempre um trabalho em conjunto. S1E1-Jun-2015-Diretor Executivo.

Em adição, verifiquei que as teorias (conceitos, concepções, definições, esquemas) também compõem, para usar uma expressão latuiana, o arranjo heterogêneo. As teorias podem incluir textos e serem materializadas em artefatos (Vásques et al., 2017), mas optei por manter as teorias como um conjunto particularizado, pois historicamente, nos estudos sobre a performatividade de teorias (Callon, 2009), estas têm sido trabalhadas como fenômeno performativo (Cabantous & Gond, 2011). A participação de teorias é percebida no caso em estudo, conforme ilustro no Quadro 11 a seguir:

Quadro 11: A performatividade de teorias

Teoria	Fonte	Evidência Empírica
Impacto Coletivo	S15E1-Dez-2017-Coordenador de Operações	Acho que foi um momento que foi aberto para a gente pensar o que pode ser feito e tudo mais, e acho que foi aí que começou a surgir um pouco mais estruturado. (...) E realmente faz sentido, depois a gente misturou com o Impacto Coletivo, tentando fazer uma coisa mais em grupo e não tanto individualizada, e foi o que gerou até hoje.
Teoria da Mudança	RO23-Maio-19-2017	[Representante Parceiro] realiza uma análise dos indicadores e do modelo da teoria da mudança apresentado no Projeto. [Representante Parceiro] elogia o modelo da mudança apresentado no projeto, e pergunta se eles já tinham isso ou se criaram para esse projeto em específico. [Diretor Executivo] responde que ele aprofundou o estudo da Teoria da Mudança para as aulas dele na pós-graduação, mas que este modelo foi criado especificamente para este projeto (eles não tinham isso antes).
Planejamento Estratégico	RO30-Jul-19-2017	Durante a reunião, [Presidente Instituto Parceiro] utiliza desenhos no quadro da sala, e se refere a algumas estruturas metodológicas de pensar/criar estratégias ou fazer diagnóstico. Entre elas a estrutura agenda-objetivo-meta; a análise de <i>stakeholders</i> (em círculos mais próximos e mais distante do centro); a análise SWOT com o desdobramento de estratégias corporativas (manutenção, crescimento, etc.). Portanto, verifica-se que essas teorias e ferramentas teóricas também participam das interações.
Abordagem Contingencial da Estratégia	S4E3-Dez-28-17-Diretora de Operações	Mas o [Diretor Executivo] falou: “Vamos esperar”. Ele me explicou: “Vamos fazer as coisas em três momentos, primeiro você define a estratégia, depois define a estrutura, e depois você define as pessoas”. Então eu estou tentando esperar a estratégia vir, para daí validar minha proposta de estrutura organizacional, apresentar para ele, e depois ele vai concordar ou arrumar comigo, para a gente pensar nas pessoas. (...)

Fonte: Transcrições de entrevistas e relatórios de observação.

A partir destes trechos busquei esboçar ao leitor como teorias (conceito amplo), passam a ser “teorias em uso⁵”, ou seja, uma versão traduzida da teoria captada em outra dimensão espaçotemporal. Tais teorias passam a compor a rede de relações de fazer organizacional, tornando-se indispensável para que este ocorra. No caso da “Teoria da Mudança” (Ver Quadro 11), por exemplo, a inclusão da teoria no projeto de parceria apresentado para o potencial parceiro, foi um elemento de diferenciação (positiva) da própria proposta. Ou seja, sem a participação da teoria, a proposta não teria a mesma receptividade, e as relações ASID-parceiro, seriam potencialmente diferentes.

Neste sentido, apresentei nesta seção os diferentes elementos que compõem o processo de fazer organizacional. O ponto de partida não são os atores como produtores de práticas, mas de relações que produzem atuantes e categorias (Barad, 2003). Esses elementos, portanto, não possuem propriedades essenciais ou de substância diferentes entre si, pois todos eles são produzidos, sustentados e perpetuados, ontologicamente falando, por meio de relações. Assim, esses elementos não têm capacidade de atuar de maneira isolada, ao contrário, a agência será o efeito das relações destes elementos, ou seja, uma agência distribuída. A agência e as relações entre os atuantes não são pré-determinadas, mas são trabalhadas localmente durante o processo relacional (Nyberg, 2009).

Por meio da agência distribuída não há absoluta e final divisão entre a capacidade de humanos e não humanos de exercerem agência (Callon & Latour, 1992). A agência deixa de ser uma propriedade do indivíduo (Burkitt, 2016), uma vez que aspectos como moralidade, intencionalidade, subjetividade, reflexividade, racionalidade, voluntarismo (Nyberg, 2009; Sayes, 2014), que historicamente foram embutidos em um olhar humanista de agência, são desacoplados para um entendimento simétrico de agência. Nem humanos e nem não-humanos têm capacidade de agência, pois em última instância, “eles nunca estão sozinhos” (Sayes, 2014, p. 11), a ação é sempre fruto mediado de relações fluidas e contínuas entre um conjunto de atuantes, por isso, é efeito não causal destas relações distribuídas espaço-temporalmente.

6.2 A DECISÃO COMO PROCESSO PERFORMATIVO

A partir da perspectiva ontológica-teórica-metodológica adotada e também da vivência etnográfica no estudo em questão, pareceu-me que rotular uma seção como “o processo

⁵ Apesar da expressão “teorias em uso” ter sido explorada teoricamente por Argyris e Schon (1974), emprego a diferenciação teoria – teoria em uso, para indicar que houve um processo de tradução na adoção (relacional e mediada) da teoria pelos atores da realidade em estudo, sem compromisso com as proposições dos referidos autores.

decisório organizacional”, seria muito mais um fetiche⁶ do pesquisador, do que algo aderente ao que observei. Ou seja, seria uma simplificação deveras artificial separar uma parcela da realidade e rotulá-la de processo decisório, uma vez que adotei a perspectiva processual como ponto de partida. Nesta perspectiva, as relações não são estáveis, não podem ser coisificadas em definitivo, pois estão continuamente sendo modificadas, re-arranjadas e transformadas em uma jornada processual espaçotemporal (Garud et al., 2018).

Assim, poderia ter recortado, intencionalmente e artificialmente, qualquer conjunto de ações e denominá-lo de processo decisório. Contudo, dada a perspectiva adotada, a decisão não é (e nem pode ser) começo, nem meio, e nem fim de qualquer processo, uma vez que ela é (guardada a necessária ressignificação do verbo “ser” apresentada por Mol, 2002), em sua propriedade mais elementar, um processo relacional. Portanto, pareceu-me coerente tratar a decisão como um processo, dada sua natureza não substancializada, e dispensar o que quer que chamem de processo decisório, pois para este pesquisador, o termo reaviva as estruturas e pressupostos conceituais do pensamento substancializado, os quais justamente proponho problematizar nesta tese.

Não obstante essa desconstrução teórico-reflexiva que parece extirpar a necessidade de estudar a decisão para entender a dinâmica organizacional, ela, a decisão, estava lá, no vocabulário dos atores pesquisados, os quais pontuavam e rotulavam o que quer que fosse de decisão, e ainda traduziam seus comportamentos, suas responsabilidades e suas atitudes em “fazer decisão”. Assim, o olhar pragmático e a dinâmica das relações observadas, me provocaram a, dolorosamente, buscar novas explicações para o fenômeno.

Divido didaticamente estas provocações em três questionamentos, os quais me fiz para re-interpretar ou ressignificar o “processo decisório organizacional”, a partir das observações de campo.

- 1) *O que eles [atores humanos] chamavam de “decisão”?*
- 2) *Do que são feitas estas caixas-pretas sob o rótulo de “decisão”?*
- 3) *Qual a trajetória de uma decisão como concordância relacional relativa?*

Estes questionamentos me surgiram durante a pesquisa de campo, como anotações de rodapé de questões que eu precisava elaborar para consecução da pesquisa. Passo a detalhá-los a seguir:

⁶ A palavra fetiche foi empregada nos mesmos termos da crítica ao modernismo apresentada por Latour (1993; 2010).

6.2.1 O que eles [atores humanos] chamavam de “decisão”?

O primeiro desafio era “pinçar” e entender o que os atores humanos denominavam decisão. Neste ponto, pude observar que estes se referem a decisão como uma escolha racional e intencional passada, via de regra, personificada como resultado de escolhas de uma pessoa ou algum grau de concordância de um grupo para realização de uma ação específica. Assim, verifica-se a força da abordagem racional de decisão, conforme explorado por Cabantous e Gond (2011). Em adição, percebi que os atores utilizam o mesmo nome “decisão”, para coisas relativamente diferentes. Como, por exemplo: (i) pontuação de conjunto de ações passadas; (ii) escolha de caminho de ação; (iii) acordo/concordância entre pessoas; (iv) resultado esperado do desempenho de seu papel social como líder/gestor.

No que compreende a decisão como pontuação de conjunto de ações passadas, observei que os atores utilizam o termo decisão para resumir e fazer referência a ações realizadas em uma dimensão espaçotemporal passada, como exemplificado nos trechos a seguir:

Eu, antes de eu fazer a minha mudança profissional, só para você saber. O valor de salário que eu ganho hoje é seis vezes menor do que eu ganhava antigamente, antes de entrar na ASID, só que **quando eu tomei essa decisão de mudança de carreira** eu realmente pesquisei e estava ciente de que a realidade ia ser diferente. Obviamente que eu não estava ciente que talvez eu fosse tão desafiada. S9E1-Set-2015-Analista Comercial. Grifo meu.

[Diretor Executivo] afirma que **uma decisão que gerou uma mudança** nas relações estabelecidas foi a disposição de mesas fixas para o sistema de *Co-Working*. Várias vezes aparece esse tema nas falas das pessoas. Uma oportunidade para investigar a mudança de relações. RO8-Jan-25-2017. Grifo meu.

Eu acho que foi natural ele [Diretor Executivo] ter que voltar, até para estruturar as coisas lá [Curitiba] de volta, em um papel de gestor mesmo, de liderança, de Diretor executivo. E a [Diretora de Operações] também, esse ano foi claro, que a demanda dela estava muito mais lá do que aqui [São Paulo], mas foi um processo muito válido, o processo de ter vindo para cá, ajudou. **Eu ter vindo para cá acho que foi uma decisão muito boa**. Na minha visão, se desse, eu teria vindo antes (...). S3E3-Dez-2017-Diretor Comercial. Grifo meu.

A segunda referência ao termo “decisão” (não excludente da primeira) foi mencionada pelos atores pesquisados como a cristalização da definição de um caminho de ação. Nesta segunda possibilidade, a “escolha” entre alternativas fica mais evidente. Dada a realidade, os membros optam de maneira intencional e consciente por um caminho de ação, em detrimento de outros possíveis:

Foi como terminou o ano [2017], eu já sabia que eu seria Diretora de Operações, mas eu não ocupei o cargo de Diretora de Operações agora no segundo semestre de 2017. Porque, **eu tomei uma decisão**, de “Se eu pegar tudo, as três áreas, não vai dar certo”. Então eu optei por terminar os projetos de voluntariado e diversidade este ano, e ano que vem eu penso nas três áreas e recomeço. **Então foi uma opção minha**. S4E3-Dez-2017-Diretora de Operações. Grifo meu.

Eu lembro que o [Diretor Executivo] me apresentou a possibilidade, na verdade ele me deu 3 possibilidades naquelas conversas que a gente faz, de ver o próximo ano como vai ser. (...) Para você a gente vê de três maneiras: Um(1) é você ser gerente de projetos, dois (2) continuar cuidando das instituições externas, como Joinville, Maringá, que era uma parte que eu não gostava de fazer, e três (3) São Paulo, daí eu falei na hora: “Meu, eu quero São Paulo”. Eu falei internamente, mas eu falei para ele. Eu falei: “Vou pensar”. Daí eu já descartei gerente de projetos porque não é para mim, e eu realmente não queria na época. Eu não gosto de ficar sentada fazendo planilha e vendo indicador, eu gosto de estar na rua, estar próximo as instituições. Eu já falei “Não, essa aí está descartada”. Eu eu fui para casa, conversei com a família, mas eu já sabia o que eu queria assim. **Então eu decidi, falei para ele** (Diretor Executivo): “Eu quero ir para São Paulo”, depois ele me contou que nem imaginava, achou que eu ia pegar projetos externos, porque Gerente ele sabia que eu não queria. Mas ele falou que nunca imaginou que eu viria para cá [São Paulo], e era exatamente o que eu precisava, eu acho que eu estava cansada tanto profissionalmente quanto pessoalmente. Eu queria uma coisa totalmente nova. S6E2-Dez-2017-Analista de Operações. Grifo meu.

O terceiro conjunto de referências que apareceu de maneira frequente durante o período de observação etnográfica foram as decisões como acordos entre membros, para dar início a um caminho de ação. Nestes casos, a decisão era o resultado da negociação consciente de dois ou mais atores, como exemplificado nos trechos a seguir.

[Diretor Executivo] sugere a [Coordenador de Operações] para inserir o projeto na planilha de alocação. E **eles decidem** que vão começar a desenhar o Mapa do Site, e farão reuniões periódicas para desenvolver o projeto. As reuniões deverão ser agendadas na agenda eletrônica para mais pessoas poderem participar. RO14-Fev-08-2017. Grifo meu.

[Diretor Comercial] não vai participar temporariamente das reuniões de Gestão, para poder focar suas atividades na prospecção e desempenho comercial. [Diretor Executivo] **descreve como uma decisão conjunta entre os dois**: “A gente conversou, decidi, acho que vai ser melhor”. E [Diretor Comercial] terá uma mentoria com [Conselheiro ASID] e um acompanhamento diário com [Diretor Executivo]. RO21-Abr-26-2017. Grifo meu.

Por fim, no quarto tipo de referência direta ao termo decisão, os atores indicam a decisão como resultado esperado do seu desempenho de líder (papel social). Ou seja, os atores

se percebem como decisores, e para tanto, a atividade de “tomar decisões” é a maneira como acreditam que devem atuar em um ambiente organizacional. Por serem líderes, por estarem posicionados em cargos de liderança e para poderem desempenhar da melhor maneira seus papéis, estes acreditam que uma das principais tarefas consiste em tomar decisão. O processo decisório passa a ser parte de uma representação social como descrito por Laroche (1995).

Ilustro este quarto tipo de referência a decisão, com os trechos a seguir:

Eu comecei a entender que **é preciso fazer decisão**, por mais doído que seja. E até mesmo ter um posicionamento, por mais doído que seja. Muito pelo que a gente passou por termos de pessoas, das crises, etc... e também no posicionamento em termos do projeto, que foi o que me atingiu diretamente. Então, esse posicionamento exigia um pouco mais de firmeza, ou uma noção do que estava vindo de projetos para cumprir o que estava de objetivo do projeto S4E3-Dez-28-2017-Diretora de Operações. Grifo meu.

Eu quero aproveitar esse momento que a gente tem pouco diretor. [Estou] pensando agora até um pouco isso, mas aproveitar isso, e quero **centralizar mais a decisão em mim**. Não por ser centralizador, mas porque assim, por causa do [Nome Fundadores] serem também fundadores, eu nunca desempenhei o papel de Diretor Executivo, aquele que têm a última palavra e ponto final. Então **quero aproveitar algumas decisões e tomar desta maneira**, esse orçamento mesmo amanhã, já quero deixar o recado assim: “Trabalhem com o orçamento que vocês tiveram esse ano, não trabalhem com mais do que isso. E esse orçamento que vocês vão ter”. E claro que vai vir mais, mas o recado que eles vão ter vai ser esse, eu vou impor um pouco mais, ao invés de ser tão aberto quanto eu fui no começo do ano. S1E4-Dez-28-2017-Diretor Executivo. Grifo meu.

É muito do cargo, da posição de um líder da área que tem que **tomar decisão constantemente**, mas a agenda mudou tudo, todo dia tem que sentar, e gastar duas horas com todo mundo discutindo, então não é só ficar realizando o seu trabalho. Mas é uma carga de reunião e **decisão bem maior**. S4E2-Jul-2015-Diretora de Operações. Grifo meu.

A gente tem assim muita dificuldade de conseguir ter acesso **à pessoas de decisão**. Você vai falar de investimento social, você vai ter que tratar com diretor, um presidente, um proprietário de empresa. S3E2-Set-2015-Diretor Comercial. Grifo meu.

Após identificar estes quatro tipos de referência a “decisão”, pensei ter chegado a algum resultado da tese. Talvez uma forma de classificação ou tipologia do que os atores entendem por decisão. Contudo, eu havia elaborado um arcabouço teórico-cognitivo na esperança de encontrar uma certa complexidade, e me foram relatadas decisões com absoluta clareza e simplicidade. Me senti em um beco sem saída, uma vez que os atores estavam relatando decisões conscientes, a partir de escolhas intencionais, o que invariavelmente era o que se esperava que eles fizessem.

Contudo, depois de muito desconforto e desencanto com a tese, lembrei da máxima laturiana: “o social só é rastreável quando está em movimento”. A decisão presente na fala dos sujeitos entrevistados/observados refletia algo estável, bem definido e não-problemático. Portanto, os trechos revelam ilustrações (quase) perfeitas do que Nayak e Chia (2011) denominam redução de processo, no qual um processo (em uma perspectiva *strong view*) é descrito por condições estáticas e objetivas. Além disso, muito embora seja uma redução, são naturalmente utilizados nas relações entre atores, pois estes cresceram com este tipo de linguagem e pensamento (lógica ocidental de pensamento), e em virtude disso, a decisão (neste caso) passa a ser um termo auto-explicativo, que pode ser afixado para rotular e estabilizar uma variedade de histórias e relações.

Em virtude desta redução, a decisão passa a ser uma “caixa preta” (*black box*), pois seu comportamento é conhecido e pode ser previsto independente do contexto (de relações) que lhe deu origem (para mais explicações ver Akrich, 1992). Quando os atores afirmam “*preciso fazer decisão*” (S4E3) ou “*quando eu tomei essa decisão*” (S9E1), pude entender como esta caixa preta foi pontuada na realidade organizacional, tornando-se (quase) irreversível. Nos trechos apresentados, os atores empacotam uma série de relações produzidas espaço-temporalmente em uma decisão única, estável e quase-objetivamente delimitada. Assim, as relações quando reduzidas, empacotadas e objetificadas em decisão, como por exemplo: “*então eu decidi*” (S6E2), via de regra, são pontuadas por um momento singular no tempo e no espaço, personificadas pela ação de um único ou conjunto coeso de indivíduos humanos. A decisão (como caixa-preta) passa então, conforme o pensamento ocidental vigente na realidade organizacional em estudo, a se comportar como um simples “intermediário” (Callon, 1990, p. 139). Ou seja, apesar de ainda possuir um certo significado ou força, ela perde todo seu poder de transformação. Como se uma decisão feita em uma mesa de reuniões, pudesse ser transportada sem nenhum tipo de alteração para ser “implementada” em algum momento posterior no devir organizacional. A decisão percebida como um intermediário pelos atores, gera a confiança de que as definições de entrada (e.g. acordos conversacionais de uma reunião) são suficientes para definir a saída (e.g. implementação). Neste caso, estudar a decisão seria irrelevante pois seria apenas um elemento de transporte com pouco impacto no processo organizacional. Penso que a perda de centralidade dos estudos sobre decisão no campo de estudos organizacionais (Laroche, 2014) pode ser reflexo deste entendimento. Aqui quero ressaltar que senti a força e atratividade do modelo racional

de decisão (ver também Cabantous & Gond, 2011), que quase me levou a simplificar a decisão como um intermediário.

Todavia, muito embora exista a crença, em virtude das relações socio-técnicas anteriores dos atores que atuam no fazer organizacional, da decisão como um intermediário, fruto da intencionalidade e reflexividade dos atores, a realidade observada não se comportava tal qual era descrita, uma vez que acordos eram re-acordados, caminhos eram alterados, escolhas claras eram posteriormente deixadas de lado, fazendo com que a separação decisão-ação, e sua ordenação sequencial não fosse condizente com o que observava. Tratarei posteriormente da participação de teorias (e.g. teoria racional de decisão), devido a lógica de apresentação deste relatório de tese. Mas então, o problema em questão era “como desempacotar esse negócio?”. Lembrei de Callon e Latour (1981), os quais afirmam que caixas-pretas nunca são hermeticamente fechadas, elas vazam (*leaking black boxes*). A ideia de que a caixa-preta vazava, me levou a sugestão de um segundo questionamento, entender do que são feitas estas caixas-pretas chamadas de decisão. Ou seja, como estava vivenciando o dia a dia em campo, poderia rastrear o empacotamento de algo (ainda não conhecido) como “decisão”.

6.2.2 Do que são feitas estas caixas-pretas sob o rótulo de “decisão”?

Para poder explorar “do que são feitas” as decisões, escolhi algumas decisões verbalizadas pelos membros, detalhadas retrospectivamente em entrevistas ou prospectivamente em minhas observações vivenciais.

Por exemplo, quando o sujeito 6 na entrevista 2 (S6E2) afirma “*Então eu decidi, falei para ele [Diretor Executivo]: “Eu quero ir para São Paulo”*”, antes das opções claras e bem definidas dadas pelo Diretor Executivo, havia uma trajetória relacional. Trago o trecho completo da transcrição desta entrevista:

Vinheta 8: Eu decidi, falei para ele: “Eu quero ir para São Paulo”.

Entrevistador: Como você percebe a vinda da ASID para São Paulo, como você participou disso?
Analista de Operações: Eu sempre concordei muito com a inclusão [da pessoa com deficiência] do Paraná, sabe... E eu falava, eu achava pessoalmente que escola para pessoa especial muito boa. Depois que eu **vim para cá [São Paulo]**, eu comecei a ver que não é que não seja bom, mas eu entendo o porquê da necessidade de inclusão [no ensino regular]. Eu comecei a abrir minha cabeça, **comecei a conversar com pessoas** que eram totalmente contra, outras que não se importavam com isso, e isso foi me mostrando visões diferentes. Conversei com algumas pessoas que entendiam muito do assunto. Eu conversei **com as secretarias também, de Assistência Social, Educação, Esporte**, todas as secretarias que tinham alguma coisa para a Pessoa com Deficiência, eu conversei. O Alex e eu, fizemos algumas conversas com pessoas-chave também. Não lembro porque, mas foram pessoas que foram fortes no movimento da pessoa com deficiência.

Entrevistador: Podes me dar um exemplo?

Analista de Operações: Teve uma senhorinha, que eu lembro que me marcou muito, que ela era totalmente contra escola regular. A gente marcou com ela uma vez em um café, eu lembro que ela deu um monte de livro para a gente. Eu só não lembro o nome dela, (...). Mas eu vinha para cá [São Paulo], estava adorando, e eu lembro que um dia eu estava voltando do projeto do [Primeiro Parceiro em São Paulo], que é do lado da casa do meu primo que eu estava ficando. [Diretor Executivo] me ligou: “Como estão as coisas?”. Eu disse: “Estou adorando o projeto, muito legal”. Eu nunca tinha participado de um projeto de voluntariado, que era o “Mentoria”. Até um pouco antes, ainda eram separadas as áreas ainda [de projetos e voluntariado]. Eu lembro que o [Ex-Estagiário de Voluntariado] me falava: “Preciso fazer Mentoria no projeto de uma escola”. E eu via totalmente de outra forma o Mentoria, e quando eu apliquei, pensei “É um mundo de possibilidades”. Achei super legal. Bom, mas o [Diretor Executivo] me ligou, e eu falei para ele: “Eu estou super feliz”. E então eu lembro que ele até brincou “Daqui a pouco você já arruma a mala para ir para aí, né?”. Eu já pensava que poderia ser uma possibilidade de abrir SP, abrir um escritório. E eu gostei, comecei a gostar da ideia. Acho que muito pelo fato daquilo que eu falei, antes eu sentia que estava meio parada, fazendo IDEE lá em Curitiba, já conhecia bem as instituições, já estava ficando mais ou menos tudo a mesma coisa. Eu lembro que o [Diretor Executivo] me apresentou a possibilidade, na verdade ele me deu **3 possibilidades naquelas conversas que a gente faz, de** ver o próximo ano como vai ser. (...) Para você a gente vê de três maneiras: Um(1) é você ser gerente de projetos, dois (2) continuar cuidando das instituições externas, como Joinville, Maringá, que era uma parte que eu não gostava de fazer, e três (3) São Paulo, daí eu falei na hora: “Meu, eu quero São Paulo”. Eu falei internamente, mas eu falei para ele. Eu falei: “Vou pensar”. Daí eu já descartei gerente de projetos porque não é para mim, e eu realmente não queria na época. Eu não gosto de ficar sentada fazendo planilha e vendo indicador, eu gosto de estar na rua, estar próximo as instituições. Eu já falei “Não, essa aí está descartada”. Daí eu fui para casa, conversei com a família, mas eu já sabia o que eu queria assim. Então eu decidi, falei para ele [Diretor Executivo]: “Eu quero ir para São Paulo”, depois ele me contou que nem imaginava, achou que eu ia pegar projetos externos, porque Gerente ele sabia que eu não queria. Mas ele falou que nunca imaginou que eu viria para cá [São Paulo], e era exatamente o que eu precisava, eu acho que eu estava cansada tanto profissionalmente quanto pessoalmente. Eu queria uma coisa totalmente nova.

Fonte: Transcrição de Entrevista, S6E2-Dez-2017-Analista de Operações. Grifo meu.

O sujeito 06 descreve retrospectivamente (uma parte da) a construção relacional que moldou o seu caminho de ação para “ir para São Paulo”. Pude então rastrear que, nesta trajetória, o que o Sujeito 6 rotula por decisão é reflexo das relações que estabeleceu com “Ida Anterior a São Paulo + Pessoas em São Paulo com Visões Diferentes + Conversa com membros de secretarias municipais ligadas a PcDs + Pessoas-Chave + Senhorinha + Café + Livro + Projeto no Parceiro (SP) + Casa do Primo + Diretor Executivo + Ligação + Possível Escritório em São Paulo + IDEE + Curitiba + 3 Possibilidades + Conversa Anual + Joinville e Maringá + Gerente de Projetos + Planilha + Indicador + Casa + Família (...)”. Portanto, a “decisão de ir para São Paulo” é a redução de uma trajetória espaço-temporal da relação mediada (participação não-causal) com inúmeros atuantes. Ou seja, a decisão deixa de ser vista como uma escolha pessoal, mas como um efeito da relação produzida espaço-temporalmente por múltiplos atuantes. Esses atuantes, por sua vez, dada a complexidade em questão, são também híbridos formados por outras redes complexas de relação. Assim, cada

item pontuado na fala do Sujeito 6 poderia ser um outro universo a ser explorado, como, por exemplo, a história do IDEE que contei na seção 5.2.

Outro exemplo que pude rastrear é a questão da “decisão” de mudar a forma de atuação da ASID que estava ocorrendo em dezembro de 2017 durante o planejamento estratégico da organização para 2018/2019. Relembro aqui a fala de um dos sujeitos da pesquisa, em entrevista feita após termos passado a manhã inteira em reunião de planejamento estratégico (eu como observador presencial).

O Planejamento estratégico faz entender o porquê aquelas metas são aquelas metas. **Porque as decisões são daquele jeito.** Eu estou achando bem interessante participar do planejamento, eu nunca tinha participado como eu estou participando, e eu estou achando bem importante porque a gente acaba pescando coisas que para Grandes Empresas é importante. **Saber que existe esse processo de ondas,** saber que a gente tem que ter uma comunicação mais próxima de operações... S16E1-Dez-28-2017-Coordenador Comercial

O que o Sujeito 16 identifica como “processo de ondas” é a referência a esta alteração da forma de atuar, em que deixariam de atuar de forma individualizada com cada instituição, e passariam a pensar “em ondas de atuação”, trabalhando de maneira coletiva questões que fossem de interesse e necessidade de várias instituições de acordo com o seu nível de desenvolvimento. Neste sentido, solicitei ao Sujeito 1 (Diretor Executivo), para me contar esta história da “atuação por ondas” ou “atuação articulada”, como eram denominadas. Apresento o trecho de entrevista na vinheta a seguir:

Vinheta 9: Bem antes do Planejamento Estratégico

Entrevistador: De onde surgiu essa ideia de sair de realizar pequenos projetos, e ir para uma atuação mais articulada?

Diretor Executivo: Na verdade assim, a gente fez o **SWOT**. Você acompanhou todos os dias do **planejamento** [Planejamento Estratégico 2018-2019]?

Entrevistador: Eu faltei algumas reuniões, mas a maioria eu estava presente.

Diretor Executivo: A gente fez a SWOT. No primeiro [encontro] você estava?

Entrevistador: Não, acho que estava só no segundo.

Diretor Executivo: A gente fez [o SWOT], e então eu falei “**Todo mundo anota todas as ideias que tiver**”.

Entrevistador: Eu estava, eu estava presente sim.

Diretor Executivo: E daí me surgiu a ideia. Claro que não surge do nada. É muita coisa. Da onde que veio isso? Eu comecei a conhecer **impacto coletivo**, quando eu estava orientando **TCC da [Aluna de Especialização]**, do “O que é impacto coletivo?”. Daí eu percebi: “Preciso estudar a metodologia!”. Eu comecei a estudar um pouco, gostei do negócio. Na verdade, para ser bem sincero, bem sincero, no primeiro momento eu não gostei, porque eu achei muito articulação e pouca prática. Depois, o **[Outro aluno de especialização]**, que era um dos alunos que estava na equipe do TCC, ele começou a **traduzir os materiais**. E começou a estudar, assim... estudando muito. Em paralelo, **a [Conselheira] e o [Sujeito Desconhecido]**, o [Sujeito Desconhecido] é um cara do [Outro Negócio Social], eles foram para **os Estados Unidos**, e fizeram uma rodada nos Estados Unidos, viajando e conhecendo (...)com os **professores de Harvard**, mas a base **era Boston**. (...) Eles foram conhecer a implementação **dos projetos de impacto coletivo** nos Estados Unidos. Daí a [Conselheira] voltou, e obviamente chamei ela [para conversar], e ela um dia ficou uma manhã, falando sobre impacto

coletivo para a gente. Na verdade, teve uma **reunião do conselho**, que você estava, aquela que o [Outro Conselheiro] teve que sair antes, daí ela falou sobre isso. Eu a chamei depois, mas até então eu não tinha comprado a ideia ainda. Mas os sinais começaram a mostrar um certo caminho, eu fui vendo que por um lado, fui vendo o **[Coordenador de Operações] e o [Analista de Operações]** se matando para fechar **sete IDEEs**, e você tem dois profissionais ali. Não que seja ruim o impacto do IDEE, é bom. (...) Mas assim, veio a **pergunta**, quanto que o IDEE gera de impacto? Eu fui tendo **alguns questionamentos**, eu fui vendo o **[Negócio Social no mesmo Segmento]**, o [Negócio Social no mesmo segmento] atua em coletivo, são 40 instituições ao mesmo tempo. E eu vi o impacto que eles fizeram na **[Ex-Instituição Atendida pela ASID]**. O que a gente não fez em 4 anos, eles fizeram em um ano, sem ser algo individualizado. Então eu comecei a **ver algumas coisas, trocar uma ideia aqui, uma ideia ali, e eu comprei a ideia**. Naquele dia **no Planejamento**, eu mais joguei, eu falei “E se a gente parasse de executar e articulasse?”. Dai foi aquele negócio, a gente discutiu, discutiu, discutiu, e está indo para esse rumo.

Fonte: S1E4-Dez-2017- Diretor Executivo. Grifo meu.

Assim, o que o Sujeito 16 denominou de uma decisão advinda de uma proposta do Diretor Executivo durante o planejamento estratégico, possui uma história de relações entre Diretor Executivo + Equipe + SWOT + Planejamento Estratégico + Anotações + Impacto Coletivo + TCC + Aluna + Materiais Traduzidos + Aluno + Conselheira + Sujeito Desconhecido + Estados Unidos + Professores de Harvard + Boston + Projetos de Impacto Coletivo + Reunião do Conselho + Conversa com Conselheira + [Coordenador de Operações] + [Analista de Operações] + Sete IDEEs + Pergunta + Questionamento + [Negócio Social no mesmo Segmento], + [Ex-Instituição Atendida pela ASID + Coisas + Ideias + Planejamento.

Pude perceber novamente que a “decisão de atuar de maneira articulada” fruto do planejamento estratégico em andamento, era efeito da relação de inúmeros atuantes que se articularam ao longo de uma jornada que passa por diferentes tempos e espaços. Assim, sem o TCC do aluno, sem a viagem aos Estados Unidos da conselheira, sem a ferramenta SWOT, ..., talvez a ideia narrada pelo Sujeito 1 e “jogada sobre a mesa” durante o planejamento estratégico nunca tivesse ocorrido. Mais uma vez, a decisão “articulação por ondas”, como texto-cristalizado, foi efeito de múltiplas relações em uma trajetória espaçotemporal.

Mas ainda resta a pergunta: *do que são feitas as caixas-pretas sob o rótulo de “decisão”?* São feitas das relações de híbridos (pontuados com atores, artefatos, textos e teorias) em relações de mediação em uma trajetória espaçotemporal.

Exempliquei de maneira narrativa a formação de alguns destes elementos nas seções 5.2 até 5.6. Resgato aqui alguns trechos de entrevistas e relatórios de observação da pesquisa, com o objetivo de ilustrar (mesmo com o risco de simplificação) algumas destas relações.

Apresento no Quadro 12, a participação de artefatos na (trans)formação de decisões, os quais isolei apenas em caráter ilustrativo:

Quadro 12: A participação de artefatos na (trans)formação da decisão

Artefato	Fonte	Evidência Empírica
Relatório de Impacto	S4E2-Jul-2015- Diretora de Operações	Acho que [o Relatório de Impacto] serve, acho que vai servir para a pessoa trabalhar mais a confiança dela na ASID. Se ele tem o documento, ele pode dar uma procurada, ele vai ver uma foto da [Parceiro do Setor de Telefonia], ele vai ver uma foto da [Parceiro do Setor de Planos de Saúde], são grandes empresas, o que vai contribuir para a confiança, que vai trabalhar na tomada de decisão.
Artefato Slides, prêmios, logomarcas	RO30-Jul-19-2017.	Tanto [Diretor Executivo] como [Diretora de Operações] utilizaram <i>slides</i> de <i>powerpoint</i> para dirigir sua fala, apresentando dados, logomarcas (apoiadores e prêmios), informações de resultados (números). Os slides ajudam a “reconhecer”, “embasar” ou dar credibilidade ao trabalho da ASID. A apresentação de marcas, prêmios e resultados nos slides, além do histórico da relação de [Diretor Executivo] com sua irmã, dão respaldo para a posterior apresentação da proposta.
Planilhas, Softwares	RO07-Jan-20-2017.	Fica bastante evidente que as planilhas, <i>softwares</i> participam da decisão, são a base de argumentação, e muitas vezes dão o caminho para o direcionamento da discussão. Novamente, pensei sobre como isso dá agilidade e torna o trabalho possível (pois não seria possível tratar de tantos assuntos sem o ponto de partida), mas também de estes serem um fator limitador, pois já dão um caminho estruturado de pensamento.

Fonte: Transcrição de Entrevistas e Relatórios de Observação.

O Relatório de Impacto, os slides, prêmios, logomarcas, planilhas e softwares participam da decisão, ou seja, eles participam da rede de relacionamento da qual a decisão expressa-se como elemento pontuado. Assim o contato com o parceiro, a apresentação da organização, a argumentação da reunião não seriam os mesmos sem a participação dos artefatos em questão. Apenas reitero que estes artefatos também têm suas próprias histórias, e também são resultado de uma trajetória de relações que lhe sustentam e lhe dão forma.

Além dos artefatos, também observei os textos e teorias que embasam a trajetória do processo em estudo. Confeccionei o Quadro 13, em que apresento algumas passagens, também ilustrativas, de teorias e textos mediando o processo decisional:

Quadro 13: A participação de textos e teorias na (trans)formação da decisão

Texto/Teoria	Fonte	Evidência Empírica
Geração de alternativas	RO23-Maio-19-2017.	09:06h: [Diretor Executivo] informa que terão uma reunião rápida com o Conselho Consultivo na segunda feira, e que eles <u>possuem três opções sobre essa questão</u> . A primeira opção é investir com a contratação de 2 novos colaboradores (empréstimo de 60 mil reais); a segunda opção é investir com a contratação de apenas 1 novo colaborador e a terceira opção consiste em não investir neste momento. Observação do Pesquisador: Apesar de [Diretor Executivo] ter

		enumerado três alternativas, nenhum dos participantes se posiciona sobre alguma das opções em específico.
Escolha de opções	RO31-Jul-21-2017	[Diretor Executivo] afirma que a receita é boa, mas reforça a marca da ASID também. [Diretor Executivo] explica que é um efeito parecido como o dos eventos (Da ASID), mas com mais profundidade. [Diretor Executivo] sugere que talvez seria interessante eles cortarem um evento do final do ano para não sobrecarregar a equipe. Ele explica que esse seria um curso mais técnico. [Diretor Executivo] diz que vai demandar uma “força comercial da ASID”, e que vai conversar com o Reitor da FAE. [Diretor Executivo] faz novamente a pergunta do que eles (demais diretores) acham? Se é “go” ou “no go”?
Racionalização	S16E1- - Dez-28-17- Coordenador Comercial	Eu me habilitei para ir para o Rio, porque na minha opinião eu ia conseguir ser mais rápido, mais objetivo... porque eu já tinha ido para a cidade uma vez, já tinha feito as instituições, então esse foi o meu primeiro ponto. O segundo ponto, é que, querendo ou não, eu estava em contato com uma grande empresa que era a SAP, então tem muita sinergia com Grandes Empresas. E o terceiro ponto, justamente esse... me aproximar mais da causa... esses foram os três motivos que eu decidi ir para o Rio. Observação do Pesquisador: [Coordenador Comercial] é da equipe comercial, e foi fazer uma atividade da área de operações no Rio [Rio de Janeiro], pois a equipe de operações estava com diversas atividades, e não havia algum analista de operações disponível para fazer o projeto. [Coordenador Comercial] só se “habilitou” após a [Diretora de Operações] mandar uma mensagem do <i>whatsapp</i> falando que tinha um problema.

Fonte: Transcrição de Entrevistas e Relatórios de Observação.

Nestes trechos quis indicar ao leitor que os atores constroem todo um acabamento de alternativas, escolhas, justificativas como efeito de textos e teorias sobre processo decisório (tomada de decisão). Os atores aprenderam em processos socio-técnicos relacionais anteriores, o vocabulário e o ferramental do que seria o papel de um decisor. E, portanto, utilizam estes elementos para dar legitimidade ao processo de negociação relacional, mesmo que estes se apresentem, pelos processos de tradução, alterados em função da trajetória em questão. Por exemplo, quando o Diretor Executivo questiona “*go ou no go*”, alguns membros apontam que deveria ser “go” (sim). Porém o assunto não volta mais às discussões na empresa (pelo menos nos 6 meses seguintes que estive em campo). Assim, teorias e textos participam dos processos relacionais, modificando e sendo modificados no processo de mediação, em que a “decisão” alcançada (entidade híbrida) não seria a mesma sem participação destas outras entidades (teorias e textos).

Pelo material empírico exposto, afirmo que as caixas-pretas rotuladas de decisão são feitas das relações de múltiplos atuantes que se interconectam em uma jornada. Cabe, neste sentido, lembrar alguns atributos da relacionalidade alcançados por meio desta pesquisa: (i)

não fixidez da decisão, (ii) multiplicidade de realidades e (iii) singularidade virtual das decisões

O primeiro atributo (excluindo qualquer possível entendimento de atributo como substancialidade) consiste na **não fixidez da decisão**. Muito embora esteja empacotado (pontualizado), estas caixas-pretas vazam (Callon & Latour, 1981). Ou seja, como são sustentadas por relações, qualquer movimento de (re)organização nestas relações (da rede), provoca mudanças na própria constituição da decisão. Neste sentido, percebo uma dinâmica de constante (trans)formação, em que a decisão constitui um *vir a ser*.

A gente planeja, muito do planejamento ele vai se moldando. Que nem esse ano a gente falou: “Nós vamos fazer um *workshop*” com as instituições de quatro cidades: Londrina, Guarapuava, Maringá e Ponta Grossa. O Instituto da [Parceiro], que é da [Rede de Televisão], eles organizaram tudo, *coffee [break]*, convite, etc. E a gente só chegou e foi ministrar o *workshop* em si. Guarapuava não teve muitos inscritos, daí cancelamos. Então ficaram as três cidades. O plano inicial era escolher uma cidade, e escolher três instituições para trabalhar em uma cidade. Mas a gente foi em três cidades, e todas as instituições queriam a gente. A demanda social era enorme, a gente não podia ignorar essa demanda social, para simplesmente falar dessas 40 instituições que querem conosco, a gente vai escolher três em uma cidade. Então vamos mudar toda a estratégia, então foi o que a gente fez ontem, se reuniu, e mudou. S1E1-Jun-2015-Diretor Executivo

No trecho o Diretor Executivo destaca as mudanças em uma “decisão” (estabilidade relativa de relações), a partir do relacionamento com as instituições nas novas cidades de atuação. Ou seja, havia uma decisão (como *concordância relacional*) para a forma de agir, contudo a partir da relação com as novas instituições e novos lugares há a “perturbação” das relações anteriormente quase-estabilizadas. Com a perturbação foi necessário re-arranjar a decisão (*concordância relacional*) para re-estabilizar a rede de relações. Para Latour (1986) não necessariamente se atingirão convergências e homologias, mas um processo de contínua transformação, resultando sempre em uma cadeia de traduções únicas. Neste sentido, demonstro a fluidez da decisão como um processo contínuo, inacabado, em constante (re)produção, que participa da rede de relações, transformando e sendo transformada na trajetória de ação.

Em adição a não fixidez, outro atributo consiste **na multiplicidade de realidades** que se sobrepõem e interferem-se mutuamente na trajetória decisional. Em um dos momentos de análise das anotações, no próprio processo de anotar, questionei a estabilidade da realidade, conforme o trecho do relatório de observação destacado a seguir:

Percebo que muitas vezes eles discutem um determinado ponto, mas não há um fechamento claro, ou até mesmo coisas que tinham sido fechadas

anteriormente, são rediscutidas. O exemplo do financiamento/empréstimo da [Potencial Parceiro], verifica-se que este assunto já tinha sido discutido anteriormente, inclusive marcou-se uma reunião com o Conselho somente para “decidir” sobre essa questão. Após a decisão estar “decidida” junto ao conselho, devido ao cenário que apresentam (dificuldade de fechar novos projetos), eles reavaliam a decisão junto ao conselho, e também rediscutem o empréstimo na reunião de diretoria. Cabe ressaltar que não é a mesma decisão, pois há diferentes informações, diferentes posturas, ou seja, as relações mudaram, e a própria natureza da decisão mudou, uma vez que a discussão apesar de ainda estar sendo realizada sobre a realização ou não do empréstimo, já contempla fatores de implementação. Ou seja, não se separa decisão e ação, pois “uma participa da outra”, e a decisão foi sendo alterada e também alterando as discussões e relações durante o processo. RO28-Jul-14-2017

Nesta passagem percebi que as múltiplas realidades também transacionam com a “decisão”, pois alteram a aparente estabilidade da rede de relações. Uma vez que o *enactment* nunca pára (Law, 2004), a realidade necessita de uma elaboração contínua do arranjo socio-técnico (atores, textos, artefatos, teorias), os quais também estão sendo (re)produzidos (*reenacted*). As realidades não são explicadas pela prática ou pela crença, mas “são produzidas nelas” (Law, 2004, p.59). Cabe ressaltar que multiplicidade não é um pluralismo (Mol, 2002), pois a ausência de singularidade não implica em um mundo composto por um infinito número de corpos, espaços e decisões totalmente desconectados. Implica que diferentes realidades se sobrepõem e interferem uma na outra. Ou seja, suas relações parcialmente (co)ordenadas, são complexas e bagunçadas. Destaquei o trecho de entrevista a seguir, para ilustrar esta questão:

Vinheta 10: Multiplicidade de Realidades

[Entrevistador]: Quais foram as razões da tua volta [de São Paulo para Curitiba]?

[Diretora de Operações]: O motivo principal foi que eu estava na lista de 10 coisas que tinham que ser cortadas em função da crise. Corte de custos, uma delas era “[Diretora de Operações] em São Paulo”. Eu era uma das primeiras, a “[Diretora de Operações] em São Paulo” era um corte de custos, me trazer para cá [Curitiba], por causa da crise. No fundo para mim, pessoalmente eu não achei um problemão, pois eu queria voltar para Curitiba, não queria ficar em São Paulo. E também, por eu acreditar que o meu tempo estava sendo distribuído de uma forma errada, enquanto eles [Fundadores] estavam pagando São Paulo, eu era bem mais Curitiba. **Mas a decisão foi tomada por isso**, mas também por causa desse tempo dividido errado, e eu não fiz um esforço [contrário], não fui nem um pouco resistente em termos pessoais.

[Entrevistador]: Se eu me lembro bem, foi uma reunião de Liderança, que você se candidatou: “Se eu voltar para Curitiba, fica mais barato?” “Fica!” E aí ...

[Diretora de Operações]: Eu fui para a lista...

[Entrevistador]: E logo aconteceu isso. Mas eu acho que a lista foi depois disso...

[Diretora de Operações]: É... é verdade... eu estava lá, não estava?

[Entrevistador]: Sim, sim... não sei se você se lembra bem, mas eu me lembro de uma reunião em que não teve essa “[Diretora de Operações], tens que voltar”. Muito pelo momento, mas também por alguns fatores pessoais, você também acabou se candidatando.

[Diretora de Operações]: Foi, foi! Teve a lista, eu tava na lista. Talvez eu tenha, eles tenham realmente pensado em eu voltar, por eu ter falado. Mas eu estava louca de vontade de voltar, falando

bem sincera. Acho que muito o que pesou era que eu tava namorando.

[Entrevistador]: Aqui ou lá?

[Diretora de Operações]: Aqui, meu namorado, era daqui. E que eu não queria viver mais lá. Minha vida tava muito dividida, eu vinha todo final de semana para cá. Eu estava gastando para [muito dinheiro]. E também, meu plano era realmente ficar um ano lá, então tudo bem voltar antes. Mas o que acontecia, era que lá [São Paulo], eu não conseguia fazer mais nada além de viver. Não conseguia fazer um curso, por exemplo. Eu tava com muita vontade a voltar a estudar, mas eu não ia ter o dinheiro, entendeu? Então eu precisava voltar para poder correr atrás do meu crescimento, além do fator pessoal.

Fonte: S4E3-Dez-2017-Diretora de Operações. Grifo meu.

No trecho apresentado a Diretora de Operações descreve “sua decisão” de voltar para Curitiba, no movimento de corte de custos em virtude de problemas financeiros enfrentados pela ASID no primeiro semestre de 2017 (tratei deste assunto na sub-seção 5.4). A Diretora racionaliza a volta dela como uma “decisão” da organização, mas como acompanhei de perto as reuniões neste assunto, solicito ao sujeito para “desempacotar” o que denominou de “*a decisão que foi tomada*”. Além do problema financeiro vivenciado na organização, as realidades do seu relacionamento amoroso, a questão financeira pessoal, seus planos de vida acabam participando desta trajetória decisional.

O terceiro atributo, decorrente dos dois atributos anteriores, é a **singularidade virtual** da decisão. Por singularidade virtual entendo que diferentes participantes estão produzindo diferentes decisões, mesmo pensando que eles estão fazendo uma única decisão (Ver também Villar & Cabantous, 2018). Para apresentar os efeitos da singularidade virtual, Law (2002) usa a metáfora dos experimentos ópticos nas escolas realizados com espelhos e blocos de vidro. Assim “algo lá fora, por trás, além disso, parece bastante real. Parece ser singular. Mas é de fato produzido. Um efeito. E é múltiplo” (Law, 2002, p.186). Apresento o trecho do relatório de observação em que os diretores conversam sobre a organização de cursos e treinamentos membros da ASID.

O último assunto discutido na reunião foi sobre a organização dos cursos e treinamentos realizados pelos colaboradores da organização. [Diretor de Marketing] diz que se inscreveu para um curso de 6 semanas na Espanha, e que outros colaboradores também tinham se inscrito para cursos no exterior (Diretor Executivo, Diretora de Operações e Analista de Operações), e que eles precisavam organizar uma regra, para não prejudicar a organização com todas estas as saídas. A sugestão [Do Diretor Executivo] é que todos os cursos e treinamentos passem por uma avaliação prévia, para que estejam alinhados aos interesses da empresa, e que os empregados que estão pedindo afastamento para realizar o curso demonstrem como suas atividades serão feitas (remanejadas) durante o tempo de curso. [Diretor Executivo] indica que pensou em a empresa liberar o empregado por até 2 semanas, e que o período adicional fosse autorizado o uso do período de férias. Houve uma discussão sobre o melhor modelo a ser utilizado. [Diretora de Operações]

disse que depende muito do curso, e que acha que cada caso deve ser analisado em sua especificidade. [Diretor de Marketing] e [Coordenador de Operações] também deram suas opiniões, e eles “concluíram” que vão começar a organizar essa parte dos cursos, para que sejam realizados de maneira planejada, e que a questão de duas semanas + férias será uma opção por enquanto, mas que cada caso será analisado. Apesar da concordância dos membros, não chegam a nenhuma “conclusão” definitiva. RO22B-Maio-05-2017. Grifo meu.

Neste caso, sai da reunião pensando que a decisão (concordância relacional relativa) de que a Diretora de Operações saiu da reunião acreditando que “*cada caso será analisado em sua especificidade*”, mas também o Diretor Executivo de que adotariam a regra de “*duas semanas de folga e o restante de férias*”. Portanto, apesar de ter sido uma única discussão, em um único momento, em uma mesma reunião pontuada no tempo e no espaço, o acordo (singularidade) foi apenas “virtual”, pois participantes diferentes chegaram a diferentes entendimentos motivados por diferentes perspectivas de suas realidades.

Em adição, ao apresentar as narrativas dos motivos para a contratação de um novo membro (que apresentei na sub-seção 5.6) e o surgimento da régua de mensuração do nível das instituições (sub-seção 5.5), descrevo como diferentes atores percebiam as decisões (virtualmente singulares) de maneiras diferentes, motivados por situações diferentes, geradas em espaços diferentes, dada a multiplicidade das realidades sobrepostas. Isto indica que a caixa-preta que os atores rotulam de decisão não é fixa, é produzida por múltiplos atuantes na e pela sobreposição de múltiplas realidades, as quais são empacotadas (cristalizadas/pontualizadas) em uma singularidade apenas virtual. O que denominei de concordância relacional relativa, pois há um alinhamento relacional entre os atores, porém devido aos atributos apresentados esse alinhamento é apenas relativo e virtual.

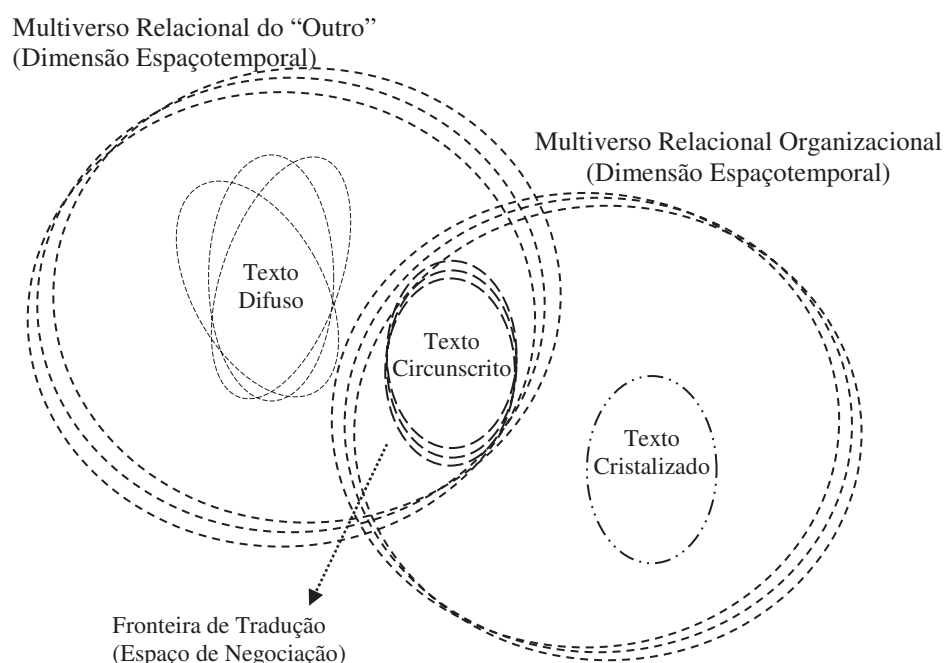
6.2.3 Qual a trajetória de uma decisão como concordância relacional relativa?

Ao conhecer “do que é feita” e “como se comporta” a decisão, busco explorar nesta sub-seção qual a trajetória da entidade híbrida para atingir um *status* de fixidez rotulado de decisão. Não estou aqui querendo propor um caminho sequencial claro e em etapas, e nem fixar a “decisão” como resultado final da trajetória. Mas em uma perspectiva relacional, me intriga como um “assunto” ou “ideia” ainda difusa, vêm para a “mesa de discussão”, ou seja, atinge centralidade no interesse dos membros. E, além disso, como ganha uma certa materialidade, ao ser empacotada como uma entidade objetificada (quase-objeto), consequência do processo de concordância (relacional, virtual e relativa) dos diversos atuantes. Essa trajetória é uma jornada em andamento (Garud et al., 2018), portanto, mesmo

que uma ordem constitutiva seja alcançada, ela é bastante “frágil” (Callon, 2010), uma vez que as condições satisfatórias (*felicitous conditions*) que permitiram esta constituição irão desconstituir a ordem original. A fragilidade apontada por Callon (2010) sustenta a fluidez, virtualidade e relatividade do texto-cristalizado como decisão. Além disso, a temporalidade está implícita na noção de trajetória com o passado e o presente sempre relacionando-se com e movendo-se para um futuro em constante mudança.

Com base nestes pressupostos, apresento a seguir o esquema de representação da trajetória (trans)formativa da decisão:

Figura 8: Esquema de Representação da Trajetória (Trans)Formativa da Decisão



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta representação ressalto a não existência de qualquer estrutura pré-concebida, contudo, em virtude das relações estabelecidas no tempo e no espaço, há uma estabilização relacional do que chamei de “Multiverso Relacional”. O termo multiverso é bastante debatido nos estudos na área de cosmologia (Carr, 2007) contudo adotei o termo multiverso (guardados os efeitos de tradução do termo) com o propósito de identificar a organização como uma “grande narrativa”, na qual atores (humanos e não-humanos) tentam unificar, estabelecer e estabilizar histórias menores e coincidentes (Passoth, Peuker & Schillmeier, 2012). Como a realidade não é objetiva, nem singular para ser tratada como universo, a multiplicidade de relações estabelecidas no tempo e no espaço estaria representada neste

multiverso, em que as relações são frágeis, fluidas e instáveis. Neste sentido, a organização como dimensão espaçotemporal de relacionamento me pareceu ser uma simplificação suficiente para manter a complexidade minimamente necessária (Tsoukas, 2017) para apresentação desta tese, guardada a contradição intencional simplicidade-complexidade.

Para adentrar o espaço relacional do multiverso relacional organizacional, o texto com diferentes rótulos como “ideias”, “assuntos”, “questões” é captado ou motivado em outros multiversos de relacionamento. Por participar apenas parcialmente do “outro multiverso”, o ator, via de regra, capta apenas parcialmente o texto, o que lhe dá um caráter difuso. Como exemplo trago alguns trechos da pesquisa em que os atores resgatam o início de um tema de interesse que eu vinha rastreando:

Surgiu uma ideia do [Conselheiro], que é um dos conselheiros nossos, (...). Ele sugeriu: “Vocês deveriam pensar em um modelo de mensuração de resultado para os projetos que vocês fazem”. (...) Ele disse “Acho que vocês têm que focar nisso, até porque vocês conseguem mensurar impacto”. O [Diretor Executivo] me auxiliou também, com a experiência que ele tinha já na área de Qualidade. Mas toda a parte do embasamento eu que trouxe, a ideia de você ter um índice, o IDEE era o Índice de Desenvolvimento da Educação Especial(...). S3E1- Jul-2015 –Diretor Comercial.

Eu comecei a conhecer impacto coletivo, quando eu estava orientando TCC da [Aluna de Especialização], do “O que é impacto coletivo?”. Daí eu percebi: “Preciso estudar a metodologia!”. Eu comecei a estudar um pouco, gostei do negócio. Na verdade, para ser bem sincero, bem sincero, no primeiro momento eu não gostei, porque eu achei muito articulação e pouca prática. Depois, o [Outro aluno de especialização], que era um dos alunos que estava na equipe do TCC, ele começou a traduzir os materiais. E começou a estudar, assim... estudando muito. Em paralelo, a [Conselheira] e o [Sujeito Desconhecido], o [Sujeito Desconhecido] é um cara do [Outro Negócio Social], eles foram para os Estados Unidos, e fizeram uma rodada nos Estados Unidos, viajando e conhecendo (...)com os professores de Harvard, mas a base era Boston. (...) Eles foram conhecer a implementação dos projetos de impacto coletivo nos Estados Unidos. Daí a [Conselheira] voltou, e obviamente chamei ela [para conversar], e ela um dia ficou uma manhã, falando sobre impacto coletivo para a gente. Na verdade, teve uma reunião do conselho, que você estava, aquela que o [Outro Conselheiro] teve que sair antes, daí ela falou sobre isso. Eu a chamei depois, mas até então eu não tinha comprado a ideia ainda(...) S1E4-Dez-2017-Diretor de Operações.

Ressalto que o texto (rede de relações heterogêneas) está estabilizado no multiverso do “outro”, contudo pela perspectiva do ator não central do multiverso em questão, o texto lhe parece apenas como possibilidade. Além disso, as relações do(s) atuante(s) do multiverso relacional organizacional com o texto (que lhes parece difuso) é esporádica no tempo e no espaço. Desta forma, posso indicar que a substancialidade do texto é efêmera, das tantas ideias e possibilidades que encontramos no nosso dia a dia, porém com alta capacidade de

tradução, dada a sua instabilidade na rede de relações organizacional. Um exemplo da trajetória deste texto-difuso é apresentado na seção 5.6 em que a contratação de uma pessoa com deficiência foi motivada por um momento de conversação no meu carro após um *workshop* na sede de um potencial parceiro.

Como estavam estabilizadas no multiverso relacional do outro, estes textos podem estar acoplados a atores, a artefatos, a outros textos, e/ou a teorias, o que lhe facilita o transporte (tradução). Por fim, como não estão estabilizados no multiverso relacional organizacional, estes textos-difusos possuem baixa legitimidade e autoridade para com os atores desta rede, o que dificulta sua participação neste multiverso.

Após adentrar à rede de relações do multiverso relacional organizacional, o texto-difuso passa a participar do sistema de relação da rede em questão. Ao ser transportado, o texto transforma e é transformado, alterando (elemento gerador de instabilidade) também a organização da rede de relações. O texto ganha relativa centralidade e se torna uma questão de interesse e preocupação (Vasquez et al., 2017), sendo, portanto, um motivo de interação entre os membros. Posso dizer, por exemplo, que a ideia (texto-difuso) vêm para a “*mesa de discussão*”, vira “*ponto de pauta*” em uma determinada reunião e, portanto, torna-se um texto circunscrito ao multiverso de referência.

Apresento alguns trechos em que identifiquei que o texto-difuso entra no multiverso relacional organizacional, tornando-se circunscrito ao tempo-espço de referência dos atores:

Mas o [Diretor Executivo] me ligou, e eu falei para ele: “Eu estou super feliz”. E então eu lembro que ele até brincou “Daqui a pouco você já arruma a mala para ir para aí, né?”. Eu já pensava que poderia ser uma possibilidade de abrir SP, abrir um escritório. E eu gostei, **comecei a gostar da ideia.** S6E2-Dez-2017-Analista de Operações

Eu comecei a ver algumas coisas, trocar uma ideia aqui, uma ideia ali, e eu **comprei a ideia. Naquele dia no Planejamento, eu mais joguei,** eu falei “E se a gente parasse de executar e articulasse?”. Dai foi aquele negócio, a gente discutiu, discutiu, discutiu, e está indo para esse rumo. S1E4-Dez-2017-Diretor de Operações

Neste caso a substancialidade do texto ainda é baixa, pois não está estabilizada no sistema de relações de referência. Neste movimento há uma busca de legitimidade e autoridade pelo texto-circunscrito, o qual passa a participar com mais frequência (espaçotemporal) dos momentos de interação do grupo.

Há então uma multiplicidade de caminhos que este texto-circunscrito poderá seguir. Uma destas possibilidades é ser estabilizado na rede de relações, o que lhe muda o *status* para

“texto cristalizado”. O texto passa a ser um assunto de relativa e virtual concordância entre os membros da rede, ganha autoridade e formalidade no multiverso de referência, podendo inclusive ser acoplado a artefatos, a outros textos e a teorias.

Destaco na sequência alguns trechos que ilustram esta cristalização dos textos:

[Coordenador Comercial]: O Planejamento estratégico faz entender o porquê aquelas metas são aquelas metas... Porque as decisões são daquele jeito. Eu estou achando bem interessante participar do planejamento, eu nunca tinha participado como eu estou participando, e eu estou achando bem importante porque a gente acaba pescando coisas que para Grandes Empresas é importante. Saber que existe esse processo de ondas, saber que a gente tem que ter uma comunicação mais próxima de operações. Às vezes, [área de] operações que vai puxar a demanda e a gente [comercial] vai ter que se adaptar a isso. **Quando acontecer alguma decisão em maio/abril de 2018, eu sei que muito da decisão vai estar embasado do que a gente discutiu no planejamento. Ela [decisão] tem um motivo para ser assim.** E a minha contribuição é mais assim, com o que eu já passei, com o que vi que deu certo, com o que eu vi que precisa potencializar, ou com o que eu vi que tem que retirar, assim. Mas eu confesso que eu estou mais sugando ali do Planejamento Estratégico, mais aprendendo e mais tentando entender... do que de fato contribuir com teoria... Eu estou mais querendo ver o resultado final. S16E1-Dez-17-Coordenador Comercial. Grifo meu.

Verifiquei a planilha do comercial e o software de CRM [Nome do Software] como atuantes não-humanos, participam do trabalho. Também que neste processo decisório de reestruturação do Comercial, a **própria decisão de rever a ideia, mobilizou todos os atuantes para um padrão de ação diferente do que estava sendo realizado.** Eles decidiram mudar o comercial, mudaram a equipe, criaram planilhas, sistemas de controle (ou seja, entraram novos atuantes, mas também houve mudança nos próprios lações e a organização das relações), e isso gerou novas informações/padrões de ação. RO2-Jan-11-2017.Grifo Meu.

A formalidade pode ser expressa no registro da ata de reunião, no *slide* de apresentação, no artefato ou mesmo em um *e-mail*. O texto-cristalizado é empacotado, dando-lhe relativa substancialidade, o que via de regra, observa-se pelos rótulos de decisão ou escolha. Neste ponto, dada a objetificação do texto, a trajetória de relações anteriores (de trans-formação) acaba ficando invisível para os demais atores do multiverso.

Por fim, como alcança um caráter de texto-cristalizado, este passa a performar (autorizar), uma vez que, estabilizado na rede, o texto participa dos processos de mediação que lhe deram origem. Ou seja, sem o texto-cristalizado as relações não seriam as mesmas, ele se torna um atuante “indispensável” para aquele multiverso relacional de referência.

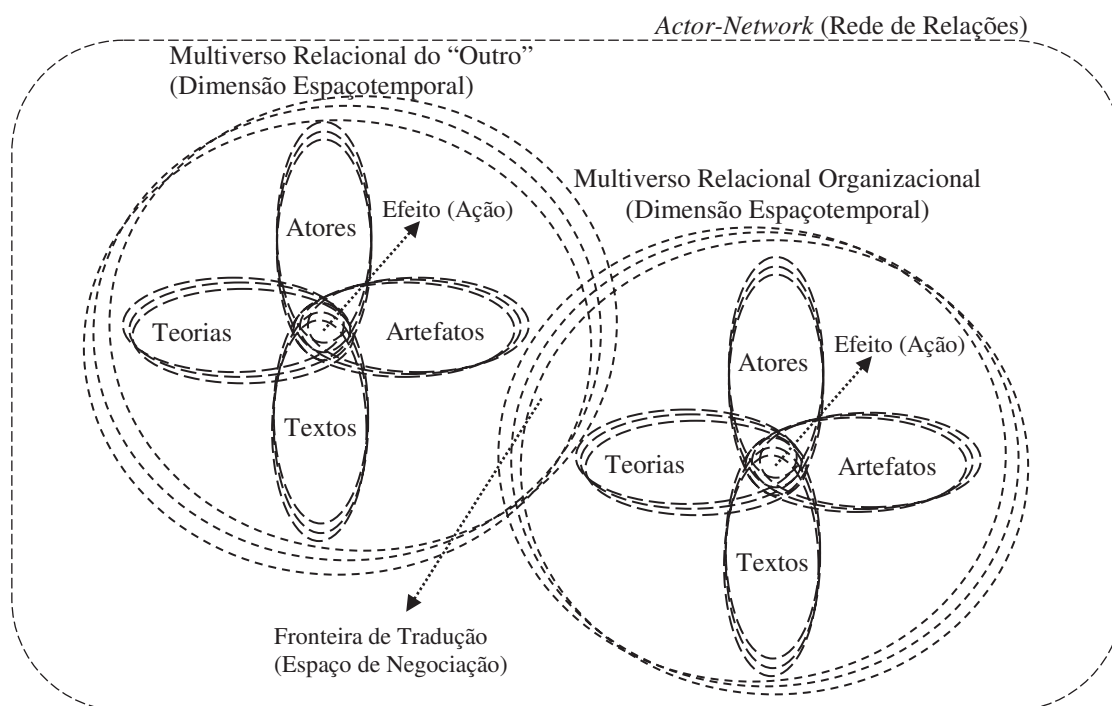
Ressalto, porém, que mesmo como texto-cristalizado, este é consequência (não-linear) do arranjo de diversos atuantes (atores, artefatos, textos e teorias) em circulação. Assim, não

faz sentido isolar decisões em uma ontologia relacional, porque apenas por meio de uma descrição da rede complexa de relações que as sustenta, é possível entender o efeito (textos-cristalizados). Portanto, decisões não precisam estar restritas a um determinado espaço, tempo, ou pessoa, porque consistem em uma jornada de conexões entre os múltiplos atuantes que sustentam a rede heterogênea de relações da qual participam.

Contudo, ao contrário de artefatos e humanos, o texto-cristalizado não tem um formato social identificável. Ele existe apenas no e por meio do seu “emprego contínuo e coletivo” (Krarup & Blok, 2011, p. 53). Assim, permite-se que formas objetificadas social e materialmente como decisão, (re)ganhem papéis explícitos na investigação empírica, sem romper com a sociologia relacional em questão.

A partir da interpretação dos resultados, apresento na figura a seguir (Figura 9), uma forma representacional de como estes elementos (apresentados nas seções 6.1 e 6.2) se constituem, sustentam e modificam no processo organizacional:

Figura 9: Esquema de Representação da Agência Relacional Distribuída Espaço-temporalmente



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da figura 9, busquei representar a dinâmica em uma rede de relações (*Actor-Network*). O elemento de sentido observado nesta pesquisa consiste na busca dos diferentes atores em estabilizar as múltiplas relações entre os multiversos relacionais aos quais estão

relacionados. Apresento um trecho de entrevista com um parceiro, em que se pode verificar o trabalho de formação, fortalecimento e estabilização da rede de relações.

São jovens, mas que hoje estão com uma maturidade muito grande, eles evoluíram em matéria de maturidade de uma forma absurda, eles tiveram contato com muitas pessoas, seja de empresas investidoras [parceiros], seja a própria realidade das escolas [instituições], que às vezes estão muito distantes umas das outras, e estão conseguindo tornar esse elo, estar mais presentes também nas escolas, ir lá e conhecer a realidade das escolas... Uma coisa é estar aqui apoiada em uma cadeira, e outra é ir lá e vivenciar isso. Eles criaram o Mão na Massa, eu acho que o pensamento deles não era só resolver um problema pontual na escola, naquele momento, mas trazer as pessoas para conhecer uma realidade que estava tão distante da gente. Então eu vejo, eles com um nível de maturidade muito grande, em muito pouco tempo. Claro isso é tudo da determinação, do profissionalismo, da vontade de fazer as coisas darem certo, e de conseguir que as empresas acreditassem no trabalho que eles fazem. S13E1-Fev-16-Representante de Parceiro do Setor de Planos de Saúde

O que esquematizo como “multiverso relacional do outro” representa os muitos “outros” multiversos com o qual os atores do multiverso relacional de referência se relacionam. No caso em estudo, são os multiversos das instituições de ensino, as organizações parceiras, o conselho consultivo, os próprios PcDs e suas famílias, que também possuem suas próprias histórias menores e coincidentes. Os multiversos são representados por três círculos para evitar o pensamento de fixidez, pois são a sobreposição de múltiplas realidades (Mol, 2002).

Cada multiverso tem suas ações geradas a partir da agência distribuída espaço-temporalmente entre múltiplas relações, as quais dão causa a textos, artefatos, atores e teorias em uso. Contudo, em uma perspectiva que respeita a temporalidade, estes elementos híbridos passam a participar da rede de relações, ou seja, à medida que são produzidos passam a participar da produção da realidade que lhes deu origem. Em outras palavras, são performativos.

Destaco, a seguir um trecho de entrevista em que o Diretor Comercial descreve o Diretor Executivo não como indivíduo, mas como entidade-híbrida.

Eu acho que relacionamento... também influencia. A gente é muito bom nisso. E acho que é uma coisa que a gente não pode perder, até falo muito para o [Diretor Executivo], que ele tem que estar muito mais em São Paulo, ele tem que estar aqui, a figura dele como fundador, mas como uma pessoa referência, irmão da Laura, os prêmios que ele ganhou. Acho que ele é uma pessoa que tem que estar muito mais aqui e a ASID tem que pensar em mudar um pouco mais o *mindset* nosso, de uma visão só de projetos... A gente está meio tímido ainda, eu vejo outras organizações que são do nosso

tamanho e tem uma projeção muito maior, que eu acho que a gente tem que olhar mais forte para isso, de ter mais visibilidade de estar nos grandes eventos, de estar conversando com as pessoas fudas, aqui de São Paulo. S3E3-Dez-2017

O Diretor Executivo já não é mais uma pessoa, ele é Alexandre + Irmão da Laura + Fundador + Prêmios e assim, uma forte referência para as relações estabelecidas pela ASID. Ou seja, atores, artefatos, textos e teorias (conforme narrei no capítulo 5) são efeito do próprio sistema de relações e atuantes deste meio.

A fronteira de tradução (na figura 9) consiste em uma representação de um espaço relacional (espaçotemporal), por meio do qual ocorre o transporte dos elementos híbridos entre os multiversos. A fronteira de tradução foi proposta para indicar que ao ocorrer o transporte, o elemento relacional que está sendo transportado também se modifica, pois irá participar de uma nova rede de relações, a qual precisará ser estabilizada.

Todo este esquema representativo elaborado na Figura 9, me permite descrever como decisões caracterizam-se como textos-cristalizados (Vasquez et al., 2017), processos reduzidos (Nayak & Chia, 2011), caixas-pretas (Callon & Latour, 1981). As quais, embora reduzidas, são naturalmente usadas em transações entre indivíduos e se tornam auto-explicativas para pessoas que cresceram com esse tipo de linguagem. Como exemplo, resalto o sucesso e a atratividade do modelo de decisão racional (Cabantous & Gond, 2011; March, 2006). Contudo, defendo, por meio da proposição de uma mentalidade performativa, a tese de que as decisões se tratam de textos, efeito da relativa e virtual concordância entre atuantes de uma rede de relações. Estes textos, em uma jornada relacional espaçotemporal, ganham autoridade e formalidade no multiverso de referência, podendo inclusive serem acoplados a atores, a artefatos, a outros textos e a teorias. Ou seja, a decisão (texto-cristalizado de maneira quase-objetiva) se torna performativa, uma vez que, passa a organizar e participar da produção da realidade na rede de relações.

Por fim, destaco que conduzir pesquisas sobre o processo decisório com uma mentalidade performativa, não é apenas uma questão de adotar uma nova perspectiva teórica, mas é fundamentalmente uma questão de mudar para uma maneira diferente de perceber a realidade. Tal mentalidade, em última instância, pode ajudar (i) a fomentar a complexidade das explicações teóricas (Tsoukas, 2017) da tomada de decisão organizacional; (ii) escapar de um pensamento sócio-humanista e dar voz à materialidade e aos elementos não humanos (Latour, 2005) no desenrolar das decisões; (iii) abordar as experiências vividas, em busca de explicações que ressoam as múltiplas realidades que estão sendo produzidas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho de tese objetivei compreender o processo decisório organizacional por meio da ontologia relacional e da formulação de uma mentalidade performativa. Sua originalidade está assentada na proposta inovadora de uma aproximação onto-epistemológica relacional (Emirbayer, 1997; Latour, 2005), pós-estruturalista (Hassard & Cox, 2013) e pós-humanista (Barad, 2003), na tradução teórico-conceitual de uma mentalidade performativa para estudar o processo decisório organizacional e da maturação empírica deste quadro teórico-conceitual em um processo etnográfico de pesquisa.

No que se refere ao objetivo de **explorar a heterogeneidade e multiplicidade de atuantes (humanos e não-humanos) no movimento de decidir** identifiquei, em uma aproximação simétrica e agnóstica, a participação de artefatos, textos, teorias e atores humanos no processo de fazer organizacional. Em virtude da abordagem relacional, estes elementos perdem o caráter substancializado, o que permitiu-me detalhar, por meio de descrições narrativas, o processo de suas (trans)formações em trajetórias espaçotemporais de transação na rede de relações em análise. As barreiras organizacionais tornam-se difusas, uma vez que não há uma divisão clara de atuação interna ou externa da e na organização. Em adição, os elementos não humanos, até então relegados em abordagens de cunho preponderantemente humanistas e estruturalistas (McFarlane, 2013), participam (em iguais condições) do processo de mediação. Assim, trouxe para a análise a participação de textos, artefatos, teorias, além dos atores humanos, na produção relacional da realidade estudada.

Como complemento, pude **compreender a performatividade de diferentes atuantes no processo decisório**. Ou seja, ao invés de elementos simples, objetivamente bem-definidos e ostensivamente bem-comportados, a mentalidade performativa revelou a participação destes elementos no processo mediado de ação. Este resultado me permitiu explorar a agência distribuída, uma vez que os elementos participam do processo de fazer organizacional, de maneira que as trajetórias produzidas não seriam as mesmas sem estes elementos. Assim, desumanizei a agência de qualquer ação unicamente humana, intencional e reflexiva do ator racional. O ator “não é a fonte de uma ação, mas o alvo em movimento de uma vasta gama de entidades as quais relacionam-se em direção a ele” (Latour, 2005, p. 46). Nessa perspectiva, humanos, artefatos, textos e teorias são dotados da capacidade (não intrínseca) de participar relacionalmente e alterar o curso de ação.

No que tange ao objetivo de **discutir a decisão em seu aspecto relacional e performativo**, apresento a tese da decisão como processo performativo. Em um olhar

pragmático, explorei a decisão a partir do que os próprios atores humanos chamam de decisão, e, posteriormente, discuti “do que são feitos” estes rótulos e “como se comportam”. Concluo que a decisão, em seu aspecto relacional, é fruto da relação mediada (não consequencialista) de inúmeros atuantes híbridos (atores, textos, artefatos e teorias), a qual ganha, neste processo, um caráter quase-objetivo, o que denominei de concordância relacional relativa (em consideração a sua fragilidade organizativa). O aspecto performativo reside no fato de, ao adentrar à rede de relações, a decisão também impacta na organização da rede e no fluxo de ação (considerada como efeito agencial do coletivo). Este entendimento aprofunda e estende a dimensão incisiva da decisão (Chia, 1994; Steyer & Laroche, 2012) na questão ontológica (para além do aspecto objetivo e/ou interpretativo) e na questão agencial (para além da dimensão humana de ação). Em decorrência, proponho os atributos de (i) não fixidez da decisão, (ii) multiplicidade e sobreposição de realidades, e (iii) singularidade virtual da decisão.

Em relação ao quarto e último objetivo desta pesquisa de tese, busquei **entender a trajetória espaço-temporal da decisão como elemento do processo de fazer organizacional**. Assim, por meio do emprego da mentalidade performativa ao processo decisório, caracterizei a fluidez da decisão como um processo contínuo, inacabado, em constante (re)produção, a qual ganha importância na rede de relações, transformando e sendo transformada na trajetória de ação. Em sua jornada em direção a quase-objetividade (texto-cristalizado), sugiro a trajetória (trans)formativa da decisão, a qual consiste em um caminho serendipitoso de um texto-difuso que adentra a dimensão de interesse no processo de fazer organizacional (texto-circunscrito), e em sua relacionalidade, ganha legitimidade e autoridade (texto-cristalizado). Este quadro teórico-conceitual me permitiu estender a discussão processual da decisão alinhado à *strong process view* (Langley & Tsoukas, 2017).

Destaco a contribuição desta pesquisa de tese na discussão ontológica e epistemológica, na qual, por meio da abordagem relacional endereçada, proponho uma abordagem pós-estruturalista e pós-humanista para o processo decisório. Assim, pude incluir questões até então relegadas nas análises substancialistas do processo decisório, como materialidade e participação de não-humanos (textos, artefatos e teorias) (Cabantous & Gond, 2011), agência distribuída (Sayes, 2014), temporalidade e espacialidade (Tsoukas, 2017) e multiplicidade de realidades (Mol, 2002; Law 2004). Por meio do uso da classificação dos paradigmas sociológicos de Hassard e Cox (2013), a concepção de uma mentalidade performativa para o processo decisório permitiu-me sugerir uma abordagem inovadora,

diferenciando-a onto-epistemologicamente das abordagens tradicionais do processo decisório (em uma denominação ampla).

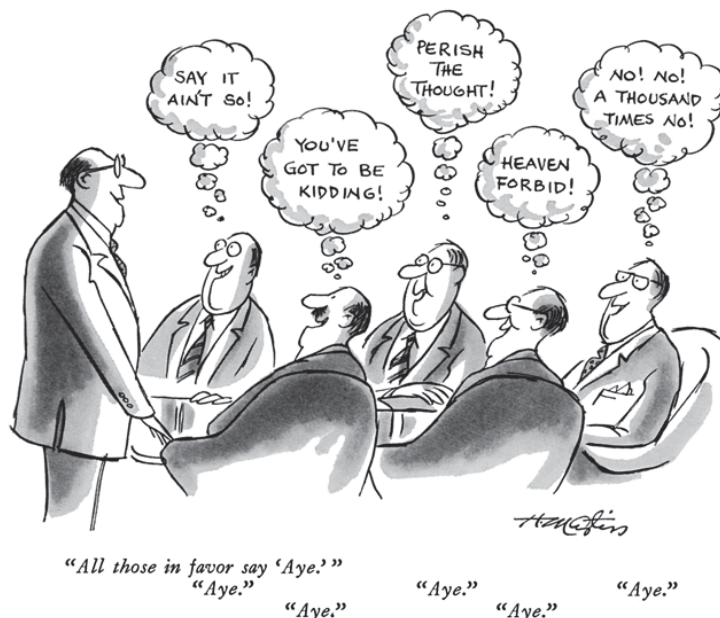
No que se refere à materialidade, a participação de não-humanos e a agência distribuída, em um olhar agnóstico ao fenômeno em estudo, pude rastrear a decisão, em uma trajetória de tradução, empacotamento, e ganho de legitimidade/autoridade, para além do olhar substancialista e objetivista das abordagens anteriores. Em adição, apresentei teorias, textos e artefatos como elementos performativos do fazer organizacional, ou seja, estes elementos ao invés de apenas descreverem a realidade (ostensividade), a produzem. Ao invés de entendidos de maneira sequencial e consequencialista, os elementos do processo decisório organizacional (e.g. alternativas, problemas, escolhas, teorias, racionalidades), são ressignificados como textos performativos, os quais adentram o sistema de relações, e passam a produzir (sem consequencialismos) a realidade. A própria racionalidade, tão cara às abordagens do processo decisório, a qual, traduzida por meio de artefatos, teorias e textos, torna-se performativa na produção relacional da realidade.

Ainda como contribuição da pesquisa, ressalto o respeito a espacialidade e temporalidade do processo em estudo. Mesmo as pesquisas que adotaram abordagens relacionais com o emprego do olhar performativo (e.g. Cabantous & Gond, 2011; Merkus et al., 2014), relegaram estas questões espaçotemporais em seus estudos. Assim, a ideia de “multiverso relacional organizacional” como dimensão espaçotemporal de interação, possibilitou-me rastrear as múltiplas relações em ambientes de fluidez e horizontalidade, e manter a complexidade no processo de análise. Ao invés da velha conhecida flecha do tempo, em que um determinado processo se move de um passado imutável para um futuro incerto (Dawson, 2014), apresento uma visão aderente ao tempo-processual (Reineck & Ansari, 2017) em que não há começo ou fim bem definidos, apenas momentos em produção de uma realidade em constante transformação. Ou seja, o tempo não foi transformado em causa ou reduzido; e as relações não foram congeladas em instantaneidades sincrônicas (Law, 1994).

Como contribuição teórica para a área de processo decisório, ressalto os atributos analíticos que emergiram no processo de análise, como: (i) a não fixidez da decisão, (ii) a multiplicidade de realidades; e (iii) a singularidade virtual. Por meio da mentalidade performativa, aderente a proposta da teoria ator-rede, pude descrever como as redes de relações foram sendo desenvolvidas na busca de um interesse (mesmo que relativo e virtual) em comum. Além disso, explorei como as relações se complexificam a medida que híbridos são formados, textos são cristalizados e empacotados, e mais atuantes adentram e participam

da produção relacional da realidade. Apresento a seguir a figura 10, a qual pode auxiliar a ilustrar essa realidade relativa, múltipla e apenas virtualmente singular.

Figura 10: Representação ilustrativa da singularidade virtual



Fonte: Martin (1979) apresentado em Smith (2011, p. 72).

Mesmo sendo uma representação ainda humanista, apresento a Figura 10 de maneira a ilustrar as múltiplas realidades presentes no momento conversacional (materialmente sustentado) de uma reunião. Assim, ilustro como a decisão (texto cristalizado quase objetivamente) é alcançada como concordância relacional relativa, uma vez que, sua singularidade é apenas virtual. Em outras palavras, cristaliza-se um texto no processo conversacional ilustrado, por meio do qual, uma miríade de relações sócio-técnicas é empacotada e rotulada de “decisão”. Dada a virtual singularidade, em uma perspectiva futura de incessante produção das realidades, a rede de relações passará a contar com a participação deste “novo híbrido”, o qual possui essência relacional e capacidade performativa. Neste sentido, apresento uma explicação mais aderente à realidade estudada, em detrimento, a decisão como implementação de alternativa escolhida consensualmente e sua auto-realização em ação.

Assim, as patologias do processo decisório como a não decisão, a procrastinação e a crescente indecisão (Denis et al., 2011), a partir do quadro teórico-conceitual proposto, podem ser (melhor) analisadas em seu aspecto relacional e performativo. Historicamente a área de estudos tem se preocupado com o *background* do decisor e/ou com as etapas sequenciais que

foram (ou não) atendidas no processo de decidir. Contudo, por meio deste novo olhar, sugiro que as patologias do processo decisório, mesmo com os textos decisoriais em jogo (alternativas, objetivos, escolhas), são produzidas quando (e com a participação) as redes de relações que sustentam as decisões (concordâncias relacionais relativas) não está estabilizada ou organizada neste sentido, mesmo que pontualmente. Em suma, a singularidade virtual, nestes casos, é composta de realidades e relações concorrentes, contrárias e/ou impeditivas do fazer organizacional textualizado e, como efeito, fomenta as patologias decisórias (ver Denis et al., 2011) e desvela disfuncionalidades nas ações em questão.

Como contribuição metodológica, ressalto o emprego da mentalidade performativa às formas organizacionais não-tradicionais. As relações nas organizações “tradicionais”, via de regra, estão empacotadas com a representação de fachadas e racionalizações, o que dificulta a serendipidade no processo de pesquisa. Em adição, os instrumentos e técnicas metodológicas engessadas pela rigidez e pelo rigor não conseguem alcançar explicações suficientemente complexas para representar a própria realidade que estudam (Tsoukas, 2017). Assim, a aproximação empírica flexível que descrevo neste trabalho pode auxiliar na investigação e explicação de outros processos organizativos não-tradicionais, como *start ups*, *born globals companies* e organizações auto-gerenciáveis, por exemplo.

Ainda como contribuição metodológica destaco a tradução da aplicação metodológica de uma pesquisa que adota a Teoria Ator-Rede, em sua robustez onto-epistemológica e metodológica, como lógica de pesquisa para a área de estudos organizacionais. Mesmo sem poder dar segurança aos futuros pesquisadores (como lembrado por Mol, 2010), a descrição do trajeto trilhado, a sistematização das anotações, a lógica abductiva e a descrição narrativa dos resultados podem servir de ilustração para os neófitos (como eu) ao adentrar esta área de estudos. Além disso, o emprego da mentalidade performativa pode auxiliar a explorar outros fenômenos tidos como de *mainstream* da área de Administração e Estudos Organizacionais (e.g. rotina, identidade, regra, recurso), por meio de aproximações menos reducionistas (Law, 1994) e substancialistas (Nayak & Chia, 2011).

No que tange às contribuições práticas deste estudo, a partir da discussão teórica alcançada, gestores e praticantes podem entender a decisão como fruto relacional do processo de fazer organizacional. Sob a ótica relacional e performativa, sem “endeusar” ou “crucificar” esse ou aquele gestor/decisor, amplia-se o horizonte de ação destes gestores, adicionando-se (i) as incertezas do processo de tradução não consequencialista, (ii) a desumanização dos atuantes na trajetória organizacional, (iii) os indeterminismos causais da atuação distribuída, e

(iv) a complexificação, a partir das realidades múltiplas, no processo de (trans)formação (nos termos de *enrolment*, Callon, 1986) das redes de relações.

Como sugestões de pesquisas futuras, por meio do quadro teórico-conceitual proposto nesta pesquisa, sugiro: (i) a possibilidade de revisitar processos decisórios organizacionais academicamente bem conhecidos (ver sugestão 5 em Langley et al., 1995) e (ii) explorar a literatura sobre as disfunções (Denis et al., 2011) e as emoções (Maitlis & Ozcelik, 2004) envolvidas no processo decisório, em busca de explicações diferentes, menos substancialmente bem-comportadas, processualmente complexas e, potencialmente, mais aderentes à realidade vivenciada. Em adição, ressalto a possibilidade de buscar entender o processo decisório, por meio da decisão como processo performativo, em outras realidades organizacionais inovadoramente dispostas, com vistas a aprofundar e enriquecer as explicações alcançadas nesta pesquisa.

Por fim, mas não menos importante, saliento que o quadro teórico-conceitual proposto possibilitou combater as lógicas e pressupostos dominantes do processo decisório, sem excluir a decisão no processo de análise (como fez Mintzberg & Waters, 1990), sem reificá-la ou objetivá-la (como fez Langley et al., 1995), sem subordiná-la (como fez Hendry, 2000) e sem simplificá-la como uma racionalização *ex post facto* para explicar uma ação (como sugerem Weick, Sutcliffe, Obsfeldt, 2005). Neste sentido, a tese apresentada, em virtude da ontologia relacional endereçada, da mentalidade performativa sugerida, da trajetória processual descrita, pode auxiliar pesquisadores a trazer a decisão e a temática do processo decisório de volta à centralidade nos estudos organizacionais, dada a centralidade que ocupa nas organizações e nas atividades de seus praticantes (Brunsson, 2007; Laroche, 2014).

Como limitações da pesquisa de tese, das tantas possíveis, ressalto a dificuldade de traduzir uma abordagem relacionalmente complexa em palavras, e apresentá-las organizadamente em um relatório de pesquisa. O processo de escrita, em sua performatividade, me obrigou a trilhar alguns caminhos academicamente bem-aceitos, mesmo diante de minha constante relutância. Em adição, aponto a limitação de um pesquisador formado no pensamento ocidental substancialista e reducionista, por meio da produção ainda eminentemente humanista deste relatório de pesquisa, mesmo diante dos meus esforços de reflexividade e desconstrução da natureza humana.

REFERÊNCIAS

Allison, G. T. (1971). **Essence of Decision** – explaining the Cuban Missile Crisis. Harper Collins Publishers.

Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. **Academy of Management Review**, 36(2), 247-271.

Akrich, M. (1992). The De-Description of Technical Objects. In: W. Bijker and J. Law (eds) **Shaping Technology - Building Society: Studies in Sociotechnical Change**, pp.205–24. Cambridge, MA: MIT Press.

Araújo, I. L. (2004). **Do signo ao discurso: introdução à filosofia da linguagem**. São Paulo: Parábola Editorial.

Archer, M. S. (1995). **Realist Social Theory: The Morphogenetic Approach**. Cambridge: Cambridge University Press.

Austin, J. L. (1962). **How to do things with words**. London: Oxford University Press.

Barad, K. (2003). Posthumanist performativity: Toward an understanding of how matter comes to matter. **Signs**, 28(3), 801-831.

Bechky, B. A. (2003). Sharing Meaning across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor, **Organization Science**, 14(3), 312-330.

Boje, D. M. (1995). Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Diney as “*Tamara-Land*”. **Academy of Management Journal**, 38(4), 997-1035.

Bridgstock, R., Lettice, F., Özbilgin, M. F., & Tatli, A. (2010). Diversity management for innovation in social enterprises in the UK. **Entrepreneurship and Regional Development**, 22(6), 557-574.

Brunsson, N. (2007). **The consequences of decision-making**. New York: Oxford University Press.

Bueger, C. (2013). Actor-Network Theory, Methodology, and International Organization. **International Political Sociology**, 7(3), 338-342.

Burkitt, I. (2016). Relational agency: Relational sociology, agency and interaction. **European Journal of Social Theory**, 19(3), 322-339.

Butler, J. (1990). **Gender trouble: Feminism and the subversion of identity**. New York: Routledge.

Butler, J. (1997). **Excitable speech: A politics of the performative**. New York: Routledge.

- Cabantous, L., & Gond, J. P. (2011). Rational decision making as performative praxis: explaining rationality's éternel retour. **Organization Science**, 22(3), 573-586.
- Cabantous, L., Gond, J. P., & Johnson-Cramer, M. (2010). Decision theory as practice: Crafting rationality in organizations. **Organization Studies**, 31(11), 1531-1566.
- Callon, M. (1984). Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. **The Sociological Review**, 32(S1), 196-233.
- Callon, M. (1990). Techno-economic Networks and Irreversibility. **The Sociological Review**, 38(1), 132-161.
- Callon, M. (Ed.). (1998). **The laws of the markets** (Vol. 6). Oxford: Blackwell.
- Callon, M. (2007). What does it mean to say that economics is performative?. In: MacKenzie, D. A., Muniesa, F., & Siu, L. (2007). **Do economists make markets?: on the performativity of economics**. Princeton University Press, pp. 311-357.
- Callon, M. (2009). Elaborating the notion of performativity. **Le libellio d'AEGIS**, 5(1), 18-29.
- Callon, M. (2010). Performativity, misfires and politics. **Journal of Cultural Economy**, 3(2), 163-169.
- Callon, M., & Latour, B. (1981). Unscrewing the big Leviathan: How actors macrostructure reality and how sociologists help them to do so. In Knorr-Cetina, K. D., and Cicourel, A. V. (eds.), **Advances in Social Theory and Methodology: Toward and Integration of Micro- and Macro-Sociologies**, Routledge and Kegan Paul, Boston, Mass.
- Callon, M., & Latour, B. (1992). Don't throw the baby out with the bath school! A reply to Collins and Yearley. In: A. Pickering (ed.), **Science as Practice and Culture**. Chicago: University of Chicago Press, pp. 343-368.
- Callon, M., & Law, J. (1995). Agency and the hybrid collectif. **The South Atlantic Quarterly, London**, 94 (2), 481-507.
- Callon, M., & Law, J. (1997). After the individual in society: Lessons on collectivity from science, technology and society. **Canadian Journal of Sociology**, 22 (2), pp. 165-182.
- Carlile, P. R. (2002). A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development, **Organization Science**, 13(4), 442-455.
- Carr, B. (Ed.). (2007). **Universe or multiverse?** Cambridge: Cambridge University Press.
- Chakrabarti, R., Ramos, C., & Henneberg, S. (2013). Network dynamics in the UK pharmaceutical network—A network-as-practice perspective. **Industrial Marketing Management**, 42(3), 356-371.
- Chia, R. (1994). The concept of decision: A deconstructive analysis. **Journal of Management Studies**, 31(6), 781-806.

- Chia, R., & Holt, R. (2006). Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective. **Organization Studies**, 27(5), 635-655.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ, 2.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, 17 (1), p. 1-25.
- Cunliffe, A. L., & Alcadipani, R. (2016). The Politics of Access in Fieldwork Immersion, Backstage Dramas, and Deception. **Organizational Research Methods**, 1-27.
- Czarniawska, B. (2006). Book Review: Bruno Latour: Reassembling the Social: An Introduction to. **Organization Studies**, 27(10), 1553–1557
- Dawson, P. (2014). Reflections: on time, temporality and change in organizations. **Journal of Change Management**, 14(3), 285-308.
- Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. **Academy of Management Journal**, 39 (2), 368-392.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1998). **A Thousand Plateaus: Capitalism and Schizophrenia**. London: Athlone.
- Denis, J. L., Dompierre, G., Langley, A., & Rouleau, L. (2011). Escalating indecision: Between reification and strategic ambiguity. **Organization Science**, 22(1), 225-244.
- Dépelteau, F. (2013). What Is the Direction of the ‘Relational Turn’?. In: C. Powell & F. Dépelteau (Ed.). **Conceptualizing Relational Sociology: Ontological and Theoretical Issues**, Palgrave Macmillan: New York, 163-185.
- Dewey, J., & Bentley, A. (1949) **Knowing and the Known**. Westport, CT: Greenwood Press.
- Donati, P. (2011). **Relational sociology: a new paradigm for the social sciences**. London: Routledge.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic Decision Making. **Strategic Management Journal** - Special Issue: Fundamental Themes in Strategy Process, 13, 17-37.
- Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. **International Journal of Management Reviews**, 8 (1), 1-20.
- Emirbayer, M. (1997). Manifesto for a relational sociology 1. **American Journal of Sociology**, 103(2), 281-317.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. **Administrative Science Quarterly**, 48(1), 94-118.

Felin, T., & Foss, N. J. (2009). Performativity of theory, arbitrary conventions, and possible worlds: A reality check. **Organization Science**, 20(3), 676-678.

Franz, L., & Kramer, M. (2010). The dimensions of decisions: a conceptual and empirical investigation. In: Nutt, P. C. & Wilson, D. C. **Handbook of Decision Making**. United Kingdom: Wiley.

Garud, R., Gehman, J., & Tharchen, T. (2018). Performativity as ongoing journeys: Implications for strategy, entrepreneurship, and innovation. **Long Range Planning**, 51 (3), 500-509.

Gehman, J., Trevino, L. K., & Garud, R. (2013). Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices. **Academy of Management Journal**, 56(1), 84-112.

Germain, O., & Lacolley, J. L. (2012). La décision existe-t-elle?. **Revue Française de Gestion**, (6), 47-59.

Giddens, A. (1984). **A Constituição da Sociedade**. 3ª. ed. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes. *Versão em português de 2009*.

Gond, J. P., & Cabantous, L. (2015). Chapter 47 - Performativity: towards a performative turn in organizational studies. In: Mir, R., Willmott, H., & Greenwood, M. (Eds.). (2015). **The Routledge Companion to Philosophy in Organization Studies**. Routledge.

Gond, J. P., Cabantous, L., Harding, N., & Learmonth, M. (2016). What do we mean by performativity in organizational and management theory? The uses and abuses of performativity. **International Journal of Management Reviews**, 18, 440-463.

Guérard, S., Langley, A., & Seidl, D. (2013). Rethinking the concept of performance in strategy research: towards a performativity perspective. **M@n@gement**, 16(5), 566-578.

Hambrick, D. C. (1995). Fragmentation and the Other Problems CEOs Have with Their Top Management Teams. **California Management Review**, 37(3).

Hambrick, D. C. & Mason, P.A. (1984). Upper echelons: the organisation as a reflection of its top manager. **Academy of Management Review**, 27, p. 271–291.

Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Canella Jr., A. A. (2009). **Strategic Leadership: theory and research on executives, top management teams, and boards**. Oxford University Press.

Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. **Academy of Management Review**, 17(2), 327-351.

Hassard, J., & Cox, J. (2013). Can sociological paradigms still inform organizational analysis? A paradigm model for post-paradigm times. **Organization Studies**, 34(11), 1701-1728.

Hendry, J. (2000). Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. **Journal of Management Studies**, 37(7), 955-978

Hickson, D. J., Butler, R., Cray, D., Mallory, G., & Wilson, D. (1986). **Top decisions: Strategic decision-making in organizations**. Oxford: Blackwell

Jarzabkowski, P. (2005). **Strategy as practice: An activity-based approach**. Sage.

Johnson, G., Smith, S., & Codling, B. (2010). Institutional change and strategic agency: an empirical analysis of managers' experimentation with routines in strategic decision-making. In: Golsorkhi, D., Rouleau, A., Seidl, D., & Vaara, E. (Eds.). (2010). **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge University Press.

Kornberger, M., & Clegg, S. (2011). Strategy as performative practice: the case of Sydney 2030. **Strategic Organization**, 9(2), 136-162.

Krarup T. M., & Blok, A. (2011). Unfolding the social: Quasi-actants, virtual theory, and the new empiricism of Bruno Latour. **The Sociological Review**, 59(1), 42–63.

Kunda, G. (2013). Reflections on becoming an ethnographer. **Journal of Organizational Ethnography**, 2(1), 4-22.

Labatut, J., Aggeri, F., & Girard, N. (2012). Discipline and change: How technologies and organizational routines interact in new practice creation. **Organization Studies**, 33(1), 39-69.

Laine, P. M., Meriläinen, S., Tienari, J., & Vaara, E. (2015). Mastery, submission, and subversion: On the performative construction of strategist identity. **Organization**. 23(4), 505-524.

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, 24 (4), 691-710.

Langley, A., Mintzberg, H., Pitcher, P., Posada, E., & Saint-Macary, J. (1995). Opening Up Decision Making: the view from the black stool. **Organization Science**, 6(3), 260-279.

Langley, A., & Tsoukas, H. (2017) Introduction: Process thinking, process theorizing and process researching. In: Langley, A., & Tsoukas, H. (eds) **The SAGE Handbook of Process Organizational Studies**. London: Sage, pp. 1–25.

Laroche, H. (1995). From decision to action in organizations: Decision-making as a social representation. **Organization Science**, 6(1), 62-75.

Laroche, H. (2014). La décision comme production d'ordre dans les organisations. **Connexions**, 1, 11-18.

Latour, B. (1986). Visualization and cognition: thinking with eyes and hands. **Knowledge and Society**, 6, 1-40.

Latour, B. (1988). **The pasteurization of France**. Cambridge: Harvard University Press.

Latour, B. (1990). Technology is society made durable. **The Sociological Review**, 38(S1), 103-131.

Latour, B. (1992). "Where Are the Missing Masses? The Sociology of a Few Mundane Artifacts". In: Bijker, W., Hughes, T., Pinch, T. **The social construction of technological systems: New directions in the sociology and history of technology**. London: MIT Press, 1987, pp.1-134.

Latour, B. (1993). **We have never been modern**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
Versão em português Latour, B. (2013). **Jamais fomos modernos**. São Paulo: Editora 34.

Latour, B. (1999). On recalling ANT. **The Sociological Review**, 47(S1), 15-25.

Latour, B. (2005). **Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory**. Oxford University Press.

Latour, B. (2010). **On the Modern Cult of the Factish Gods: Science and Cultural Theory**. Durham, NC: Duke University Press.

Law, J. (1987). Technology and heterogeneous engineering: The case of Portuguese expansion. In: Bijker, W., Hughes, T., Pinch, T. **The social construction of technological systems: New directions in the sociology and history of technology**. London: MIT Press, 1987, pp.1-134.

Law, J. (1992). Notes on the theory of the actor-network: Ordering, strategy, and heterogeneity. **Systems Practice**, 5(4), 379-393.

Law, J. (1999). After ANT: complexity, naming and topology. **The Sociological Review**, 47(S1), 1-14.

Law, J. (2004). **After method: Mess in social science research**. Londres: Routledge

Law, J., & Callon, M. (1987). The life and the death of an aircraft: a network analysis of technical change. In: Bijker, W., Hughes, T., Pinch, T. **The social construction of technological systems: New directions in the sociology and history of technology**. London: MIT Press, 1987, pp.1-134.

Law, J., & Urry, J. (2004). Enacting the social. **Economy and society**, 33(3), 390-410.

Lyotard, J. F. (1984). **The postmodern condition: A report on knowledge (Vol. 10)**. U of Minnesota Press.

MacKenzie, D. (2006). Is economics performative? Option theory and the construction of derivatives markets. **Journal of the History of Economic Thought**, 28(1), 29-55

Maitlis, S., & Ozcelik, H. (2004). Toxic decision processes: A study of emotion and organizational decision making. **Organization Science**, 15(4), 375-393.

March J. G. (1981). The decision making perspective. In: Joyce, W. F., & Van de Ven, A. H. (1981). **Perspectives on organization design and behavior**. New York: Wiley.

March, J. G. (2006). Rationality, foolishness, and adaptive intelligence. **Strategic Management Journal**, 27 (3), 201-14.

Merkus, S., De Heer, J., & Veenswijk, M. (2014). Decision-making as performative struggle: Strategic political-executive practices influencing the actualization of an infrastructural development. **Journal of Organizational Ethnography**, 3(2), 224-245.

Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of 'unstructured' decision processes. **Administrative Science Quarterly**, 21 (2), 246-275.

Mintzberg, H. & Waters, J. (1990). Studying deciding: An exchange of views between Mintzberg and Waters, Pettigrew, and Butler. **Organization Studies**, 11(1), 1-6.

Mol, A. (2002). **The body multiple: ontology in Medical Practice**. Durham, NC: Duke University Press.

Mol, A. (2010). Actor-network theory: sensitive terms and enduring tensions. **Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie**, 50, 253-269.

Nayak, A., & Chia, R. (2011). Thinking becoming and emergence: process philosophy and organization studies. In: Tsoukas, H.; & Chia, R (Ed.). **Philosophy and Organization Theory** (Research in the Sociology of Organizations, Volume 32). London: Emerald Group Publishing Limited. 281 – 309.

Neyland, D. (2008). **Organizational ethnography**. Sage Publications.

Nicolini, D. (2009). Zooming in and out: Studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections. **Organization Studies**, 30(12), 1391-1418.

Nimmo, R. (2011). Actor-network theory and methodology: Social research in a more-than-human world. **Methodological Innovations Online**, 6(3), 108-119.

Nutt, P. C. (1984). Types of organizational decision processes. **Administrative Science Quarterly**, 29 (3), p. 414-450.

Nutt, P. (2011). Making Decision-Making Research Matter: some issues and remedies. **Management Research Review**, 34 (1), 5-16.

Nutt, P. C. & Wilson, D. C. (2010). Crucial Trends and Issues in Strategic Decision Making. In: Nutt, P. C. & Wilson, D. C. **Handbook of Decision Making**. United Kingdom: Wiley.

Nyberg, D. (2009). Computers, customer service operatives and cyborgs: Intra-actions in call centres. **Organization Studies**, 30(11), 1181-1199.

Papadakis, V.M., & Barwise, P. (2002). How much do CEOs and top managers matter in strategic decision making? **British Journal of Management**, 13, 83–95.

Parker, M., & Jary, D. (1995). The McUniversity: Organization, management and academic subjectivity. **Organization**, 2(2), 319-338.

Passoth, J.; Peuker, B., Schillmeier, M. (Eds.). (2011). **Agency without Actors?** New Approaches to Collective Action. London: Routledge.

Poole, M. S., & Van De Ven, A. H. (2010). Empirical methods for research on organizational decision-making processes. In: Nutt, P. C., & Wilson, D. C. (ed.) **Handbook of Decision Making**. John Wiley & Sons, 2010, p. 543-580.

Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, 5(2), 243-263.

Reinecke, J. & Ansari, S. (2017). Time, Temporality and Process Studies. In A. Langley & H. Tsoukas (Eds.), **The Sage Handbook of Process Organization Studies**, pp. 402-416. Los Angeles, CA: Sage.

Sandberg, J., & Alvesson, M. (2011). Ways of constructing research questions: gap-spotting or problematization?. **Organization**, 18(1), 23-44.

Sayes, E. (2014). Actor–Network Theory and methodology: Just what does it mean to say that nonhumans have agency?. **Social Studies of Science**, 44(1), 134-149.

Seidl, D., & Whittington, R. (2014). Enlarging the strategy-as-practice research agenda: Towards taller and flatter ontologies. **Organization Studies**, p 1-15.

Schatzki, T. R., Knorr-Cetina, K., & Von Savigny, E. (2001). **The practice turn in contemporary theory**. Psychology Press.

Simon, H. A. (1965). **Administrative behavior** (Vol. 4). New York: Free Press.

Smith, D. M. (2011). **The elephant is in the room**: how relationships make or break the success of leaders and organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2011). Strategic planning as a communicative process. **Organization Studies**, 32 (9), 1217-1245.

Stake, R. (2000). The case study method in social inquiry. In Norman K. Denzin & Yvona Lincoln S. **The American tradition in qualitative research**. Vol. II. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional Ecology, “Translations” and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley’s Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39, **Social Studies of Science**, 19(3), 387-420.

Steyer, V., & Laroche, H. (2012). Le virus du doute: Décision et sensemaking dans une cellule de crise, **Revue française de gestion**, 6, 167-186.

Tsoukas, H. (2010) Strategic decision making and knowledge: a Heideggerian Approach. In: Nutt, P. C. & Wilson, D. C. **Handbook of Decision Making**. United Kingdom: Wiley, 2010.

Tsoukas, H. (2017). Don't simplify, complexify: from disjunctive to conjunctive theorizing in organization and management studies. **Journal of Management Studies**, 54 (2), 132-153.

- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: taking social practices seriously. **The Academy of Management Annals**, 6(1), 285-336.
- VanMaanen, J., Sørensen, J. B., & Mitchell, T. (2007). The interplay between theory and method. **The Academy of Management Review**, 32(4), 1145-1154.
- Vásquez, C., Bencherki, N., Cooren, F., Sergi, V., (2017). From ‘matters of concern’ to ‘matters of authority’: studying the performativity of strategy from a communicative constitution of organization (CCO) approach. **Long Range Planning**, 51(3), 417-435.
- Vásquez, C., Schoeneborn, D., & Sergi, V. (2015). Summoning the spirits: Organizational texts and the (dis)ordering properties of Communication. **Human Relation**. 1(31),
- Villar, E. G. (2016a) O processo decisório como uma prática social performativa. **Ensaio Teórico. Working Paper**.
- Villar, E. G. (2016b) O processo decisório como fenômeno performativo: uma análise sob a perspectiva relacional. **Projeto de Tese. Working Paper**.
- Villar, E. G., & Cabantous, L. (2018). Approaching organizational decision-making with a performative mindset: Revisiting the Cuban Missile Crisis. EGOS Conference, 34th, **Proceedings...** Tallinn.
- Villar, E. G., Matitz, Q. R. S., & Roglio, K. D. D. (2016). Análise do Constructo Decisão Estratégica a partir de um Esquema de Classificação Multidimensional do Fenômeno. **Future Studies Research Journal**, 8(3), 109 – 137.
- Villar, E. G., Rese, N., & Roglio, K. D. D. (2018). As Múltiplas Tensões do Hibridismo Organizacional: um Olhar da Perspectiva da Tradução e da Estratégia Aberta. Workshop da Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 2., Curitiba. **Anais...** São Paulo, FECAP.
- Villar, E. G. & Roglio, K. D. D. (2019) O Alinhamento entre a Teoria Ator-Rede e a Sociologia Relacional: uma Discussão Onto-Epistemológica para os Estudos Organizacionais. **Teoria e Prática em Administração**, 9(1). *Forthcoming*.
- Villar, E. G., Walger, C. S., Abib, G., & Roglio, K. D. D. (2015). Processo Decisório como Prática Social: As Contribuições da Estratégia como Prática para os Estudos de Processo Decisório. In: Encontro Nacional Da Associação Nacional De Pós Graduação Em Administração, 39., Belo Horizonte. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD.
- Villar, E. G., Walger, C. S., Abib, G., Roglio, K. D. D., & Stoker, F. (2018). Deciding: decision-making as a social practice. **International Journal of Management and Decision Making**, 17(3), 279-298.
- Villar, E. G., Walger, C. S., Adamoglu-de-Oliveira, S. & Roglio, K. D. D. (2017). Processo Decisório sob a ótica da Dinâmica Texto-Conversaço: Explorando a Performatividade da Decisão. Encontro De Estudos Em Estratégia, 8., Curitiba. **Anais... Rio de Janeiro, ANPAD**.

Vosselman, E. (2014). The 'performativity thesis' and its critics: Towards a relational ontology of management accounting. **Accounting and Business Research**, 44(2), 181-203.

Weick, K. E. (1995). **Sensemaking in organizations** (Vol. 3). Sage.

Weick, K. E. (2001). Gapping the relevance bridge: Fashions meet fundamentals in management research. **British Journal of Management**, 12(s1), S71-S75.

Weick, K.E., Sutcliffe, K. M., & Obsfeldt, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking, **Organization Science**, 16 (4), 409-421.

Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, 27(5), 613-634.

Zicka, M. & Carter, N. (2010). Reconnecting With the Spirit of Workplace Ethnography. **Organization Research Methods**. Volume: 13 (2) 304-319

APÊNDICES

APÊNDICE A: Detalhamento do Processo de Aproximação (Fase 1 da Pesquisa)

N	Entrevista	Data	Cargo	Local	Duração (Min)	Transcrição (Pgs)	
1	S1E1	03/06/2015	Diretor Executivo	Sede ASID	85	22	
2	S1E2	25/06/2015	Diretor Executivo	Sede ASID	69	18	
3	S2E1	14/07/2015	Diretor Marketing	Sede ASID	56	12	
4	S3E1	16/07/2015	Diretor Captação	Sede ASID	57	13	
5	S4E1	16/07/2015	Gerente Voluntariado	Sede ASID	46	10	
6	S5E1	16/07/2015	Gerente Projetos	Sede ASID	66	15	
7	S4E2	24/07/2015	Gerente Voluntariado	Sede ASID	61	14	
8	S5E2	24/07/2015	Gerente Projetos	Sede ASID	58	14	
9	S6E1	28/08/2015	Assistente - Projetos	Sede ASID	28	8	
10	S7E1	28/08/2015	Assistente - Voluntariado	Sede ASID	38	10	
11	S3E2	03/09/2015	Diretor Captação	Sede ASID	27	8	
12	S8E1	17/09/2015	Conselheira	Universidade	36	10	
13	S9E1	30/09/2015	Assistente - Captação	Sede ASID	54	13	
14	S10E1	20/10/2015	Diretora - Instituição	Instituição	35	11	
15	S11E1	22/10/2015	Diretora - Instituição	Instituição	23	9	
16	S12E1	25/11/2015	Resp. Voluntariado Corp. - Parceiro	Sede Parceiro	27	7	
17	S13E1	03/02/2016	Resp. Responsabilidade Social - Parceiro	Sede Parceiro	44	11	
N	Aproximação	Data	Atividade	Local	Área ASID	Duração (Min)	Participantes
1	A1	10/06/2015	Reunião Projeto em Andamento	Sede ASID	Projetos	172	8
2	A2	18/06/2015	Reunião Conselho Estratégico	Sede Parceiro	Diretoria	158	9
3	A3	16/07/2015	Exposição IDEE	Sede ASID	Projetos	40	2
4	A4	29/07/2015	Café de Boas Práticas	Escola [Instituição]	Projetos	137	38
5	A5	01/08/2015	Mão na Massa	Escola [Instituição]	Voluntariado	151	16
6	A7	11/09/2015	Reunião Liderança ASID	Sede ASID	Diretoria	128	5
7	A7	15/10/2015	Reunião Conselho Estratégico	Sede Parceiro	Diretoria	139	9

Fonte: Elaborado pelo autor

APÊNDICE B: Detalhamento da Fase de Internalização (Fase 2 da Pesquisa)

Observação	Data (2017)	Atividades	Local	Área ASID	Duração (Min)	Participantes
O1	10/jan	Conversa Diretor Executivo, Rotina de Elaboração de Projeto, Planejamento Comercial	ASID	Comercial	420	4
O2	11/jan	Reunião Comercial	ASID	Comercial	240	3
O2	11/jan	Reunião Cliente-Escola - Projeto Líder Especial TI	Parceiro	Operações	60	4
O3	13/jan	Reunião de Diretoria	ASID	Diretoria	81	4
O4	16/jan	Seleção Campanha	ASID	Comercial/Campanha	120	5
O4	16/jan	Reunião Planj. Marketing	ASID	Marketing, Comercial e Operações	120	6
O5	17/jan	Seleção Campanha	ASID	Comercial/Campanha	180	4
O6	18/jan	Reunião ASID - Parceiro	Parceiro	Comercial	70	3
O7	20/jan	Reunião de Diretoria	ASID	Diretoria	100	5
O8	25/jan	Recepção, Sensibilização, Treinamento.	ASID	Campanha	260	21
O9	26/jan	Observação Rotina	ASID	Operações, Comercial, Marketing	180	3
O10	30/jan	Apres. Dep. Comercial	ASID	Comercial/Campanha	105	9
O10	30/jan	Apresent. Estrutura ASID	ASID	Dir. Executivo	45	9
O10	30/jan	Apresentação Administrativo-Financeiro	ASID	Dir. Executivo	60	10
O11	31/jan	Rotinas Internas	ASID	Marketing, Comercial e Operações	215	3
O11	31/jan	Apresentação Parceiro	Parceiro	Comercial-Captação	120	42
O12	03/fev	Reunião de Diretoria	ASID	Diretoria	120	5
O13	07/fev	Rotinas + Reunião MKT	ASID	Marketing	280	5

O14	08/fev	Rotinas Internas	ASID	Marketing + Operações	90	3
O14	08/fev	Reunião Portal ASID	ASID	Operações	65	4
O14	08/fev	Reunião Equipe de Operações	ASID	Dir. Executivo + Equipe Operações	57	5
O15	17/fev	Reunião de Diretoria	ASID/Skype	Diretoria	195	5
O16	13/mar	Reunião de Diretoria	ASID/Skype	Diretoria + Financeiro	120	6
O17	24/mar	Reunião de Diretoria	ASID/Skype	Diretoria	145	5
O18	31/mar	Reunião de Diretoria	ASID/Skype	Diretoria	130	4
O19	07/abr	Reunião de Diretoria	ASID/Skype	Diretoria	145	4
O20	10/abr	Reunião com Conselho Consultivo	ASID/Skype	Diretoria + Conselho Consultivo	80	5
O21	26/abr	Reunião de Diretoria	ASID/Skype	Diretoria	115	4
O22	05/mai	Reunião de Diretoria	ASID/Skype	Diretoria	101	4
O23	19/mai	Reunião de Diretoria + Potencial Investidor	ASID/Skype	Diretoria+Investidor	98	7
O24	02/jun	Reunião de Diretoria	ASID/Skype	Diretoria	125	5
O25	16/jun	Reunião de Diretoria	ASID/Skype	Diretoria	128	4

Fonte: Elaborado pelo autor

APÊNDICE C: Detalhamento da Fase Vivencial (Fase 3 da Pesquisa)

Entrevista	Data	Duração (Minutos)	Local	Transcrição (Páginas)	Cargo
S1E3	29/08/2017	38	Sede ASID	10	Diretor Executivo - ASID
S6E2	19/12/2017	59	ASID SP	14	Analista de Operações SP
S3E3	19/12/2017	100	ASID SP	20	Diretor de Captação - Novos Projetos
S14E1	19/12/2017	27	ASID SP	6	Nova colaboradora - Analista Captação
S15E1	28/12/2017	62	Sede ASID	11	Analista de Operações Curitiba
S4E3	28/12/2017	53	Sede ASID	11	Diretora de Operações
S2E2	28/12/2017	56	Sede ASID	11	Diretor Marketing
S16E1	28/12/2017	41	Sede ASID	10	Coordenador Comercial
S1E4	28/12/2017	42	Lanchonete	9	Diretor Executivo

Data (2017)	Dia	Início	Fim	Local	Relatórios	Pgs.	Observação
05/jul	Quarta-feira	09:00	10:15	Sede Parceiro (Cwb)	RO 26	2	Reunião para Re-alinhamento do Projeto
12/jul	Quarta-feira	19:00	21:00	Skype (SP-Casa)	RO 27	5	Reunião com Conselho Consultivo
14/jul	Sexta-feira	08:05	16:35	Sede SP	RO 28	6	Acompanhamento de rotinas, reunião de diretoria, agendamento de compromissos da próxima semana.
18/jul	Terça-feira	14:00	18:00	Sede SP	RO 29	2	Montando apresentação para Palestra no Parceiro
19/jul	Quarta-feira	08:30	16:30	Sede Instituto - Sede Parceiro	RO 30	4	Conversa sobre posicionamento estratégico da ASID (Presidente Instituto); Workshop de Inclusão - Parceiro
21/jul	Sexta-feira	08:00	12:00	Sede SP	RO 31	8	Reunião de Diretoria
24/jul	Segunda-Feira	14:00	17:47	Instituição SP	RO 32	4	Reunião com Instituição
26/jul	Quarta-feira	09:20	18:00	Sede SP	RO 33	1	Atividades de rotina (email, telefone)
31/jul	Segunda-feira	09:30	17:05	Sede SP	RO 34	1	Atividades de rotina

03/ago	Quinta-feira	08:00	14:00	Casa Dir. Executivo	RO 35	12	Reposicionamento Estratégico - ASID
16/ago	Quarta-feira	10:00	12:00	Sede SP	RO 36	1	Conversa sobre projetos comerciais em negociação-fechamento
18/ago	Sexta-feira	08:10	10:15	Skype (Casa)	RO 37	5	Reunião de Diretoria
21/ago	Segunda-feira	09:50	18:35	Sede SP	RO 38	2	Reunião Instituição
23/ago	Quarta-feira	13:50	18:30	Sede SP	RO 39	2	Rotinas
29/ago	Segunda-feira	12:15	18:00	ASID Cwb	RO 40	2	Observação Equipe
01/set	Sexta-feira	08:00	12:00	ASID Cwb	RO 41	3	Reunião de Diretoria
05/set	Terça-feira	14:00	18:00	ASID Cwb	RO 42	2	Ligação com Parceiro, Rotinas
15/set	Sexta-feira	17:30	19:30	Parceiro SP	RO 43	4	Reunião Parceiro - Comitês
18/set	Segunda-feira	17:30	19:00	Parceiro SP	RO 44	2	Reunião Comitê Parceiro
26/set	Terça-feira	08:02	12:00	Parceiro SP	RO 45	2	Treinamento Voluntariado - Parceiro
27/set	Quarta-feira	08:03	12:00	Parceiro SP	RO 46	2	Treinamento Voluntariado - Parceiro
28/set	Quinta-feira	08:55	11:25	Parceiro SP	RO 47	3	Reunião de Finalização de Projeto
05/out	Quinta-feira	14:00	16:22	Sede SP	RO 48	1	Ação Parceiro
06/out	Sexta-feira	10:30	15:25	Instituição Cwb	RO 49	3	Team Building - Parceiro
09/out	Segunda-feira	08:54	10:18	ASID Cwb	RO 50	4	Reunião para Planejamento de Fidelização (2018)
10/out	Terça-feira	13:30	18:20	ASID Cwb	RO 51	2	Mini-curso Apresentacoes + Conversa Diretor Executivo
11/out	Quarta-feira	08:35	11:40	ASID Cwb	RO 52	1	Conversa com Diretor Executivo
13/out	Sexta-feira	08:14	10:04	ASID Cwb	RO 53	6	Cronograma Planejamento, Procedimentos Planejamento, Fidelização Parceiro
19/out	Quinta-Feira	14:18	18:07	Sede SP	RO 54	1	Rotinas
24/out	Terça-feira	15:00	18:30	Sede SP	RO 55	1	Rotinas, e-mail, conversas
26/out	Quinta-Feira	10:03	12:03	Sede Parceiro SP	RO 56	1	Fechamento do Projeto 2017, prospecção 2018
27/out	Sexta-feira	09:00	15:40	Instituição SP	RO 57	2	Mão na Massa na Instituição - Projeto Parceiro
30/out	Segunda-feira	19:17	21:20	ASID Cwb	RO 58	4	Análise dos Resultados Terceiro Trimestre
31/out	Terça-feira	08:13	11:48	ASID Cwb	RO 59	3	Revisão dos IDEES realizados
31/out	Terça-feira	13:00	17:00	Casa Membro ASID	RO 60	2	Almoço do Mês + Dinâmica de RH
10/nov	Sexta-feira	09:11	10:55	ASID Cwb	RO 61	3	Reunião Liderança

17/nov	Sexta-feira	08:13	17:05	ASID Cwb	RO 62	4	Reunião Liderança + Reunião Planejamento Operações
20/nov	Segunda-feira	08:36	13:06	ASID Cwb	RO 63	5	Reunião Planejamento Captação
21/nov	Terça-feira	08:30	11:25	ASID Cwb	RO 64	4	Reunião Planejamento Captação Mkt com Operações
27/nov	Segunda-feira	08:33	12:20	ASID Cwb	RO 65	7	Reunião Planejamento Estratégico
08/dez	Sexta-feira	08:11	12:05	Sede SP	RO 66	8	Reunião Planejamento Estratégico - SWOT Geral
13/dez	Quarta-feira	09:50	12:15	Museu Catavento SP	RO 67	1	Ação com Parceiro
15/dez	Sexta-feira	08:23	12:07	ASID Cwb	RO 68	5	Reunião Planejamento Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor