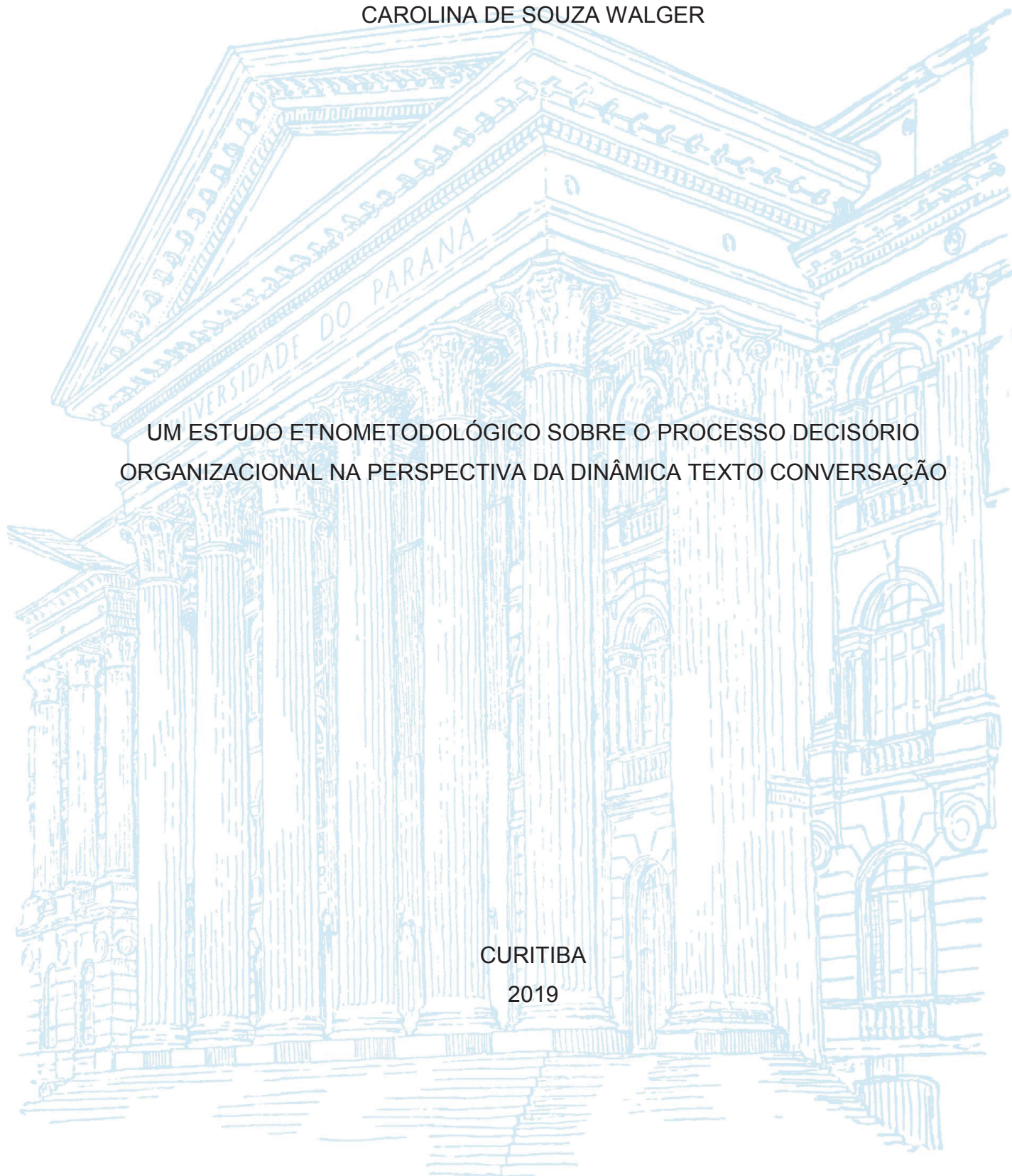


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CAROLINA DE SOUZA WALGER

UM ESTUDO ETNOMETODOLÓGICO SOBRE O PROCESSO DECISÓRIO  
ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DA DINÂMICA TEXTO CONVERSAÇÃO

CURITIBA  
2019



CAROLINA DE SOUZA WALGER

UM ESTUDO ETNOMETODOLÓGICO SOBRE O PROCESSO DECISÓRIO  
ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DA DINÂMICA TEXTO CONVERSAÇÃO

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: Profª Karina De Déa Róglio, Drª

CURITIBA

2019

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS  
SOCIAIS APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A)  
AUTOR(A) Bibliotecária: Mara Sueli Wellner – CRB 9/922

Walger, Carolina de Souza

Um estudo etnometodológico sobre o processo decisório  
organizacional na perspectiva da dinâmica texto conversação / Carolina  
de Souza Walger. - 2019.

144 p.

Orientadora: Karina De Déa Róglio.

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

Defesa: Curitiba, 2019.

1. Processo decisório. 2. Comunicação nas organizações. 3.  
Etnometodologia. I. Róglio, Karina de Dea, 1968- II. Universidade Federal  
do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-  
Graduação em Administração. 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

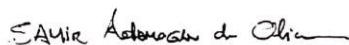
## TERMO DE APROVAÇÃO

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 **CAROLINA DE SOUZA WALGER** intitulada: **UM ESTUDO ETNOMETODOLÓGICO SOBRE O PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DA DINÂMICA TEXTO CONVERSAÇÃO**, após terem inquirido a aluna 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, 07 de Março de 2019.

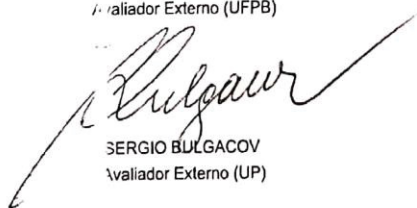
  
KARINA DE DÉA ROGLIO  
Presidente da Banca Examinadora



SAMIR ADAMOGLU DE OLIVEIRA  
Avaliador Externo (UFPB)



NATÁLIA REZE  
Avaliador Interno (UFPR)

  
SERGIO BULGACOV  
Avaliador Externo (UP)

  
QUEILA REGINA SOUZA MATIZ  
Avaliador Interno (UFPR)

À minha família.

## AGRADECIMENTOS

Sempre ouvi dizer que o doutorado era um caminho solitário, mas vivi algo muito diferente disso. Meu processo de doutoramento foi coletivo e a escrita da minha tese foi compartilhada. Me parece impossível nominar todas as pessoas que estiveram presentes e que contribuíram com esse processo. Contudo, existem algumas que merecem destaque especial.

Professora Dra. Karina de Déa Roglio, sem você nada disso seria possível! Você, mais uma vez, me aceitou como sua orientanda, depositando em mim um voto de confiança. No doutorado, além de conseguirmos manter uma relação tão saudável quanto a do mestrado, avançamos. Você sempre me acolheu, me ensinou, me desafiou, me incentivou, me respeitou e me guiou, estando verdadeiramente presente em todos os momentos. Nutro por você carinho e admiração sem igual, obrigada por ser o meu melhor modelo de professora e orientadora.

Eduardo Guedes Villar, você é o melhor parceiro que eu poderia ter! Estabelecemos uma linda relação profissional e de amizade. Inicialmente apenas um colega de turma, depois meu irmão de orientação, rapidamente meu amigo e, mais adiante meu parceiro nas pesquisas e publicações. Caminhamos lado a lado durante o doutorado, nossas teses se conversam e eu aprendo muito com você. Você é uma pessoa extremamente generosa, inteligente e dedicada. Sempre esteve pronto para me ajudar, me acolher e incentivar. Admiro muito você e espero que nossa relação assim se mantenha.

Marcos Vinicius Corrêa, você tornou esse processo mais fácil! Sempre esteve pronto para ajudar, disposto a iniciar uma discussão teórica ou filosófica interminável e à postos para contar piadas, fazer imitações e nos levar a inusitadas situações de gargalhadas. Ter você por perto enriqueceu o meu doutorado e também o tornou mais divertido.

Professor Dr. José Henrique de Faria, você é o melhor companheiro que eu poderia ter! Desde a primeira aula do doutorado você me desafiou, acreditou em mim, me incentivou e me ensinou mais do que meus anos de vida haviam me ensinado antes de te conhecer. Sua generosidade, carinho, coerência e facilidade em compartilhar conteúdos tão complexos fazem de você um verdadeiro mestre, da academia e da vida. Embora com posicionamentos ontológicos e epistemológicos

tão diferentes, você me respeitou, leu e discutiu comigo cada linha dessa tese. Obrigada por ser o melhor presente que o doutorado me deu.

Professora Dra. Natália Rese, você é uma inspiração! Seja como coordenadora do programa, coordenadora da linha, professora, colega do grupo de pesquisa, sua postura é sempre de amiga. Essa postura cuidadosa, delicada, humilde e respeitosa tornam você uma pessoa ainda mais admirável. Você é um poço sem fundo de conhecimento e dona do vocabulário mais requintado que eu já conheci. Obrigada por sua ajuda, carinho e exemplo.

Professora Dra. Queila Matitz, você foi muito especial! Suas aulas desconstruíram a minha visão sobre o processo de ensino-aprendizagem, suas perguntas me geraram muitas reflexões e sua invejável capacidade de escrita me fizeram buscar mais clareza na forma de expor as ideias. Obrigada pela presença sempre leve e direcionadora ao longo desse processo.

Professor Dr. Samir Adamoglu de Oliveira, você organizou meu caminho! Até cursar a sua disciplina eu sabia que queria estudar o processo decisório de uma forma diferente, mas ainda não sabia como. Você me apresentou os estudos sobre linguagem e comunicação e do trabalho final da sua disciplina surgiu a minha tese. Obrigada por me acolher na sua disciplina, por me ensinar e por acompanhar o meu caminho, com sugestões sempre muito pertinentes.

Professor Dr. Sérgio Bulcagov, você é uma referência! Obrigada por, honrosamente, aceitar o convite para compor a Banca de Defesa. Poder contar com o seu olhar atento ao trabalho e com o compartilhamento do seu vasto conhecimento só enriquecem a minha trajetória.

Colegas, professores, mestrandos e doutorandos do Grupo de Pesquisa Estratégia e Processo Decisório, vocês contribuíram para a minha formação como pesquisadora! A seriedade com que todos se engajam no grupo, leituras atentas, discussões constantes e compartilhamento de aprendizados nos tornam profissionais cada vez melhores. Obrigada pela oportunidade e contribuições.

Colegas, professores, mestrandos, doutorandos e técnicos do PPGADM, com vocês pude compartilhar diariamente! Obrigada pelos aprendizados e parcerias que em diferentes momentos pudemos estabelecer.

Membros da Organização Estudada, vocês foram essenciais! Agradeço pela abertura, acolhida e minha incorporação ao grupo. Vocês me ofereceram uma realidade a ser estudada e permitiram que a investigação acontecesse da forma

necessária. Parabéns pelo trabalho que desenvolvem e pela riqueza que ofereceram para essa tese.

Família, pai, mãe, irmãos, cunhadas, cunhados, sobrinhos, não sou nada sem vocês! Vocês me renovam, me energizam, me divertem, me incentivam, me acolhem, me ajudam, me apoiam, me ensinam. Obrigada pelo apoio incondicional a todas as minhas escolhas, obrigada por compreenderem as minhas ausências, obrigada por todos os momentos que vivemos juntos, obrigada pela união incansável, obrigada pelos aprendizados diários, obrigada por me permitirem viver o amor incondicional.

Registro, ainda, o agradecimento a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo importante auxílio financeiro recebido durante os dois primeiros anos do curso de Doutorado.

*“A essência do homem é a unidade da objetividade e da subjetividade. (...) A práxis humana é o cenário onde se opera a metamorfose do objetivo no subjetivo e do subjetivo no objetivo. (...) A práxis humana funde a causalidade com a finalidade” (Karel Kosik, 2002, p. 127).*

## RESUMO

Esse trabalho de tese se propôs a contribuir para a superação de lacunas explicativas a respeito do processo decisório organizacional. Para isso assumiu um posicionamento onto-epistemológico que permitiu uma mudança no caminho de compreender como as decisões acontecem nas práticas cotidianas da organização. Essa proposição se pautou nas recomendações das agendas de pesquisa que indicavam a necessidade de compreensão de como as decisões acontecem e como as pessoas se comportam no processo de decidir. Para a superação dos limites apresentados pelas perspectivas de estudo em processo decisório organizacional, essa tese se posicionou ontologicamente na compreensão das organizações enquanto produtos de uma realidade socialmente construída a partir das interações sociais dos sujeitos e pautadas em um contexto intersubjetivo de compartilhamento de significados, que se dá por meio dos processos de comunicação. O processo decisório foi entendido como em construção permanente no fluxo contínuo de interações sociais e construção de sentidos entre os membros organizacionais, isto é, como uma prática social constituída nas interações comunicacionais. Alinhado a esse posicionamento, o olhar para o fenômeno se deu por meio de duas correntes teóricas calcadas nas Teorias da Prática: a Etnometodologia e a Constituição Comunicativa das Organizações (em especial àquela proposta pela Escola de Montreal quanto à recursividade da dinâmica texto-conversaão). Apresentou-se como objetivo de pesquisa compreender como o processo decisório acontece nas práticas cotidianas da organização, a partir da perspectiva da dinâmica texto-conversaão. Como objetivos específicos foram definidos: i) identificar como acontecem as interações comunicacionais entre membros da organização em suas práticas cotidianas; ii) mapear a formação de textos cristalizados no processo decisório organizacional; iii) analisar as interações comunicacionais na (re)produção dos textos cristalizados nos processos decisórios em análise; e, iv) compreender a recursividade da dinâmica texto-conversaão como constituidora do processo decisório organizacional. Para consecução desses objetivos realizou-se um estudo qualitativo, com duração de cerca de 12 meses, orientado pela etnometodologia enquanto método de pesquisa. A investigação foi realizada em uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) que visa dar apoio a empresas, organizações sociais e governos para desenvolvimento de negócios inclusivos e projetos de apoio a microempreendedores de baixa renda. A análise e interpretação da realidade investigada foi pautada no Método Documentário de Interpretação (MDI) e foi apresentada por meio de proposições explicativas, definidas da seguinte forma: i) A interação comunicacional entre os membros da organização revela diferentes formas de participação na recursividade da dinâmica texto-conversaão e, portanto, diferentes formas de participação no processo decisório organizacional; ii) Textos cristalizados atuam como diretrizes fundamentais no processo decisório organizacional e permitem vinculação dos membros a um projeto comum; iii) A recursividade da dinâmica texto-conversaão apresenta-se como constituidora de processo decisório organizacional alinhado a um claro objetivo organizacional, expresso no principal texto da organização. Por meio das proposições explicativas pode-se chegar à seguinte tese: *em uma organização cujo projeto estruturante integra o discurso produtor de sentido à uma prática que lhe corresponde, a recursividade da dinâmica texto-conversaão produz textos cristalizados que atuam como diretrizes fundamentais constitutivas do processo decisório, que ao mesmo*

*tempo em que configuram as interações comunicacionais entre os membros da organização, em diferentes formas de participação, também permitem o estabelecimento de vínculos comuns a esse projeto.* As contribuições geradas por essa tese se referem a: i) contribuição teórica quanto ao processo decisório organizacional; ii) contribuição teórica à Escola de Montreal, quanto a compreensão da dinâmica texto-conversaão; iii) contribuição metodológica; iv) contribuição prática. Indica-se que a organização estudada continue a ser alvo de investigação e que estudos dessa natureza sejam realizados em outras organizações, tanto do terceiro setor, quanto públicas e privadas.

**Palavras-Chave:** Processo Decisório. Teorias da Prática. Etnometodologia. Constituição Comunicativa das Organizações. Dinâmica Texto-Conversaão.

## ABSTRACT

This thesis work has proposed to contribute to the overcoming of explanatory gaps regarding the organizational decision making process. For this, it assumed an onto-epistemological position that allowed a change in the way of understanding how the decisions take place in the daily practices of the organization. This proposition was based on the recommendations of research agendas that indicated the need to understand how decisions happen and how people behave in the decision-making process. In order to overcome the limits presented by the study perspectives in an organizational decision making process, this thesis was placed ontologically in the understanding of organizations as products of a socially constructed reality based on the social interactions of the subjects and based on an intersubjective context of sensemaking, which is given through the communication processes. The decision-making process was understood as being in permanent construction in the continuous flow of social interactions and construction of meanings among organizational members, that is, as a social practice constituted in communicational interactions. Aligned to this position, the look at the phenomenon occurred through two theoretical currents based on the Theories of Practice: Ethnomethodology and the Communicative Constitution of Organizations (in particular to that proposed by the Montreal School as to the recursiveness of the text-conversation dynamics) . It was presented as a research objective to understand how the decision-making process happens in the daily practices of the organization, from the perspective of the dynamic text-conversation. As specific objectives were defined: i) identify how the communication interactions between members of the organization in their daily practices; ii) map the formation of crystallized texts in the organizational decision-making process; iii) to analyze the communicational interactions in the (re) production of the crystallized texts in the decision-making processes under analysis; and iv) understand the recursiveness of text-conversation dynamics as a constituent of the organizational decision-making process. To achieve these objectives, a qualitative study was carried out, with a duration of about 12 months, guided by ethnomethodology as a research method. The research was conducted in a Public Interest Civil Society Organization (OSCIP) that aims to support companies, social organizations and governments to develop inclusive businesses and projects to support low-income microentrepreneurs. The analysis and interpretation of the investigated reality was based on the Documentary Method of Interpretation (MDI) and was presented through explanatory propositions, defined as follows: i) The communication interaction between the members of the organization reveals different forms of participation in the recursion of the text-conversation dynamics and, therefore, different forms of participation in the organizational decision-making process; ii) Crystallized texts act as fundamental guidelines in the organizational decision-making process and allow members to be linked to a common project; iii) The recursiveness of the text-conversation dynamic presents itself as the constituent of an organizational decision-making process aligned with a clear organizational objective, expressed in the main text of the organization. Through the explanatory propositions the following thesis can be reached: in an organization whose structuring project integrates meaning-producing discourse into a corresponding practice, the recursiveness of the text-conversation dynamic produces crystallized texts that act as fundamental constitutive guidelines of the process decision-making processes, which, while forming the communication interactions between the members of the organization, in different forms of participation, also allow the

establishment of common ties to this project. The contributions generated by this thesis refer to: i) theoretical contribution to the organizational decision-making process; ii) theoretical contribution to the School of Montreal, as to the understanding of the dynamic text-conversation; iii) methodological contribution; iv) practical contribution. It is indicated that the research organization continues to be the object of research and that studies of this nature are carried out in other organizations, both of the third sector, as well as public and private.

**Keywords:** Decision-Making Process. Theories of Practice. Ethnomethodology. Communicative Constitution of Organizations. Text-Conversation Dynamics.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1 OBJETIVOS .....	18
1.2 JUSTIFICATIVA .....	19
1.3 ESTRUTURA DO RELATÓRIO DE TESE .....	20
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>22</b>
2.1 PERSPECTIVAS DE ESTUDO EM PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL .....	22
2.2 A PERSPECTIVA DA PRÁTICA E O PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL .....	30
2.2.1 Etnometodologia e suas contribuições para as pesquisas da prática cotidiana .....	33
2.2.2 Constituição Comunicativa das Organizações (CCO) .....	41
2.3 A DINÂMICA TEXTO-CONVERSAÇÃO COMO CONSTITUIDORA DO PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL .....	51
<b>3 MÉTODO ORIENTADOR DA PESQUISA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>57</b>
3.1 A ETNOMETODOLOGIA COMO MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO .....	57
3.2 ETNOMÉTODOS UTILIZADOS PARA CONHECER E INTERPRETAR A REALIDADE ORGANIZACIONAL .....	60
3.2.1 Primeiro Momento da Pesquisa - Pré-Sincrético .....	61
3.2.2 Segundo Momento da Pesquisa - Sincrético .....	68
3.2.3 Terceiro Momento da Pesquisa - Sintético .....	71
<b>4 APRESENTAÇÃO DA REALIDADE INVESTIGADA</b> .....	<b>80</b>
4.1 IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	80
4.2 IMPACTO SOCIAL E RECONHECIMENTO .....	84
4.3 EXECUÇÃO DO TRABALHO .....	86
4.4 AMBIENTE DE TRABALHO .....	90
4.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	91
<b>5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA REALIDADE INVESTIGADA</b> .....	<b>95</b>
5.1 PROPOSIÇÃO 1 - PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL .....	96
5.2 PROPOSIÇÃO 2 - TEXTOS CRISTALIZADOS NO PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL .....	106
5.3 PROPOSIÇÃO 3 - A RECURSIVIDADE DA DINÂMICA TEXTO-CONVERSAÇÃO COMO CONSTITUIDORA DO PROCESSO DECISÓRIO .....	115
5.4 SÍNTESE ANALÍTICA - PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DA DINÂMICA TEXTO CONVERSAÇÃO .....	127
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>131</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>140</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As pesquisas sobre decisão no campo das organizações têm sido dominadas por modelos racionalistas, pautados em uma racionalidade instrumental e utilitária, (NUTT, 2011) que focalizam um momento de decisão (*choice*) protagonizado por um decisor (*Chief Executive Office*) ou por um grupo de alta gestão (*Top Management Team*). Baseada no histórico culto à razão da Revolução Francesa (*Culte de la Raison*), ou seja, em sistemas sustentados pela racionalidade, a literatura contemporânea valoriza o indivíduo decisor e considera a decisão como ato antecipatório de cenários em que são escolhidas alternativas possíveis oferecidas concretamente às condições dadas, concebendo tais decisões como ontologicamente simples e não problemáticas (HENDRY, 2000).

As teorias pautadas na racionalidade objetiva para explicar o processo decisório, embora tenham ganhado destaque na área da administração, foram criticadas por autores como Nutt (2011), Germain e Lacolley (2012) e Laroche (2014), sob o argumento de que se apoiam em suposições incompletas, irrealis e reducionistas sobre como as decisões acontecem, o que faz com que a explicação do que as pessoas fazem e como elas se comportam durante o processo decisório permaneça como um desafio significativo ao campo (LAROUCHE, 2014; GERMAIN; LACOLLEY, 2012; NUTT, 2011).

Em resposta à teoria racionalista, a perspectiva do processo decisório como um fluxo de ações e a perspectiva interpretativista, que compreende a decisão como resultado de processos cognitivos intersubjetivos, buscaram outras explicações para o processo decisório (HENDRY, 2000). Contudo, os argumentos dessas teorias (racional, fluxo de ações e interpretativista) levaram o campo de estudos a um debate sobre a divergência entre racionalismo e não racionalismo. Tal debate ainda apresenta um hiato a ser explorado: superar o confronto entre o predomínio racional e o predomínio não-racional para explicar como o processo decisório acontece no contexto organizacional. A superação desse confronto pode permitir que o processo decisório assuma centralidade nos estudos, possibilitando a compreensão de como esse processo realmente acontece, visto que as teorias não refletem ou não explicam de forma suficiente a realidade sobre a qual se dedicam estudar. Além da contribuição à literatura, a explicação do processo decisório pode contribuir para a

formação e atuação dos gestores para que a gestão das organizações aconteça pautada em uma visão realista das práticas organizacionais, compreendendo que o processo decisório não cabe a um único gestor e que não se trata de um processo linear que segue uma sequência de etapas pré-definidas.

Dito de outra forma, as diferentes teorias sobre o processo decisório, portanto, se desenvolveram entre polos opostos e inconciliáveis acerca do predomínio da racionalidade ou da não racionalidade. Contudo, estes debates não foram capazes de superar as contradições e limites de ambas as posições. Há questionamentos não esclarecidos e hiatos teóricos a serem ainda preenchidos para avançar sobre esta dicotomia, no sentido de ampliar o desenvolvimento de teorias ou modelos que permitam melhor explicar como o processo decisório acontece nas práticas cotidianas de uma organização.

Considerando a existência desta lacuna explicativa e a pertinência dos questionamentos à polarização teórica, o presente trabalho de tese buscou refletir sobre a pergunta fundamental do debate: *“Como o processo decisório acontece nas práticas cotidianas da organização?”*. Esta questão, entretanto, não deve permanecer restrita ou submetida às discussões entre as correntes racionalista e não racionalista, pois isto implicaria em permanecer no interior da limitação. Desta forma, mais especificamente, este estudo se propôs a compreender como o processo decisório acontece no cotidiano organizacional respondendo às agendas de pesquisa que indicam a busca de novas compreensões sobre como as decisões acontecem, com o foco em um processo contínuo de construção da decisão (GERMAIN; LACOLLEY, 2012; NUTT, 2011). Como apontado por Poole e Van de Ven (2010), Papadakis, Thanos e Barwise (2010) e Nutt (2011), trata-se de compreender não apenas como o processo decisório acontece, mas igualmente como este processo muda e se desenvolve ao longo do tempo, conectando passado, presente e cenários futuros, com um olhar histórico e social, capaz de favorecer os entendimentos sobre a realidade organizacional em sua prática concreta.

Para Laroche (1995), Langlely, Mintzberg, Pitcher, Posada e Saint-Macary (1995) e Tsoukas (2010), a superação dos limites apresentados pelas perspectivas de estudo do processo decisório organizacional requer uma mudança de paradigma, um novo posicionamento ontológico e epistemológico. Nesse sentido, o presente trabalho de tese propõe um posicionamento onto-epistemológico ancorado na

compreensão das organizações enquanto produtos de uma realidade socialmente construída a partir das interações sociais dos sujeitos e pautadas em um contexto intersubjetivo de compartilhamento de significados, que se dá por meio dos processos de comunicação. Portanto, é uma postura calcada em uma epistemologia orientada para o cotidiano e aportada nas práticas dos atores sociais (ORLIKOWSKI, 2015).

Dessa forma, assumiu-se o processo decisório como ontologicamente complexo, não linear ou sequencial simples, compartilhado pelos diversos membros de uma organização, imbricado na realidade organizacional, construído a partir de uma natureza dinâmica e processual, imerso em relações, ações e interações. Dito de outra forma, o processo decisório foi entendido como um processo em construção permanente (HELIN; HERNES; HJORTH; HOLT, 2014; TSOUKAS; CHIA, 2002), que se estabelece em um fluxo contínuo de interações sociais e construção de sentidos. Seguindo essa linha, o estudo se baseou no entendimento do processo decisório como uma prática social constituída nas interações comunicacionais dos membros da organização, sendo, portanto, um fenômeno que deve ser estudado na realidade organizacional, com o compromisso de compreender “o que” e “como” as pessoas fazem em suas práticas (ORLIKOWSKI, 2015).

Para fundamentar esse posicionamento, recorreu-se às Teorias da Prática, conforme proposições de Orlikowski (2015), Nicolini (2012), Reckwitz (2002) e Schatzki (2001), como lentes teóricas para o estudo do processo decisório organizacional. Dentre as teorias que compõem a chamada “família” de teorias da prática (SCHATZKI, 2001), duas foram adotadas: a Etnometodologia enquanto campo teórico (GARFINKEL, 2015) e a abordagem da Constituição Comunicativa das Organizações (TAYLOR, 1999).

A Etnometodologia considera os fatos sociais como realizações práticas, sendo, portanto, produtos da contínua atividade dos atores sociais, que aplicam seus conhecimentos, processos e regras de comportamento nas ações cotidianas (GARFINKEL, 2015). A proposta de Garfinkel (2015) consiste em direcionar o olhar para “o que” as pessoas estão realmente fazendo, “como” estão fazendo e as maneiras pelas quais elas constroem sentidos, isto é, os métodos e procedimentos utilizados na construção do mundo social e o conhecimento de senso-comum que expressam, para então descobrir nessas ações as estruturas da ação que emergem

nas práticas durante as sequências interacionais (SAMRA-FREDERICKS, 2015). Diante de tais argumentos, a Etnometodologia oferece uma possibilidade de avançar na compreensão de como o processo decisório organizacional é intrinsecamente realizado em situações de ação e raciocínio prático. Em especial, por permitir compreender o que as pessoas fazem e como fazem, por meio da análise das práticas.

Por sua vez, a Constituição Comunicativa das Organizações (CCO) compreende que a interação comunicacional está no cerne da construção de sentidos e significados que guiam as práticas organizacionais (KEYTON, 2014). A CCO permite compreender como significados são socialmente produzidos por membros de todos os níveis organizacionais, ajudando a identificar, analisar e teorizar sobre como pessoas criam e negociam significados por meio da interação (KEYTON, 2014). Dentre as proposições da CCO optou-se, especificamente, por aquelas apresentadas pela Escola de Montreal, para a qual a organização é constituída como consequência de uma relação comunicacional interativa entre as dimensões texto e conversação, por meio dos conhecimentos compartilhados pelos seus membros e pelas atividades em que eles estão envolvidos (TAYLOR, 1999; TAYLOR; COOREN; GIROUX; ROBICHAUD, 1996). Assim, a CCO auxilia a tentativa de desvendar o processo decisório organizacional como uma prática organizacional constituída pelos membros da organização a partir das interações comunicacionais que se estabelecem no cotidiano.

## 1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral da pesquisa foi compreender como o processo decisório acontece nas práticas cotidianas da organização, a partir da perspectiva da dinâmica texto-conversação. Os objetivos específicos foram:

- Identificar como acontecem as interações comunicacionais entre membros da organização em suas práticas cotidianas;
- Mapear a formação de textos cristalizados no processo decisório organizacional;
- Analisar as interações comunicacionais na (re)produção dos textos cristalizados nos processos decisórios em análise;

- Compreender a recursividade da dinâmica texto-conversa o como constituidora do processo decisório organizacional.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Como mencionado, Laroche (2014), Germain e Lacolley (2012) e Nutt (2011), argumentam que as pesquisas em processo decisório se apoiam em suposi es incompletas, irreais e reducionistas sobre como as decisões acontecem e isso faz com que a explica o do que as pessoas fazem e como elas se comportam durante o processo decisório permaneça como um desafio significativo quanto aos estudos neste campo. Neste sentido, do ponto de vista teórico, o desenvolvimento desse trabalho contribui para favorecer o entendimento da natureza dinâmica e contínua da realidade, proporcionando profundidade na compreensão do cotidiano da atividade humana como construço da realidade em curso (CHIA, 1994). Ainda, pretende-se com a investigaço do processo decisório organizacional a partir da etnometodologia e da dinâmica texto-conversa o, superar a dicotomia racional x não-racional presente nos estudos da área na busca de como o processo decisório realmente se constitui. Como apontado por Langley *et al.* (1995) e por Tsoukas (2010), o problema central nos estudos em processo decisório   onto-epistemológico e por isso não se consegue explicar as decisões estabelecidas com base na dicotomia racionalidade x não racionalidade. Portanto, apresentou-se como sendo necessária a realiza o de novos estudos que busquem alterar esse quadro, por meio da explora o do fluxo de experiência humana e como esta se estrutura, em busca da compreensão de como o processo decisório realmente acontece.

Do ponto de vista prático, o entendimento acerca do desenvolvimento do processo decisório pode permitir às organiza es e seus gestores uma compreensão elaborada deste processo enquanto fenômeno construído pelos diversos membros organizacionais. Com isso,   possível identificar *jogos de interesses*, captar quem são os participantes do processo decisório, apreender como as pessoas se envolvem, se comprometem, aceitam e apoiam as decisões. Com essa compreensão a organizaço e seus gestores podem perceber, rever e aprender com os erros e acertos, desenvolvendo uma visão macro-organizacional que permite compreender a interliga o entre processos, práticas e pessoas. Em especial, esse entendimento pode auxiliar no debate entre planejamento x implementa o das decisões, permitindo a compreensão de como e porque as

divergências entre o que foi planejado e o que foi implementado acontecem e podem ser evitadas.

É preciso destacar, também, que as teorias sobre o processo decisório organizacional têm sido desenvolvidas principalmente a partir de estudos e pesquisas realizadas em organizações formais e tradicionais, com estrutura hierárquica definida em diferentes escalões, com atribuições de autoridade e responsabilidade no exercício de funções e com normas regimentais reguladoras das ações. Neste tipo de organização, a estrutura normativa condiciona, em parte, o processo de tomada de decisão. Deste modo, o debate sobre o processo decisório parece ter se restringido a um formato organizacional padrão, colocando à margem aqueles processos que ocorrem em organizações que se constituem segundo outras formas estruturais. Daí resultou a escolha do campo empírico que fundamenta o presente estudo ter se dirigido a uma organização de outro tipo, em que fosse possível investigar de perto todo o processo, sua dinâmica, seus movimentos e suas práticas de acordo com uma visão baseada na etnometodologia.

Ainda, sobre a utilização da etnometodologia enquanto método de pesquisa, há que se destacar a inovação do recurso metodológico nos estudos organizacionais, como apontado por Bispo e Godoy (2014) e Adamoglu de Oliveira e Montenegro (2012). Os estudos etnometodológicos foram aplicados, em sua maioria, no contexto internacional, visando a compreensão da ação de jurados no tribunal do júri, dos processos vivenciados por transsexuais, da formação de psiquiatras e psicanalistas, do processo educacional em escolas, da delinquência juvenil e do processo de aprendizagem dos trabalhadores (GARFINKEL, 2015; COULON, 1995). No contexto brasileiro, sua aplicação vem ganhando espaço na área de comunicação e mídia (WATSON; GASTALDO, 2015). Contudo, ainda é incipiente a aplicação dessa metodologia nos estudos organizacionais e há o indício do seu potencial de contribuição, como indicado por Bispo e Godoy (2014) e Adamoglu de Oliveira e Montenegro (2012).

### 1.3 ESTRUTURA DO RELATÓRIO DE TESE

A tese que aqui se apresenta está estruturada em seis seções. Na primeira, destinada à Introdução, o tema de estudo é apresentado, seguido dos objetivos e justificativa. No sentido de dar suporte aos argumentos da tese, a seção 2 apresenta

o referencial teórico, tratando do mapeamento dos estudos em processo decisório organizacional, da proposição do processo decisório como uma prática organizacional, da etnometodologia como um campo teórico e dos pressupostos da CCO e da dinâmica texto-conversaão.

Na seção 3, o método orientador da pesquisa é apresentado, com destaque ao posicionamento onto-epistemológico e à etnometodologia enquanto método de pesquisa. Também nessa seção é apresentada uma justificativa sobre a escolha da organização como campo empírico apropriado para a realização da pesquisa. Também na seção 3 encontram-se os procedimentos metodológicos vivenciados, com detalhamento dos etnométodos utilizados para conhecer e interpretar a realidade organizacional.

A seção 4 é destinada a uma descrição da organização estudada, obedecendo uma indicação da etnometodologia (COULON, 1995). A seção 5 trata da análise e interpretação da realidade investigada, por meio da apresentação de proposições explicativas que oferecem sustentação à tese defendida. Por fim, na seção 6, são feitas as considerações finais do trabalho, com indicação das limitações da pesquisa e de sugestão para futuras investigações.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Tendo em vista a centralidade do processo decisório organizacional no estudo realizado, apresenta-se aqui uma revisão de literatura sobre Perspectivas de Estudo em Processo Decisório Organizacional. Para sustentar teoricamente o argumento central dessa tese, recorre-se às Teorias da Prática nos Estudos Organizacionais e resgatam-se as contribuições teóricas da Etnometodologia e da Constituição Comunicativa das Organizações, ambas como perspectivas alicerçadas nas Teorias da Prática. Apresenta-se, ainda, a Perspectiva da Dinâmica Texto-Conversaçoão como constituidora do processo decisório organizacional e, por fim, a síntese do quadro teórico que ancora a tese desenvolvida.

### 2.1 PERSPECTIVAS DE ESTUDO EM PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL

Decisão é um dos conceitos centrais nos campos de gestão, estratégia e organizações (GERMAIN; LACOLLEY, 2012; CHIA, 1994; MINTZBERG; WATERS, 1990). Atribui-se o início dos estudos sobre o tema nessas áreas a Chester Barnard (1968), com a publicação original de “As Funções dos Executivos”, no ano de 1938, na qual este aponta que a função principal do executivo consiste em tomar decisões (GODFREY; MAHONEY, 2014). A partir do trabalho de Barnard, Herbert Simon apresenta, em 1947, uma teoria sobre a tomada de decisão do ponto de vista racional da escolha, na qual enfatizou as limitações dos mecanismos humanos presentes nesse processo (SIMON, 1978, 1979; 1979b, 1986).

Essa perspectiva racional vem a ser o paradigma dominante nos estudos sobre decisão (LAROCHE, 2014; NUTT, 2011; LANGLEY *et al.*, 1995; EISENHARDT; ZBARACK, 1992). Como explica Hendry (2000), na perspectiva racional as decisões são entendidas como ontologicamente simples e não problemáticas e têm um papel básico na atividade gerencial. A perspectiva racional investiga a decisão a partir da visão de processamento de informações, por meio de investigações de laboratório, com base experimental e foco nas decisões individuais (BALOGUN *et al.*, 2008).

Apesar do protagonismo dos estudos sobre decisão nas organizações, pautado em um paradigma aparentemente maduro, Eisenhardt e Zbaracki (1992)

apontam que as pesquisas na perspectiva racional se apoiam em suposições incompletas sobre como as decisões acontecem. Esses autores indicam que o estudo da decisão se sustenta em debates esgotados que versam sobre objetivos organizacionais únicos, construídos a partir da racionalidade perfeita e suposições irrealistas de como as pessoas pensam, agem e sentem. Neste sentido, apesar da aparente maturidade do campo, ainda busca-se superar essa visão tida como reducionista sobre o processo decisório (LAROUCHE, 2014; GERMAIN; LACOLLEY, 2012; NUTT, 2011; EISENHARDT; ZBARACKI, 1992).

De acordo com Langley *et al.* (1995) e Nutt e Wilson (2010), existem três pontos limitantes nos estudos sobre decisão na perspectiva racional: i) a reificação, ii) a desumanização e o iii) isolamento. No que se refere à questão da reificação supõe-se que a decisão existe materialmente e pode ser claramente identificada pelo momento formal da escolha, o que ignora o processo que leva à decisão (GERMAIN; LACOLLEY, 2012; LANGLEY *et al.*, 1995). Langley *et al.* (1995) argumentam que as decisões não existem de forma expressa na realidade, pois elas se constroem aos “olhos do observador” (p.265). Esses autores se referem à impossibilidade de apresentar a decisão de forma material ou de observá-la diretamente. Quanto à desumanização, Langley *et al.* (1995) explicam que as decisões são vistas como dadas por padrões sequenciais, deixando de lado as diferenças entre os indivíduos e negligenciando aspectos como emoção, afeto e imaginação humana. Sobre o isolamento, o processo de decisão tem sido isolado de outros fatos e da realidade coletiva da organização, como se fosse algo independente de outros processos organizacionais, o que acaba por omitir suas interações e ligações (LANGLEY *et al.*, 1995). De maneira semelhante, Laroche (1995), aponta falhas na perspectiva racional, como: i) a perda do objeto decisão, ii) gestores vistos como decisores, iii) não olhar o processo.

Ao tratar a decisão como intencional e racional, com foco em consequência utilitária e otimização, reforça-se e amplia-se as ideologias dominantes que exaltam o papel da intencionalidade e da razão nos assuntos humanos, privilegiando o pensamento linear de causalidade no esquema explicativo das coisas, enfatizando uma lógica instrumental e utilitária (CHIA, 1994). Essa visão favorece o enfoque dos estudos no momento da decisão (*choice*), o que torna a decisão um objeto e deixa de lado as relações, ações e interações, suprimindo a natureza dinâmica e processual da realidade (CHIA, 1994), levando a um entendimento parcial sobre as

organizações. Estudar a escolha ou o resultado dela é olhar apenas uma fatia da vida organizacional, como uma fotografia estática e não contínua (LAROCHE, 1995). Nesse sentido, a visão racional não proporciona uma descrição real do que ocorre nas organizações, pois concentra-se apenas no momento da decisão (*choice*), de forma isolada no tempo e no espaço e não investiga o caminho percorrido (LAROCHE, 1995). Ao assumir a decisão como uma série de episódios isolados em torno de problemas e escolhas, ignora-se a continuidade dos processos organizacionais. O mesmo ocorre quando se busca entender o decisor como um ator isolado que tem as decisões como agenda central (LAROCHE, 1995).

Algumas críticas à perspectiva racional, resumidas por Chakravarty e White (2002), são: i) utiliza um modelo de decisão individual, não considerando o grupo ou os demais níveis organizacionais; ii) não contempla as emoções envolvidas no processo; iii) dada a impossibilidade de gerar e avaliar todas as alternativas e consequências resulta em uma escolha satisfatória para o momento e não na melhor escolha, iv) trata a decisão como um processo linear estruturado, enquanto as decisões estratégicas são desestruturadas. Assim, criticam os estudos empíricos que tratam as decisões como planejadas e deliberadas, sem considerar que a decisão é fruto de uma sequência de decisões e ações que extrapolam o próprio ato de decidir (CHAKRAVARTHY; WHITE, 2002).

Hendry (2000) aponta que, além da perspectiva racional, os estudos em processo decisório estratégico apresentam outras duas perspectivas: a perspectiva da ação e a perspectiva interpretativista. Na perspectiva da ação, as decisões passam a ser entendidas como atos *decisionais*, sugerindo, portanto, que as decisões sejam estudadas como ação ou como mudança (HENDRY, 2000).

Pautados na perspectiva da ação, Mintzberg, Raisinghani e Theoret (1976) e Mintzberg e Waters (1990) consideram que as decisões são difíceis de rastrear, pois não possuem evidências diretas de si mesmas. Logo, os estudos sobre decisão são estudos sobre ações, já que estas são os traços que as decisões deixam nas organizações. Nessa perspectiva, as decisões precedem a ação, ou seja, aquilo que a organização faz foi de algum modo anteriormente decidido. Dessa forma, para estudar uma decisão bastaria percorrer o caminho anterior que culminou em uma ação. Contudo, Mintzberg e Waters (1990) e Butler (1990) criticam esse pressuposto de decisão comprometida com a ação e indicam que essa relação pode ser tênue. Embora algumas ações possam claramente resultar de decisões declaradas

possíveis de serem mapeadas, outras podem não levar a nenhuma ação. Simplificando: algumas decisões podem resultar em ação e outras não.

Muitas vezes é difícil determinar quem decidiu algo e quando foi decidido, pois não há clareza sobre quando e onde uma decisão começa e onde termina (MINTZBERG; WATERS, 1990). Embora seja possível identificar o momento de anúncio de uma decisão, como em uma reunião, por exemplo, não se pode dizer que a decisão aconteceu naquele momento, posto que pode ser resultado de inúmeras decisões anteriores que se desdobram em um processo gradual e/ou fruto de um processo temporalmente afastado do seu ponto de expressão formal (MINTZBERG; WATERS, 1990). Tampouco se pode rastrear as decisões sem compreender como elas mesmas foram sendo construídas. Ainda, a fragilidade do argumento de comprometimento da decisão com a ação pode ser identificada no fato de que decisões podem emergir inadvertidamente (ELBANNA, 2006; MINTZBERG; WATERS, 1990).

Com base nessa mesma perspectiva, Pettigrew (1990) argumenta que, ao analisar o evento de decisão, deixa-se para trás uma série de decisões e ações que resultam nessa escolha. Neste sentido, Pettigrew sugere que as decisões podem ser mais bem compreendidas se forem estudadas as mudanças que a originaram e que dela resultaram. Para esse autor, existem condições antecedentes para uma decisão que precisam ser analisadas, visto que o anúncio de uma decisão resulta de movimentos iniciais que começaram antes desse momento. Além de ressaltar a importância do estudo do passado, Pettigrew (1990) considera igualmente necessário conhecer o futuro, ou seja, saber o que acontece depois do momento da decisão, como se dá o processo de implementação do que foi decidido. Assim, argumenta que é necessário compreender as decisões como um processo contínuo de mudanças no contexto organizacional, levando em conta seus antecedentes e suas consequências.

Considerando a necessidade de compreender o processo anterior e posterior aos momentos de decisão, Butler (1990) explica que o grau de execução de uma decisão é variável, pois algumas decisões alcançam maior grau de implementação que outras, seja porque a intenção inicial era fraca ou porque a implementação foi diferente da intenção original, havendo resultados não intencionais no processo. Como se observa, a perspectiva da ação, embora criticando a perspectiva racionalista, ainda assume a decisão como resultado, isto é, a decisão permanece

como algo concreto, como um fato que pode ser observado e explicado a partir de um processo linear de causa e efeito, bastando descobrir o que a gerou e quais suas consequências.

Já perspectiva interpretativista sugere que a decisão deve ser entendida como resultado de processos cognitivos intersubjetivos (HENDRY, 2000). De acordo com Hendry (2000), a decisão na visão interpretativista faz parte de um processo de racionalização retrospectiva, legitimação ou construção de sentido entre os atores organizacionais. Como explica Chia (1994), a decisão não é um evento, ela se torna, é um processo, um vir-a-ser, uma série de atos micro-decisionais inter-relacionados, um fluxo de experiências cotidianas que produzem e sustentam a versão da realidade específica que o indivíduo ou os indivíduos respondem por meio de um processo de construção de sentidos e significados (*sensemaking*). Isto é, ao explicar a decisão, *à posteriori*, os membros da organização dão a ela um sentido e um significado que legitima e organiza a realidade dos mesmos. O que se observa, aqui, é que a legitimação de algo já dado pode não corresponder às condições que a constituíram, o que sugere a ocorrência de um processo de justificação *a posteriori*.

Chia (1994) argumenta que o significado etimológico da palavra decisão está ligado ao termo incisão (fazer um corte), ou seja, a decisão é o ato de fazer uma incisão no fluxo das experiências vividas de forma a organizá-las. Para Chia (1994), é necessário abordar o processo decisório de maneira interpretativa a fim de compreender o cotidiano da atividade humana como uma construção da realidade em curso. Dessa forma, há que se posicionar contrariamente ao pensamento linear de causalidade para a explicação do processo decisório, buscando estudos que considerem as relações, ações, interações e natureza dinâmica e processual da realidade (CHIA, 1994).

Alinhado à visão da decisão como um processo pautado na construção de sentidos e significados compartilhados, Laroche (1995) propõe que as decisões sejam compreendidas a partir do conceito de representação social. Para esse autor, as decisões emergem de um senso comum, socialmente construído e compartilhado, isto é, as decisões são produções simbólicas que acontecem *ex-post facto* para justificar as ações e para dar forma e consistência à realidade (LAROUCHE, 2014). Nesse sentido, as decisões e as razões para as decisões são vistas como fluídas e socialmente construídas. Laroche (2014) afirma, ainda, que as ações organizacionais se caracterizam por um fluxo contínuo de decisões. Como

explica Hendry (2000), a perspectiva interpretativista permite compreender como as decisões foram construídas por meio de um processo de criação de sentidos.

A partir desse entendimento, Laroche (1995) argumenta que o processo decisório se constitui na vida organizacional e todos, direta ou indiretamente, influenciam o processo. Portanto, os gestores não são os decisores que clamam ser, eles apenas se veem como decisores. Nessa perspectiva, os gestores perdem seu status de decisores e se tornam participantes imersos no processo que não controlam e muitas vezes não entendem. Como argumentam Balogun *et al.* (2008), dar foco a supostas vozes privilegiadas (gestores) pode obscurecer a história do processo decisório. Laroche (2014) argumenta que por meio da decisão os membros da organização interagem e estruturam a experiência de ação coletiva. Portanto, é a maneira ideal de dar sentido ao que está acontecendo, já que “a decisão fornece uma embalagem pronta” (LAROUCHE, 2014, p. 13) ao direcionar o fluxo de ações, tornando-o compreensível e compartilhável.

Como afirma Laroche (1995) a perspectiva interpretativista leva as decisões a serem analisadas como profecias auto realizáveis, em que os gestores se tornam atores no curso de ação organizacional e os membros da organização dão sentido ao que aconteceu. Assim, a perspectiva interpretativista, ao sugerir uma visão prospectiva do processo decisório, simplifica esse processo a uma profecia autorrealizadora, em que as representações e discursos se constroem com base nas informações disponíveis, além de continuar individualizando as decisões. Ainda, nessa perspectiva, não é possível compreender o processo em curso, mas sim as explicações sobre a decisão após a mesma ter ocorrido, o que pode resultar em interpretações que não revelam a realidade de sua construção, mas uma interpretação coletiva sobre o que aconteceu.

As críticas às teorias da racionalidade no processo decisório, como se pode observar, enfatizam a própria racionalidade como eixo de discussão. Contra estas teorias argumenta-se que uma decisão não ocorre principalmente de forma racional, na medida em que o decisor pode pautar a decisão sob a influência de valores, crenças, sentimentos, experiências, convicções, hábitos. Dessa forma, o processo decisório é estudado segundo a dicotomia racionalidade x não racionalidade, o que reduz a condição de entendimento deste processo, já que o eixo argumentativo repousa unicamente sobre a razão, entendida a partir da racionalidade instrumental e utilitária. A decisão emerge, segundo este debate que precisa ser superado, de

divergências quanto ao processo racional, colocando a decisão, ela mesma, em um plano acessório, como sendo uma consequência do confronto entre razão e não-razão. Não se trata de argumentar contra a racionalidade no processo decisório, no qual a mesma encontra-se necessariamente presente, mas de questionar o lugar no qual objetividade e subjetividade são colocadas para compreender o desenvolvimento do processo decisório desde sua gênese ou de seu núcleo explicativo.

Como exposto, as perspectivas de estudo em processo decisório, em um *continuum* de racional a interpretativo, perdem o foco do próprio tema de estudo. A preocupação com a racionalidade, com o fluxo de ações ou com a construção de sentidos feita retrospectivamente sobre os acontecimentos, faz com que a explicação sobre como o processo decisório que acontece no contexto das práticas organizacionais permaneça em aberto. Portanto, como afirmam Nutt e Wilson (2010), explicar o que as pessoas fazem e como elas se comportam durante o processo decisório representa um desafio significativo ao campo.

É nesse sentido que esse estudo busca compreender como o processo decisório acontece nas práticas cotidianas da organização, respondendo às agendas de pesquisa que indicam a busca de novas compreensões de como as decisões acontecem, com o foco em um processo contínuo de construção da decisão (GERMAIN; LACOLLEY, 2012; NUTT, 2011; FRANZ; KRAMER, 2010; NUTT; WILSON, 2010; PAPADAKIS *et al.*, 2010; LANGLEY *et al.*, 1995; EISENHARDT; ZBARACK, 1992).

Para a consecução dos objetivos dessa tese vale lembrar o posicionamento quanto à diferença entre os constructos “decisão” e “processo decisório”. A decisão em si, como ato isolado, como fato dado, não existe (LANGLEY *et al.*, 1995). Ela é um momento de um processo reificado e objetificado pelos atores organizacionais em sua realidade ou pelo pesquisador, ao fazer o seu recorte de pesquisa (CHIA, 1994). Retomando o argumento de Chia (1994), o significado etimológico da palavra decisão está ligado ao termo incisão, ou seja, “fazer um corte” (p. 795). Assim, a decisão é um ato ontológico de se fazer uma incisão no fluxo das experiências vividas para produzir ou sustentar uma versão da realidade. Portanto, ao relatar uma decisão os gestores fazem uma racionalização retrospectiva de ações anteriores e a declaram como resultado de processos cognitivos (HENDRY, 2000). Como apontado por Tsoukas (2010), a decisão é uma invenção conceitual que foi reificada

e cronologicamente invertida, de modo a parecer como um evento que simplesmente precedeu ou sucedeu a ação. Da mesma forma, Laroche (1995) considera que o relato de uma decisão é baseado em uma representação social que permite que os gestores se comportem como tal em seus contextos profissionais e organizacionais. Assim, as decisões são criadas retrospectivamente pelos atores. Para os gestores a decisão é algo objetificado e é utilizada para ordenar cognitivamente a realidade, enquanto para o pesquisador a decisão é um constructo artificial, posto que não pode ser isolada de outros eventos da realidade organizacional.

Diante desse posicionamento, optou-se pelo estudo do processo decisório, considerando-o como um processo em construção permanente (HELIN *et al.*, 2014; TSOUKAS; CHIA, 2002). O processo decisório faz parte de uma realidade que está sucessivamente sendo estabelecida pelos membros da organização em um fluxo contínuo de interações e construção de sentidos, que se dá pelos processos comunicacionais. Compreender como o processo decisório acontece, como muda e se desenvolve ao longo do tempo, conectando passado, presente e futuro, com um olhar histórico e social, pode revelar de forma mais consistente a realidade organizacional (NUTT, 2011; POOLE; VAN DE VEN, 2010; PAPADAKIS *et al.*, 2010). O processo decisório é composto por interpretações e avaliações, sendo uma representação coletiva formada por meio da comunicação e interação que cria a realidade dos membros da organização.

Na busca por romper com as perspectivas tradicionais de estudo sobre decisão e considerando as indicações de que o processo decisório organizacional é i) ontologicamente complexo, ii) não linear, iii) compartilhado pelos diversos membros de uma organização, iv) imbricado na realidade organizacional, v) construído a partir de uma natureza dinâmica e processual, vi) imerso em relações, ações e interações, esse trabalho de tese interessou-se por compreender o processo decisório organizacional com base naquilo que as pessoas fazem e como esse processo acontece efetivamente na realidade organizacional. Para isso recorreu-se a um olhar onto-epistemológico baseado nas Teorias da Prática, como exposto no próximo tópico.

## 2.2 A PERSPECTIVA DA PRÁTICA E O PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre “práticas” vêm ganhando espaço nas ciências sociais, nos estudos organizacionais e na administração (BISPO; SOARES; CAVALCANTE, 2014). Esse avanço acontece a partir de uma influência gerada pela chamada “virada da prática” (SCHATZKI, 2001), que se propõe a uma nova forma de compreender os fenômenos sociais, em oposição aos modelos ditos tradicionais das ciências sociais. Contudo, diversos autores, como Czarniawska (2015), Orlikowski (2015), Nicolini (2012), Reckwitz (2002) e Schatzki (2001), apontam que os estudos sobre práticas não são novos na filosofia, ciências humanas e sociais. De acordo com Nicolini (2012), é possível localizar influências históricas para a Teoria da Prática nos fundadores do pensamento ocidental, desde Sócrates, Platão e Aristóteles. Por isso, as teorias contemporâneas que contribuem para um interesse atual sobre as práticas sociais, desde as filosofias e as teorias de Hegel, Marx, Nietzsche, Heidegger e Wittgenstein, por exemplo, apontam para um “retorno da prática”. Há que se demarcar que esses pensadores não podem, necessariamente, ser caracterizados como teóricos da Teoria da Prática, visto que divergem significativamente nas suas propostas de estudo, apresentando diferentes formas de compreender como os indivíduos se relacionam com a realidade social e, conseqüentemente, diferentes abordagens epistêmicas e ontológicas. Portanto, o que esses trabalhos demarcam é um retorno do interesse sobre as práticas sociais, isto é, o olhar volta-se para aquilo que as pessoas ou os grupos (classes) sociais fazem no cotidiano.

Com a influência dos trabalhos que anunciaram o “retorno da prática”, somados às tradições do pragmatismo e das interações simbólicas, pode-se dizer que a ênfase nas práticas foi resgatada e atingiu o centro da discussão nas ciências sociais (NICOLINI, 2012). Esse movimento é conhecido como a “virada da prática” nas ciências sociais e emana por volta da década de 1970 (RECKWITZ, 2002). Segundo Orlikowski (2015), a primeira geração da virada da prática nas ciências sociais é representada por estudiosos como Bourdieu, Certeau, Foucault, Garfinkel, Giddens e Taylor; a segunda geração é representada por estudiosos como Ortner, Pickering, Reckwitz, Rouse e Schatzki. De acordo com Nicolini (2012) a “virada da prática” influenciou as ciências sociais alterando a percepção de quais seriam os

problemas centrais da teoria social, gerando novas áreas de estudos e legitimando interesses e comunidades marginais de pesquisas.

Como afirmam Schatzki (2001) e Reckwitz (2002) o rótulo “Teoria da Prática” agrega diversos autores com posicionamentos bastante difusos. Por isso, seria possível falar em uma família de teorias que expressam o interesse no cotidiano, nas ações e atividades humanas no mundo da vida, pois isso é uma concepção de abordagens da prática. Esse grupo rompe com o entendimento da sociologia tradicional sobre as estruturas e sistemas sociais objetivos e determinantes das ações dos sujeitos. A concepção de que a realidade social não determina as ações não significa, contudo, que a mesma não crie as condições de influenciá-las.

De acordo com Schatzki (2001), da mesma forma em que não há uma única teoria sobre prática, não há uma abordagem unificada do que é uma prática, visto que pode ser qualquer coisa que as pessoas façam. A maioria dos pensadores concebem-na como matrizes da atividade, mas as concepções de atividades podem variar. Alguns teóricos definem prática como habilidades, conhecimentos tácitos ou pressupostos que sustentam as atividades das pessoas, isto é, as práticas são matrizes da atividade humana (SCHATZKI, 2001). Como apontado por Czarniawska (2015) e Nicolini (2012), o estudo da prática é o estudo de todas as formas de ação humana, a investigação do que as pessoas realmente fazem, como e sob quais condições a ação humana é realmente realizada. Assim, explica Nicolini (2012), o objeto de pesquisa é a capacidade dos humanos em realizar ações de maneira competente, a organização temporal dessas ações e os recursos que as tornam possíveis. Embora as explicações apresentadas argumentem pelo estudo da atividade humana, segundo Schatzki (2001), alguns teóricos consideram que as atividades ligadas às práticas incluem igualmente o componente não-humano, como máquinas, tecnologias e objetos.

Esses caminhos de definição não podem ser tomados de forma superficial, o que poderia levar ao entendimento de que o foco estaria na ação individual, naquilo que uma pessoa isoladamente faz. Schatzki (2001) afirma que, nas teorias sociais, o campo da prática é socialmente incorporado, materialmente entrelaçado e centralmente organizado em torno de entendimentos práticos compartilhados. Como argumentado por Czarniawska (2015), as abordagens da prática nas ciências sociais estão interessadas na atividade humana cooperativa, isto é, naquelas que são socialmente estabelecidas, que acontecem em um contexto social. Por isso,

Schatzki (2001) defende uma concepção de prática como matrizes materializadas e materialmente mediadas da atividade humana, organizadas, centralmente, em torno da compreensão de prática compartilhada. Dito de outra forma, há uma dependência da atividade nas habilidades e/ou entendimentos socialmente compartilhados.

Considerar a prática como coletiva é assumir que se trata de realizações sustentadas por interações, interpretações e ajuste mútuo entre as pessoas, ou seja, os nexos das atividades estão enraizados nos entendimentos socialmente compartilhados (SCHATZKI, 2001). Como explicado por Schatzki (2001), um indivíduo possui compreensão prática apenas como participante de práticas sociais, a compreensão prática “resulta da” e “possibilita a” participação em práticas. Ao participar das práticas sociais os indivíduos incorporam os significados, a linguagem e a normatividade. Portanto, as investigações devem se concentrar em mostrar como o senso prático e as representações de uma determinada prática estão sendo construídos e/ou adquiridos pelos indivíduos (CZARNIAWSKA, 2015).

A partir dessas explicações é possível demarcar um importante ponto da “virada da prática”. Nos estudos em ciências sociais predominava a concepção de que as normas sociais são impostas aos sujeitos e determinam seus comportamentos. Logo as regras se manifestam como dever social e a ordem social é garantida por um consenso normativo. Com as abordagens da prática há uma mudança na maneira de compreender as condições da ação humana e da ordem social. Como explicado por Reckwitz (2002), as ações são construídas por estruturas simbólicas do conhecimento que permitem e limitam as pessoas a interpretar o mundo e manifestar comportamentos correspondentes a essas interpretações. Assim, a ordem social é criada, recriada e sustentada por estruturas cognitivas e simbólicas coletivas expressas em conhecimentos tácitos compartilhados que possibilitam uma maneira socialmente compartilhada de atribuir significado ao mundo (RECKWITZ, 2002).

De acordo com Villar, Walger, Abib, Roglio e Stocker (2018), a compreensão do processo decisório como uma prática social indica que tal processo se constitui nas ações das pessoas. Essa compreensão pode favorecer os seguintes entendimentos: i) todos os membros da organização são participantes potenciais do processo decisório, em contraposição à visão tradicional de um único tomador de decisão formal; ii) a inter-relação das decisões se apoia e é apoiada nas práticas sociais, as quais acontecem no fluxo das atividades diárias coletivas, ao longo do

tempo; iii) o processo decisório acontece na práxis (nas ações e interações formais e informais entre as pessoas) e não apenas em momentos específicos de escolha formal; iv) as decisões são continuamente (re)construídas na prática social.

Dado o interesse das investigações sobre a prática naquilo que as pessoas realmente fazem e como fazem, Nicolini (2012) ressalta o trabalho de Harold Garfinkel (1967) como um exemplo claro de cumprimento desse objetivo, ao estudar a razão prática, o raciocínio prático e a realização de tarefas práticas em situações específicas e reais. Schatzki (2001) e Reckwitz (2002) já haviam apontado as contribuições da etnometodologia de Garfinkel para as abordagens da prática, mas outros autores também frisaram essas contribuições, como por exemplo Lynch (2001), Nicolini (2012) e Samra-Fredericks (2015). Essas contribuições encontram-se organizadas no sub-tópico que se apresenta na sequência.

### 2.2.1 Etnometodologia e suas contribuições para as pesquisas da prática cotidiana

A etnometodologia apresenta-se como uma corrente da sociologia americana, que surgiu nos anos 1960, com a obra fundadora de Harold Garfinkel - *Studies in Ethnomethodology*. A obra de Garfinkel tem como fontes principais a teoria da ação de Talcott Parsons (que foi seu orientador de doutorado), a fenomenologia social de Alfred Schütz, a influência do interacionismo simbólico da Escola de Chicago e da pragmática da linguagem de Ludwig Wittgenstein (BISPO; GODOY, 2014; ADAMOGLU DE OLIVEIRA; MONTENEGRO, 2012).

Coulon (1995) explica que, para Parsons, os atores sociais internalizam as regras da vida em sociedade. Portanto suas motivações, comportamentos e pensamentos são explicados por um modelo normativo internalizado e compartilhado. Como explica Heritage (1999), a ação social do ponto de vista parsoniano concebe os indivíduos de juízo dopado que apenas reproduzem as estruturas sociais normativas em uma lógica determinista. Garfinkel (2015) propõe um rompimento com esse paradigma normativo. Para ele, a relação entre ator e situação não se deve a conteúdos culturais ou a regras, mas é produzida por processos de interpretação, ou seja, é uma construção processual e social a partir do processo de interpretação dos indivíduos. De acordo com Heritage (1999), a principal divergência entre Parsons e Garfinkel reside no fato de que Parsons acredita que a racionalidade científica é a ideal para pautar a conduta humana,

enquanto Garfinkel acredita na racionalidade prática e no conhecimento do senso comum como elementos essenciais para o entendimento da ação social.

Já quanto às contribuições da fenomenologia social, Coulon (1995) argumenta que Schütz propõe o estudo dos processos de interpretação que os indivíduos utilizam na vida cotidiana para dar sentido a suas próprias ações ou às dos outros. Como explicam Adamoglu de Oliveira e Montenegro (2012), Schütz desenvolve os pressupostos da fenomenologia husserliana sob uma ótica do conhecimento do senso comum que tem a interpretação como processo mediador. Nesse sentido, o mundo é intersubjetivo e a compreensão das ações se realiza pela interação e linguagem nas atividades mais corriqueiras da vida (COULON, 1995). Em contraposição à lógica da Teoria da Ação proposta por Parsons, Garfinkel assume uma concepção fenomenológica de uma realidade intersubjetivamente sustentada que confere uma forma diferente de compreender a ação humana a partir do raciocínio prático do senso comum nas situações cotidianas vividas pelos indivíduos (ADAMOGLU DE OLIVEIRA; MONTENEGRO, 2012).

Adamoglu de Oliveira e Montenegro (2012) alertam para que a etnometodologia não seja admitida como uma derivação da fenomenologia social, visto que o que Garfinkel faz é apropriar-se de alguns argumentos, pressupostos e procedimentos da fenomenologia para desenvolver elementos teóricos para ancorar a sua concepção de como entender a realidade a partir da concepção do raciocínio prático cotidiano por via da intersubjetividade. Para os autores, os elementos fenomenológicos que se encontram na etnometodologia são: i) as pressuposições de se pôr entre parênteses os fenômenos e as teorias sobre o mundo social, mantendo com isso uma atitude de indiferença etnometodológica para com elas; ii) a requisição de uma fidelidade para com o fenômeno em estudo; iii) a aceitação das qualidades humanas de pensamento, razão, emoções e agregados sensíveis, planejamento, julgamentos e conhecimentos presentes nas ações humanas; iv) rejeições a prescritividades e pré-formulações de métodos e estratégias de análises metodológicas, diante da singularidade de cada fenômeno social abordado; v) cuidado na manutenção de aspectos fidedignos das descrições dos métodos práticos dos membros nos seus atos de falar e agir no mundo cotidiano; e vi) abandono de monismos causais nas explanações analíticas a que se prestam em seus estudos (ADAMOGLU DE OLIVEIRA; MONTENEGRO, 2012)

No que tange à influência do interacionismo simbólico, Coulon (1995) explica que essa escola de pensamento ocupa-se da concepção que os atores sociais fazem para si do mundo social. Nesse entendimento, os atores sociais constroem seu mundo social a partir do sentido que atribuem aos objetos, às situações e aos símbolos que os cercam e essa construção se dá nas experiências imediatas e nas interações de todos os dias (COULON, 1995). De acordo com Adamoglu de Oliveira e Montenegro (2012), a influência dessa escola de pensamento para a etnometodologia reside na atribuição de significado às ações e às falas dos indivíduos em circunstâncias de interação, as quais nunca são definidas unilateralmente, nem reificadas objetivamente, mas sempre sustentadas comportamentalmente em processos de negociação de significados.

Por sua vez, para a pragmática da linguagem de Ludwig Wittgenstein, “a realidade para um indivíduo, enquanto um mundo compartilhado, só pode fazer sentido mediante a inserção deste numa determinada linguagem” (ADAMOGLU DE OLIVEIRA; MONTENEGRO, 2012, p. 134). Tendo em vista que as palavras e expressões adquirem seus significados nos contextos práticos em que são utilizadas, há um entrelaçamento entre linguagem e atividades, ao que Wittgenstein chama de jogos de linguagem (ADAMOGLU DE OLIVEIRA; MONTENEGRO, 2012). A etnometodologia recorre aos pressupostos da pragmática da linguagem ao negar qualquer apriorismo, inclusive quanto à linguagem, entendendo que a linguagem não representa fielmente o mundo, visto que as palavras ganham novos significados de acordo com os contextos práticos em que são ditas.

A partir das influências sinteticamente expostas, a etnometodologia se constituiu como uma teoria, como uma perspectiva de pesquisa e como uma nova postura intelectual, em busca da compreensão dos fatos sociais. Como afirma Garfinkel (2015), para a etnometodologia deve-se considerar os fatos sociais como realizações práticas, sendo, portanto, produtos da contínua atividade dos atores sociais, que aplicam seus conhecimentos, processos e regras de comportamento nas ações cotidianas. Isso significa dizer que os atores sociais fazem uso de uma metodologia leiga, um conjunto de práticas instituintes que caracterizam uma situação localizada. Dessa forma, os atores são parte ativa na definição de uma situação, visto que, por meio de suas interações, veem, descrevem e propõem, em conjunto, uma definição da situação em sua vida cotidiana. Nessas interações a realidade social é constantemente criada pelos atores e se constitui por meio da

linguagem comum, que ao mesmo tempo em que descreve a realidade, a constitui (COULON, 1995).

Como afirma Garfinkel (2015), os estudos etnometodológicos analisam as atividades do cotidiano dos indivíduos como sendo métodos para fazer essas atividades visíveis, racionais e reportáveis para todos os propósitos práticos. Assim, na perspectiva da etnometodologia, tem-se a possibilidade de apreender de maneira adequada aquilo que os atores fazem para organizar sua existência social, analisando as práticas ordinárias, no aqui e agora, localizadas nas interações.

Coulon (1995) ressalta que a etnometodologia possui alguns conceitos-chave, quais sejam: i) a noção de prática, ii) a indicialidade, iii) a reflexividade, iv) a *accountability*, e v) a noção de membro. Tais conceitos, que serão detalhados na sequência, ajudam a explicar a etnometodologia enquanto campo teórico e geram desdobramentos metodológicos para os estudos etnometodológicos.

Ao considerar os fatos sociais como realizações práticas, a “noção de prática” ganha contornos importantes na etnometodologia. Garfinkel (2015) considera que como os estudos etnometodológicos abordam as atividades práticas e as circunstâncias práticas, dá-se às atividades corriqueiras da vida cotidiana a mesma atenção que aos acontecimentos extraordinários. A investigação das atividades práticas concretas dos atores revela as regras utilizadas e os modos de proceder. Assim, a observação atenciosa e a análise dos processos aplicados pelos atores em suas ações permitem que se coloquem em evidência os modos pelos quais estes atores “interpretam a realidade social, inventam a vida em uma permanente bricolagem” (COULON, 1995, p.32). A pesquisa empírica deve se voltar à experiência prática do ator social, investigar os métodos que os indivíduos utilizam para dar sentido e ao mesmo tempo realizar as suas ações de todos os dias, observar como os atores produzem e tratam as informações e como utilizam a linguagem como um recurso. A análise deve considerar as crenças e os comportamentos de senso comum como constituintes necessários de todo comportamento socialmente organizado, visto que as normas, regras e estruturas são realizações contínuas dos atores por meio de suas interações sociais, nas quais essas regras podem se manter estáveis, atualizadas, negociadas e modificadas.

Por considerar que a linguagem constitui a vida social, por estar imbricada nas experiências práticas e nas interações sociais dos atores, o conceito de “indicialidade” conquista relevância para a etnometodologia. Segundo Coulon

(1995), indicialidade significa que o sentido de uma palavra ou expressão é sempre local e não tem generalização possível, logo, só pode ser analisada se localizada em situações práticas específicas. Isto é, as palavras atingem significados distintos em toda situação particular em que são usadas. Como há uma incompletude natural das palavras, sua compreensão adequada e seu sentido completo só é possível no contexto em que foram produzidas e na situação conversacional à qual estão indexadas. Para Garfinkel (2015), a característica de indicialidade deve ser estendida ao conjunto da linguagem, uma vez que o significado da linguagem cotidiana depende do contexto em que esta linguagem aparece. Baseado em Husserl, Garfinkel (2015, p.4) explica que existem

expressões cujo sentido não pode ser decidido por um ouvinte sem que necessariamente saiba ou presuma alguma coisa sobre a biografia e os objetivos do usuário da expressão, das circunstâncias do enunciado, do curso anterior da conversação ou da relação particular da interação atual ou potencial que existe entre o locutor e o ouvinte.

Por essa razão, a indicialidade está relacionada às expressões da linguagem ordinária cujo sentido não pode ser reduzido de forma simplista à significação objetiva das palavras da expressão. A linguagem cotidiana é inteligível, pois apresenta um sentido comum que permite a compreensão por parte dos membros do grupo com certa facilidade. Contudo, essa inteligibilidade depende da indicialidade, isto é, do conhecimento das circunstâncias do enunciado para que o sentido possa ser atribuído de forma precisa.

Para Garfinkel (2015) desvendar a linguagem natural de um grupo social é um recurso obrigatório nas pesquisas em etnometodologia e, para isso, o conceito de “reflexividade” se faz importante. A reflexividade, diz Garfinkel (2015, p. 01) “pressupõe que as atividades pelas quais os membros produzem e administram as situações de sua vida organizada de todos os dias são idênticas aos procedimentos usados para tornar essas situações descritíveis”. Portanto, a reflexividade se refere às práticas que, ao mesmo tempo, descrevem e constituem o quadro social. Dito de outra forma, descrever uma situação é constituí-la e *fazer* uma interação é o mesmo que *dizer* a interação.

Garfinkel (2015) chama de “*account*” o suporte ou veículo da equivalência das práticas que, ao mesmo tempo, descrevem e constituem o quadro social. E, por considerar a relevância da descrição das atividades práticas feita pelos atores

sociais, o conceito de *accountability* (relatabilidade) também é de estimado valor para os estudos em etnometodologia. Nas palavras de Garfinkel (2015, p.vii)

os estudos etnometodológicos analisam as atividades cotidianas dos membros como também dos métodos que fazem essas mesmas atividades visivelmente racionais e relatáveis a todos os fins práticos, isto é, descritíveis (*accountable*), enquanto organização ordinária das atividades de todos os dias.

Portanto, a *accountability* é reflexiva e racional, visto que é um elemento constitutivo das atividades e que é metodicamente produzida em situação, permitindo que as atividades sejam inteligíveis ao serem descritas e avaliadas pela racionalidade. Considerar o mundo social *accountable* é considerar que ele é disponível, descritível, inteligível, relatável e analisável. Por meio dessas características de descritibilidade e analisabilidade o mundo social e sua objetividade se mostram nas ações práticas dos atores e se realizam em seus atos práticos. É por isso que a etnometodologia, afirma Coulon (1995), deve abordar os relatos do mundo social feito pelos seus membros e se preocupar em elucidar a maneira como as descrições de um acontecimento são produzidas em interação. O foco, entretanto, não é na descrição em si, mas em como ela demonstra a forma pela qual os atores reconstituem a ordem social para que se compreendam e façam intercâmbios constantemente. Dito de outra forma, o atributo do relato não é de descrever o mundo, mas de mostrar a sua permanente constituição, pois na medida em que se descreve, se constrói. Como argumenta Coulon (1995, p. 46) “tornar o mundo visível significa tornar a minha ação compreensível, descrevendo-a, pois eu mostro o seu sentido pela revelação a outrem dos processos pelos quais eu a relato”.

Outro conceito fundamental no vocabulário etnometodológico é a “noção de membro”. Segundo Coulon (1995), o termo membro não se refere a uma pessoa, tampouco à pertença social, mas ao domínio da linguagem natural comum do grupo no qual está incorporada. Isto é, tornar-se um membro e filiar-se a um grupo ou instituição exige o progressivo domínio da linguagem institucional comum. Ao usar a mesma linguagem natural, os membros produzem e apresentam o saber de senso comum que utilizam nas atividades cotidianas, conhecem as regras implícitas de seus comportamentos e aceitam as rotinas das práticas sociais. Em síntese, o membro apresenta um conjunto de modos de agir, de métodos e de atividades de

um grupo social e por isso demonstra a competência social que o agrega a esse grupo e lhe permite reconhecimento e aceitação. Assim, coletivamente, os membros fazem sentido e produzem fatos sociais que usam na vida cotidiana.

Samra-Fredericks (2015) analisa que o pensamento etnometodológico se infiltrou nos estudos de gestão e organizações de forma difusa, especialmente pelos trabalhos de Weick, Giddens e Schatzki e, posteriormente, de outros autores que desenvolveram o potencial de contribuição da etnometodologia. A autora aponta que Garfinkel apresenta uma posição diferente sobre a ordem social, preocupando-se com as atividades incorporadas e a produção prática cotidiana em situações específicas presentes nos relatos dos membros que se expressam nas suas conversas e seus comportamentos que são coproduzidos.

De acordo com Samra-Fredericks (2015), para a etnometodologia o que constitui a ordem social é o sentido coproduzido pelos membros por meio das conversas e comportamentos situados em interações sociais cotidianas e naturais. Dito de outra forma, a ordem social é um conjunto de fenômenos práticos auto-organizados nos quais está em jogo a produção substantiva da ordem em situações singulares (LYNCH, 2001).

A produção dos fatos sociais, que realizam a ordem social, acontece por meio de um conjunto complexo de métodos e procedimentos de raciocínio em ação, os quais se expressam em habilidades cotidianas dos membros e configuram a competência socialmente sancionada (SAMRA-FREDERICKS, 2015). Portanto, como afirma Garfinkel (2015), o fenômeno fundamental da sociologia está na realidade objetiva dos fatos sociais, em toda realização situada, endogenamente produzida, naturalmente organizada e contínua no trabalho dos membros. A proposta de Garfinkel é o olhar para o que as pessoas estão realmente fazendo, como fazem e as maneiras pelas quais elas constroem sentidos, isto é, os métodos e procedimentos utilizados na construção do mundo social e o conhecimento de senso-comum que expressam, para então descobrir nessas ações as estruturas da ação na prática durante as sequências interacionais (SAMRA-FREDERICKS, 2015).

Lynch (2001) e Samra-Fredericks (2015) argumentam que a etnometodologia oferece um caminho para explicar a prática diária, as habilidades dos membros e as práticas (ou etnométodos) que os membros usam, mantendo a questão crucial em “como isso é feito”. Os estudos etnometodológicos empreendem esforço para compreender a riqueza e a complexidade das interações dos membros em tempo

real. Nesse sentido, Adamoglu de Oliveira e Montenegro (2012) destacam a importância da etnometodologia para os estudos organizacionais, ao considerar as organizações como produtos de uma realidade socialmente construída, constituídas nas interações dos sujeitos e pautadas em um contexto intersubjetivo de compartilhamento de significados, a partir dos quais as ações organizacionais e individuais adquirem relevância e significado. De forma semelhante, Bispo e Godoy (2014) argumentam que a etnometodologia se apresenta como uma nova possibilidade teórica e metodológica para o avanço da compreensão dos fenômenos organizacionais com alto grau de subjetividade.

Diante de tais argumentos, a etnometodologia oferece uma possibilidade de avançar na compreensão de como o processo decisório organizacional é intrinsecamente realizado em situações de ação e raciocínio prático. Em especial, por permitir compreender o que as pessoas fazem e como fazem, por meio da análise das práticas. Essas análises são localizadas nas interações sociais, compreendendo tais práticas como socialmente estabelecidas baseadas em sentidos e significados que são compartilhados.

Samra-Fredericks (2015) argumenta que os pesquisadores influenciados pela etnometodologia devem considerar a linguagem como uma forma de ação social e como uma ordem sequencial fundamental para produzir a inteligibilidade dos sentidos e significados. De maneira semelhante, Lynch (2001) afirma que o discurso é uma prática socialmente organizada e, para que a lógica das práticas comuns seja trazida à luz, é necessária a investigação da conversa como fenômeno social, visto essa forma de interação ser central naquilo que as pessoas fazem o dia todo e todos os dias.

Avançando um pouco mais, é preciso considerar, como argumentam Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2010) que o processo de construção de sentidos e significados ocorre quando um fluxo de circunstâncias organizacionais é transformado em palavras e categorias, sendo então incorporadas em textos escritos e falados que, na medida em que são colocados em uso, por meio da escrita e fala repetidamente, constituem a organização e a conduta de seus membros.

Os conceitos apresentados por Lynch (2001) e Samra-Fredericks (2015) colocam a interação comunicacional como central nos estudos etnometodológicos. Laroche (1995) e Weick *et al.* (2010) indicam que a interação comunicacional é essencial no processo de construção de sentidos e significados. Desta forma,

considerou-se relevante compreender as interações comunicacionais que constituem o processo decisório organizacional. Para isso, recorreu-se a outro corpo teórico das Teorias da Prática, especificamente à perspectiva da Constituição Comunicativa das Organizações (CCO), cujos conteúdos serão detalhados a seguir.

### 2.2.2 Constituição Comunicativa das Organizações (CCO)

A partir da “virada da prática” (SCHATZKI, 2001), os estudos sobre comunicação organizacional foram influenciados por uma mudança filosófica em que a comunicação deixou de ser vista como um elemento das organizações, como uma variável ou um canal de transmissão de informações (BISEL, 2010; PUTNAM, NICOTERA; MCPHEE, 2009). Na perspectiva da Constituição Comunicativa das Organizações (CCO) a comunicação passa a ser compreendida como constituinte das organizações, sendo as organizações um fenômeno comunicativo, isto é, as organizações não podem existir à parte do processo de comunicação (SCHOENEBORN; BLASCHKE; COOREN; MCPHEE; SEIDL, 2014; BISEL, 2010). Para a CCO a comunicação cria, recria, sustenta e transforma as estruturas sociais que formam a organização e interliga comportamentos que constituem a vida organizacional (PUTNAM *et al.* 2009).

As teorias que compõem o grupo chamado de CCO pautam-se em uma ontologia comunicativa das organizações, ou seja, compreendem que a comunicação leva a organização “a ser” (BISEL, 2010). Nesse sentido, a comunicação é a essência das organizações, visto que é o meio pelo qual se coordenam ações, criam-se relações e mantem-se as organizações (PUTNAM *et al.* 2009). De acordo com Bisel (2010), esse entendimento alinha-se às propostas de Karl Weick (1969), para quem as organizações são um constante processo de “vir-a-ser”, produzidas por um fluxo de ações, interações e construção de sentidos e significados entre seus membros. Assim, a perspectiva da CCO permite compreender como significados são socialmente produzidos por membros de todos os níveis organizacionais, ajuda a identificar, analisar e teorizar como pessoas criam e negociam significados por meio da interação (KEYTON, 2014).

A CCO valoriza o olhar intersubjetivo, entendendo que a organização se constitui na relação compartilhada, na interação social, é criada e continuamente definida e redefinida pelas pessoas em interação, por meio da comunicação

(CZARNIAWSKA, 2008; HERACLEOUS, 2006). Portanto, o foco da perspectiva está em identificar os significados subjetivos dos múltiplos textos que constituem o discurso organizacional, identificar estruturas e padrões entre os textos e como estes influenciam a interpretação compartilhada, ações e práticas sociais (HERACLEOUS, 2006).

Para Heracleous (2006), os esquemas interpretativos e o discurso são mutuamente constituídos num processo contínuo de interação, em que a compreensão acontece e é comunicada por meio de símbolos que são, então, retidos em uma estrutura ou esquema, que, subsequentemente, servirão de base para a ação e irão facilitar a construção de sentidos e significados. Nesse contexto, o discurso não é apenas informativo, mas transformativo, pois quando o discurso é interpretado e produzido, os esquemas interpretativos e as ações dos atores sociais são inter-relacionados em um contínuo fluxo dialógico (HERACLEOUS, 2006).

Como apontado por Jian, Schmisser e Fairhurst (2008a), existe certa confusão entre os termos “comunicação” e “discurso”, que por vezes são utilizados como sinônimos. Esses autores diferenciam o Discurso (com D maiúsculo) como uma construção cultural e histórica que constitui a subjetividade dos sujeitos; o discurso (com d minúsculo), como fala e texto, situados no contexto organizacional, constitui uma prática social. Ao caracterizar a comunicação, esses autores apresentam três perspectivas diferentes: comunicação como transmissão de informação (metáfora do *conduit*); como construtora de significados (criação e manutenção de sistemas simbólicos); e como interação. Por fim, esses autores, após levantamento em artigos acadêmicos, concluem por quatro diferentes formas pelas quais discurso e comunicação são trabalhados nas pesquisas: i) D/discurso como recurso da comunicação, ii) Discurso operado por meio da comunicação, iii) discurso como um dos muitos elementos da comunicação, iv) discurso e comunicação como sinônimos. Embora alguns trabalhos tratem comunicação e discurso como sinônimos, Jian *et al.* (2008b) reforçam que estão relacionados, mas são constructos diferentes.

Diante do debate Discurso x Comunicação apresentado por Jian *et al.* (2008a), Kärreman e Alvesson (2008), Taylor (2008) e Jian, Schmisser e Fairhurst (2008b), considera-se, para a finalidade do presente trabalho, que a organização e seus processos decisórios são construções comunicativas, sendo a comunicação entendida como interação (JIAN *et al.*, 2008a). Dessa forma, a comunicação é

equiparada à interação humana e refere-se aos atos inter-relacionados ao contexto que eles criam e aos significados formados no nível relacional e nos conteúdos e formas linguísticas e extralinguísticas (JIAN *et al.*, 2008a).

Como se vê, para a CCO, as organizações são comunicativamente constituídas (COOREN; BENCHERKI; CHAPUT; VÁSQUEZ, 2015). Vale ressaltar que o uso do termo constituição se faz diferente do termo construção, embora sejam similares. De acordo com Putnam *et al.* (2009), constituir ou constituição são expressões relacionadas à formação, composição, modo ou estado pelo qual alguma coisa é formada em um processo social e dinâmico. Para esses autores, embora constituição e construção se refiram ao processo de formação e composição, diferem no papel do social como fator primário que dirige a formação do fenômeno, sendo a “construção social uma forma de constituir organizações” (PUTNAM *et al.* 2009, p. 4).

De acordo com Cooren *et al.* (2015), os estudos pautados na CCO devem considerar que tudo começa pela comunicação; que a comunicação reconhece o mundo material e social em que ocorre; e que se deve dar conta dos muitos tipos de linguagem (não apenas falada e escrita) que participam da constituição organizacional (como textos, objetos, elementos da arquitetura, modalidades não humanas). Portanto, a ênfase está em investigar como as organizações são produzidas, reproduzidas e coproduzidas por meio de interações comunicacionais contínuas (BRUMMANS; COOREN; ROBICHAUD; TAYLOR, 2014).

De acordo com Brummans *et al.* (2014), existem três abordagens nos estudos da CCO: abordagem estruturacionista de McPhee; abordagem dos sistemas sociais de Luhmann; abordagem da Escola de Montreal. A abordagem estruturacionista de McPhee assume que uma organização é produzida e coproduzida por meio de um conjunto de regras e recursos construídos nas interações entre os membros, as quais dependem das rotinas estabelecidas. Essa escola tem como ponto central o Modelo dos Quatro Fluxos de McPhee e Zaugg (2009) que postula quatro diferentes processos de comunicação interdependentes na constituição da organização: negociação entre os membros, auto-estruturação reflexiva, coordenação de atividade e posicionamento institucional (BRUMMANS *et al.*, 2014).

A abordagem dos sistemas sociais de Luhmann compreende as organizações como sistemas de comunicação auto-referenciados. A Escola de Montreal apresenta como foco a influência formativa da linguagem sobre os processos e estruturação da

organização (BRUMMANS *et al.*, 2014). Embora tais escolas partilhem alguns pressupostos básicos sobre a comunicação ser o principal modo para explicar a realidade social, divergem em aspectos epistemológicos, teóricos e metodológicos (SCHOENEBOURN *et al.*, 2014). Os pontos comuns e divergentes entre essas escolas foram resumidos por Schoeneborn *et al.* (2014) e estão apresentados no QUADRO 1.

QUADRO 1: PONTOS COMUNS E DIVERGENTES ENTRE AS ESCOLAS QUE COMPÕEM A CCO

	Terreno comum	A Escola de Montreal	Modelo Quatro-Fluxos	Teoria de Sistemas Sociais
<b>Epistemologia e ontologia</b>	Suposição de uma constituição comunicativa da realidade; consequentemente, a comunicação como principal forma de esclarecimento	Relativo/Relacional; transcendência pragmática da distinção entre Idealismo vs. Realismo; observador e objeto de interesse agem um sobre o outro	Postula dualidade de produção e reprodução; observador depende do conhecimento (institucionalizado) e sua visibilidade na prática	Construtivismo radical; observador constrói uma realidade única (sem igual) de maneira auto referencial; mundo externo determina quais construções da realidade funcionam (isto é, são viáveis) e quais não são
<b>Noção de comunicação</b>	Comunicação como um processo dinâmico, interativo, indeterminado e, deste modo, um processo precário; rejeição dos aspectos de transmissão da comunicação, que assume um-a-um a transferibilidade de informação	Comunicação como uma relação transacional entre humanos, assim como não-humanos, atores constituem uma relação de ação principal (falando “em nome de”); atores não-humanos podem estabelecer relações transacionais ao serem expressas na comunicação	Comunicação como uma orientação mútua na interação simbólica entre atores, ainda que esta leve a um surgimento fundido de significado, poder e suas bases, isto é, força normativa e sistemas e contextos constituídos social/materialmente	Comunicação como um processo de auto reprodução da negociação de significados, a síntese de três seleções: informação, elocução e entendimento. O que importa não é o entendimento mútuo, mas a continuação da comunicação
<b>Relação Organização-Comunicação</b>	Organização não é dada a priori, mas emerge e perpetua-se como uma rede que interliga comunicação, eventos ou processos; a organização é suscitada por meio de atribuições comunicativas de atores; organização como entidade processual	Ênfase na organização de propriedades de comunicação; toda forma de discurso tem o potencial de dar origem à organização. Organização como uma entidade transacional (um coletivo comunicativo identificável), assim como um processo imbricado (uma rede de auto-organização da comunicação)	Quatro fluxos de comunicação constituem coletivamente a organização: (a) estruturação auto reflexiva, (b) negociação entre membros, (c) coordenação de atividades, e (d) posicionamento institucional	Apenas a comunicação orientada por decisões tem a capacidade de permitir o aparecimento da organização. Organização como uma rede auto poietica e auto referencial de eventos de comunicação orientadas por decisão; decisões ligam-se para formar sequências de decisões, onde cada um delas serve como premissa para decisões seguintes
<b>Agência Não Humana</b>	Consenso sobre a descentralização da agência de indivíduos humanos e reconhecendo – de diferentes maneiras – a importância da Agência Não Humana	Textos, ferramentas, ou outros objetos materiais são dotados de agência (isto é, a capacidade/aptidão para /em fazer a diferença) no momento em que são reconhecidos, mobilizados ou priorizados no contexto do uso da linguagem	Reconhece que objetos tecnológicos (e outros) permitem e restringem a organização, mas também enfatizam as diferenças nas capacidades de atores humanos e não-humanos	Sistemas sociais são atores não-humanos com seus direitos próprios (somente a comunicação pode se comunicar); objetos materiais, contudo, são parte de um ambiente da organização e, portanto, podem apenas “perturbar” comunicação

FONTE: Schoeneborn *et al.* (2014).

Como apresentado, as diferentes escolas que compõem a perspectiva da CCO diferem entre si. O presente trabalho baseia-se nos pressupostos da Escola de Montreal e sua ênfase na influência formativa da linguagem nos processos e estruturação da organização. Essa opção justifica-se pelo fato dessa escola apresentar uma perspectiva relacional, em que observador e objeto agem um sobre o outro, sendo a comunicação uma relação transacional entre os diversos membros organizacionais, perspectiva coerente para a compreensão do processo decisório como constituído pela comunicação. A Escola de Montreal compreende que as organizações tornam-se organizações em um contínuo processo criado, sustentado

e transformado pela comunicação (FAIRHURST; PUTNAM, 2004). Assim, argumenta-se que as decisões tornam-se decisões no contínuo processo criado, sustentado e transformado pela interação comunicacional entre os membros da organização.

Quando os atores organizacionais necessitam estruturar o desconhecido, como acontece no processo decisório, passam a construir sentidos e significados que compartilham por meio da comunicação. Ou seja, quando as pessoas encontram-se diante de um evento pouco aceitável ou pouco plausível, situações incertas e ambíguas, buscam atribuir sentido e significado, de forma ativa, ao que está acontecendo (WEICK, 1995), sendo, portanto, necessário construir um novo sentido (WEICK *et al.*, 2010). Esse processo se dá por meio de interpretações para que os membros da organização possam compreender e compartilhar entendimentos sobre determinada situação e, assim, buscar um caminho de ação (WEICK, 1995). Esse processo acontece de forma recorrente ao longo do tempo, como um fluxo que “nunca começa e nunca termina” (WEICK, 1995, p. 43), de forma sutil, rápida e social que acaba por determinar o comportamento humano (WEICK *et al.*, 2010).

O interesse pelo processo decisório como um fluxo contínuo de construção de sentidos e significados não é novo. Pode-se citar o trabalho de Balogun e Hodgkinson (2008) que chamou de *deciding* o processo decisório a partir da perspectiva de construção de sentidos e significados (*sensemaking*), alegando que esse esforço poderia lançar luz às pessoas reais e aos processos em análise para desenvolver uma compreensão integradora de como o processo decisório acontece a partir de um olhar sociológico, considerando o tempo, o contexto e os diversos atores sociais. Para esses autores, essa integração com abordagens mais sociológicas permite um enfoque sobre os processos de interação social que mostram como as pessoas agem de maneiras menos pré-programadas, interpretando de forma ativa e construindo resultados socialmente. Para Balogun *et al.* (2008) as pesquisas em processo decisório não têm se preocupado com a forma como as pessoas constroem socialmente o mundo organizacional e seus ambientes competitivos.

Contudo, o trabalho de Balogun *et al.* (2008) busca explicar o processo decisório utilizando a perspectiva do *sensemaking*, sem enfatizar a importância da comunicação entre os membros organizacionais, que é a proposta do presente

trabalho. Ainda, a fim de dar consistência teórica a essa proposta, recorre-se ao trabalho de Robichaud, Giroux e Taylor (2004), o qual propõe que a organização emerge nas trocas interativas dos seus membros e é refletida nos textos (falados e escritos) que eles geram. Assim, argumentam pela propriedade recursiva da linguagem que acontece na dinâmica “texto-conversaço”, a qual gera caminhos pelos quais as histórias são incorporadas como resultados de atos verbais (ROBICHAUD *et al.*, 2004). Por texto entende-se “o que é dito, aquilo que se cristaliza em uma prática” (ROBICHAUD *et al.*, 2004), ou seja, o conteúdo da conversa, ideias concebidas em linguagem e realizadas por meio da fala ou de um canal equivalente (TAYLOR; COOREN; GIROUX; ROBICHAUD, 1996). O texto está ligado ao repertório de elementos textuais que resultam da aprendizagem das pessoas, como palavras, frases, gírias, metáforas, anedotas (TAYLOR, 1999). Os textos são o assunto da conversa cristalizada, a qual se configura como a base a partir da qual esses textos são compostos ou produzidos.

Por conversaço entende-se a relação do falante com o falado, o que é consumado na fala, tudo o que acontece numa prática social (ROBICHAUD *et al.*, 2004). A conversaço ocorre em situações naturais de interação e está sujeita a circunstâncias específicas de tempo, lugar, ocasião, personalidade dos participantes, história e propósitos (TAYLOR, 1999). Ela é um evento situado, circunstanciado na interação, estando intrinsecamente tão incorporada que quase não se reconhece a sua própria realização.

Fairhurst e Putnam (2004) argumentam que as organizações emanam da dinâmica texto-conversaço. Esses autores explicam que nos processos de interação social o falar envolve processos de enviar e receber mensagens, que é a conversaço, isto é, por meio da conversaço os indivíduos aderem a normas e protocolos de interação social, constroem sentidos e significados quanto ao que é vivenciado. Dessa forma, a conversaço representa a dinâmica da organização. Por sua vez, o texto é a representação material do discurso (falado, gravado ou escrito) e torna-se a estrutura interna a partir da qual a organização é lida (FAIRHURST; PUTNAM, 2004).

Ao longo do tempo há uma recursividade entre texto e conversaço, na qual conversaço se transforma em texto e textos são reconfigurados no uso continuado em novas conversações. Tal processo confere o caráter recursivo à dinâmica texto-conversaço, promovendo seu lugar na constituição da organização (ROBICHAUD

*et al.*, 2004). Como explicado por Taylor *et al.* (1996), o processo comunicacional é composto por um movimento de dupla tradução: i) a primeira tradução ocorre pelo processo de interação no qual o texto se transforma em conversação; ii) a segunda tradução ocorre pelo processo de textualização no qual a conversação se transforma em texto. Esse processo encontra-se ilustrado na FIGURA 1.

FIGURA 1: PROCESSO DE DUPLA TRADUÇÃO DA DINÂMICA TEXTO-CONVERSAÇÃO



FONTE: Elaborada com base em Taylor *et al.* (1996) e Taylor (1999).

Para Taylor *et al.* (1996), ao passo que conversações vão produzindo textos, elas também os resgatam a fim de embasarem e/ou desencadear novas conversações. Nota-se, então, uma relação dialógica entre o texto e a conversaço, continuamente atrelados em um processo de coprodução que é co-orientado, no qual indivíduos se engajam diante de um tópicocomum em um fluxo de comunicação (TAYLOR, 2006). É nesse processo que o “vir-a-ser” da organizaço se constitui, pois esta é continuamente vivida e revivida nas interações comunicacionais.

Ao relacionar a linguagem com as realizações diárias e atividades ordinárias que constituem uma organizaço, Taylor (2006) alerta que o significado de uma palavra não se reduz à coisa que ela se refere. Tendo em vista que seu significado é ancorado no seu uso específico, seu entendimento só é possível de acordo com a análise do falante e não de acordo com o uso em geral. Ao assumir o pressuposto da linguagem em uso, compreendendo que é por meio da linguagem que as organizações são constituídas, Taylor (2006) apresenta o modelo de co-orientação na comunicação organizacional. O modelo ancora-se na teoria da autopoiese, de Maturana e Varela (1987), que explica o processo pelo qual uma célula depende do

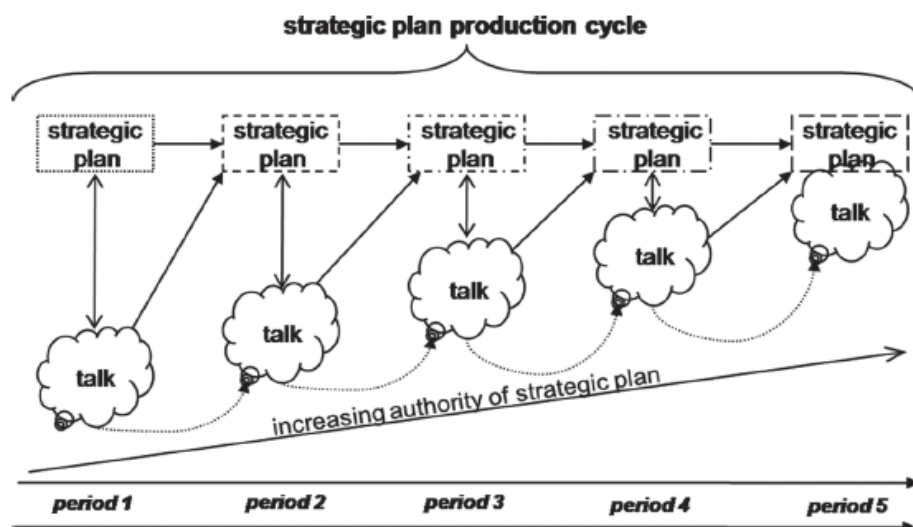
ambiente no qual está inserida para estabelecer uma interrelação com os componentes que permitem a sua produção e sobrevivência em um ciclo auto-produtivo que permite a célula existir. Segundo Taylor (2006), Maturana e Varela aplicaram esse princípio a outros contextos, como para análise da cognição e da conversação, argumentando que uma pessoa só se torna pessoa nas interações que mantém com o meio e com outras pessoas, em um processo de co-ontogenia, que só é possível por meio da linguagem.

O modelo de co-orientação da comunicação organizacional proposto por Taylor (2006) compreende que a comunicação está imbuída em dois diferentes ambientes: i) uma realidade sócio-material para a qual as pessoas respondem diariamente, como atores; ii) uma linguagem pela qual constroem sentidos e significados. O constante processo de tradução entre esses dois ambientes modela o processo de comunicação de forma co-orientada, permitindo que crenças sejam compartilhadas e respostas coordenadas sejam dadas a eventos na medida em que eles ocorrem. Assim, na medida em que A conversa com B sobre X, A e B se constituem mutuamente, mas também constituem o ambiente sócio-material no qual estão inseridos. Para Taylor (2006), nesse movimento simultâneo e sucessivo, que acontece em diversos lugares e por diversos dias, as organizações emergem das interações comunicacionais, em um fluxo ininterrupto de conversas.

Taylor (2006) considera as organizações como um universo comunicacional sem fim. Para esse autor, a comunicação ocorre simultânea e sucessivamente em vários lugares e por todos os dias, com ligações horizontais e verticais em que pessoas e textos são produzidos. Portanto, a interação entre os atores se dá pela comunicação sobre alguma coisa. Segundo Taylor (2006) essa interação, que ocorre por meio da comunicação, possui elementos objetivos e subjetivos. O elemento objetivo é o tópico comum sobre o que se fala, o ponto de referência sobre a conversação, aquilo que orienta a interação, podendo ser a palavra em si. Contudo, as palavras se tornam agentes na conversa organizacional, posto que as pessoas falam sobre o que fazem e não sobre a palavra em si e seu significado. O elemento subjetivo desse processo considera o assunto, seus componentes implícitos, os sujeitos em interação e a ação mediada pela comunicação (TAYLOR, 2006). Assim, o significado do que se fala está imbricado no contexto em que é falado e os indivíduos em interação possuem uma propriedade de agência entre si, que co-orienta a construção de sentidos e significados sobre o que se fala.

Uma aplicação da proposição da recursividade da dinâmica texto-conversação no contexto organizacional pode ser identificada no trabalho de Spee e Jarzabkowski (2011). Ao analisar o planejamento estratégico como um processo comunicativo, esses autores sugerem poder auxiliar na compreensão da alteração sofrida pelos textos a partir dos processos de conversação. Por meio de um estudo de caso, Spee e Jarzabkowski (2011) mostram como múltiplos atores se engajam no processo formal de planejamento estratégico, o qual resulta em um documento escrito que é central nos ciclos de interação entre texto e conversação. O estudo revela que os indivíduos expressam suas interpretações sobre o plano estratégico por meio das conversações, as quais são capazes de criar alterações nos textos, criando novas versões do plano estratégico (documento escrito). Por meio de um processo recursivo converge-se a um plano estratégico final, como representado na FIGURA 2.

FIGURA 2: CICLO DE PRODUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



FONTE: Spee e Jarzabkowski (2011)

No trabalho de Spee e Jarzabkowski (2011) o texto é considerado aquilo que está escrito no documento de planejamento estratégico e a conversação constitui-se nos momentos de reunião de planejamento estratégico, o que apresenta uma visão limitada do conceito de texto e do conceito de conversação trabalhados pela Escola de Montreal. Tendo em vista que o texto é aquilo que se cristaliza em uma prática, ele pode ser uma ideia, uma história, uma crença ou opinião que dará base a novas conversações. Por sua vez, a conversação se dá em momentos de

interação entre os atores sociais, que podem ser conversas informais em diversos contextos e não apenas em reuniões formais com propósito claramente definido. Dessa forma, o presente trabalho de tese vai além dessa limitação de entendimento de texto e de conversação, ampliando os momentos de investigação e considerando de forma ampla o que a Escola de Montreal considera como texto e como conversação, com o objetivo de compreender como o processo decisório se constitui nas práticas cotidianas da organização, a partir da recursividade da dinâmica texto-conversação.

De acordo com Taylor *et al.* (1996) e Taylor (2006), como as organizações são constituídas continuamente em atividades interpretativas entre os membros, as interpretações caracterizam-se como processo social e comunicacional que se dá pela dinâmica texto-conversação. Assim, assumiu-se que no processo decisório os textos (opiniões, ideias, histórias, crenças, etc.) são vividos, reforçados, reproduzidos, alterados pelas conversações (interações entre os atores organizacionais) criando novos textos até que se converge a uma decisão, compreendida como uma decisão final reificada pelos atores organizacionais. A partir desse entendimento, é na recursividade da dinâmica texto-conversação que o processo decisório se constitui em um contínuo fluxo de interação e textualização no qual os sentidos e significados do que é decidido vai sendo construído e compartilhado entre os atores organizacionais. Tal entendimento será detalhado no sub-tópico a seguir.

### 2.3 A DINÂMICA TEXTO-CONVERSAÇÃO COMO CONSTITUIDORA DO PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL

Como apontado, as perspectivas de estudo em processo decisório se posicionam em um *continuum*, que vai da perspectiva racional à interpretativa, perdendo o foco no próprio tema de estudo. Nesse cenário, a explicação sobre como o processo decisório acontece permanece em aberto, o que representa um desafio significativo ao campo de estudo. A partir disso, o presente trabalho de tese se propôs a compreender como o processo decisório acontece nas práticas cotidianas da organização a fim de revelar o desenvolvimento do processo decisório em campo e suas múltiplas relações com a realidade organizacional. Dito de outra forma, pretendeu-se compreender como as decisões se constituem, com foco em um

processo contínuo. Para isso, assumiu-se o processo decisório como um processo em construção permanente, que se estabelece em um fluxo contínuo de interações sociais e construção de sentidos. Esse posicionamento encontra-se ancorado na compreensão das organizações enquanto produtos de uma realidade socialmente construída a partir das interações sociais dos sujeitos e pautadas em um contexto intersubjetivo de compartilhamento de significados, que se dá por meio dos processos de comunicação. Portanto, é uma postura calcada em uma epistemologia orientada para o cotidiano e aportada nas práticas dos atores sociais. Seguindo essa linha, o estudo se baseou no entendimento do processo decisório como uma prática social constituída nas interações comunicacionais dos membros da organização.

Para fundamentar esse entendimento, recorreu-se à abordagem da prática, conforme proposições teóricas de Czarniawska (2015), Orlikowski (2015), Nicolini (2012), Reckwitz (2002) e Schatzki (2001). Para esses autores, o estudo da prática é o que trata das formas de ação humana, da investigação do que as pessoas fazem e como fazem a partir de entendimentos práticos compartilhados, estando incorporados a um contexto social. Dessa forma, considerando a busca por compreender como as decisões acontecem, a abordagem da prática proporcionou um caminho para sustentar o desenvolvimento dos argumentos que pavimentam este trabalho.

Orlikowski (2015) argumenta que a noção mais eficaz de prática pode estar no enquadramento e orientação de pesquisa. Para a autora é possível vislumbrar três modos de engajar-se com a prática em pesquisas no campo organizacional: i) enfatizar a prática como um fenômeno, buscando entender o que acontece na prática em oposição ao que é esperado pela teoria; ii) defender a prática como perspectiva, articulando uma teoria centrada na prática sobre algum aspecto que se quer estudar; e iii) destacar a noção de prática como uma filosofia, assumindo o compromisso com uma ontologia que postula a prática como constitutiva de toda a realidade social. A autora enfatiza que essas três formas de compreensão da prática nas pesquisas não são mutuamente excludentes. Portanto, o presente trabalho de tese se pauta nesses três modos. Considera-se a noção de prática como uma filosofia (ORLIKOWSKI, 2015). Há um compromisso com a primazia ontológica da prática na vida social. Entende-se que toda realidade social é constituída “em” e “por meio de” práticas, o que caracteriza uma postura epistemológica orientada para o cotidiano.

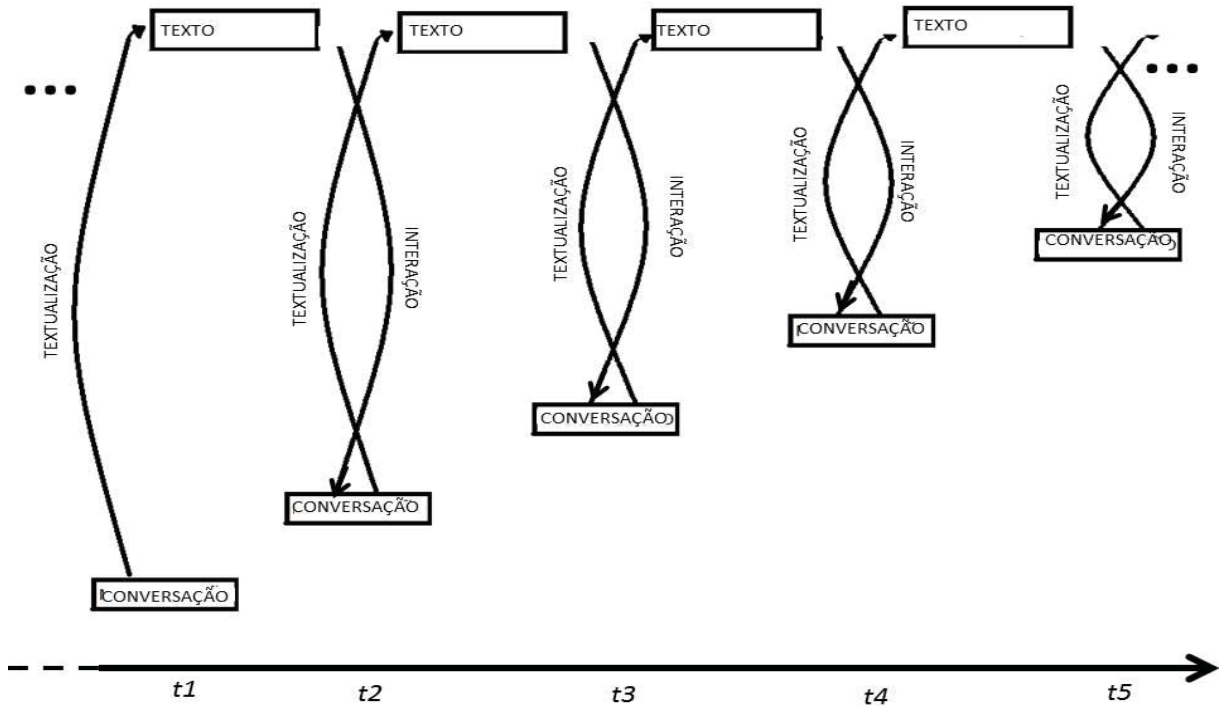
O processo decisório é considerado uma prática, isto é, como um fenômeno que deve ser estudado na realidade organizacional, com o compromisso de compreender o que os praticantes fazem e como fazem na prática, admitindo essa prática como central na condução contínua da vida organizacional (ORLIKOWSKI, 2015). Para essa investida, buscou-se sustentação na etnometodologia enquanto método de investigação, conforme será detalhado na seção 3.

Tendo em conta que esse trabalho considera que o estudo deve ser feito a partir de uma perspectiva de prática (ORLIKOWSKI, 2015), isso significa dizer que a lente teórica para estudar o fenômeno social (processo decisório) é calcada na Teoria da Prática. Dentre as teorias que compõem a chamada “família” de teorias da prática, recorreu-se, especificamente, a duas: à Etnometodologia enquanto campo teórico e à perspectiva da Constituição Comunicativa das Organizações (CCO).

No que se refere à perspectiva da CCO, optou-se, especificamente, por aquelas apresentadas pela Escola de Montreal, para a qual a organização é constituída como consequência de uma relação comunicacional interativa entre as dimensões texto e conversação, por meio dos conhecimentos compartilhados pelos seus membros e pelas atividades em que eles estão envolvidos (TAYLOR, 1999; TAYLOR *et al.*, 1996). Assim, buscou-se desvendar o processo decisório organizacional como uma prática organizacional constituída pelos membros da organização a partir das interações comunicacionais que se estabelecem no cotidiano. Dito de outra forma, essas teorias permitiram um olhar para como as decisões tornam-se decisões no contínuo processo criado, sustentado e transformado pela comunicação entre os membros da organização.

Considerando essa síntese teórica, entende-se que é possível definir um suporte teórico explicativo que permita compreender como se dá o processo decisório organizacional por meio da dinâmica texto-conversação. Tal suporte teórico sustenta-se nas seguintes condições: i) a conversação acontece nas interações nas quais o processo decisório é moldado por meio da construção de sentidos e significados compartilhados entre os membros da organização; ii) os textos cristalizam as decisões reificadas no contexto organizacional; iii) a recursividade da dinâmica texto-conversação constitui o processo decisório organizacional em um fluxo contínuo de interação e textualização. Essa proposta teórica encontra-se ilustrada na FIGURA 3.

FIGURA 3: A DINÂMICA TEXTO-CONVERSAÇÃO COMO CONSTITUIDORA DO PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL



FONTE: Elaborada pelos autores com base em Taylor *et al.* (1996), Taylor (1999), Spee e Jarzabkowski (2011).

Para a compreensão do processo decisório organizacional, considera-se que a conversaço acontece por meio de interaçoes sociais, como reuniões formais e conversas informais entre os diversos membros organizacionais, momentos nos quais os sentidos e significados são construídos e compartilhados. Como afirmam Fairhurst e Putnam (2004), é por meio da conversaço que os indivíduos constroem sentidos e significados quanto ao que é vivenciado, sendo essa uma atividade interpretativa de textos (TAYLOR, 1999; TAYLOR *et al.*, 1996). Portanto, o processo decisório se constitui nos momentos de conversaço que permitem a construço de sentidos e significados compartilhados entre os membros da organizaço.

Entender as decisões como textos é compreendê-las como produto objetivamente reificado de momentos de interaço entre os atores organizacionais. As decisões figuram como textos que cristalizam a construço de sentidos compartilhada entre os membros da organizaço. Nesse sentido, inúmeros momentos de conversaço (reuniões, conversas de corredor, ligaçoes telefônicas)

são transformados em textos e passam a assumir um caráter de “singularidade coletiva” convencionados como uma decisão. Nesse contexto, o texto pode ser uma ideia, uma opinião, um pressuposto, que são compartilhados entre os membros organizacionais também formalmente, em relatórios, atas de reuniões, projetos, planos, etc. Por meio do processo de textualização as conversações são traduzidas em textos, que nesse caso configuram as decisões declaradas pelos atores organizacionais. Retomando o exposto anteriormente, o texto é a representação material do discurso (falado, gravado ou escrito) e, portanto, é resultado dos momentos de interação social e conversação entre os membros organizacionais por meio do processo de textualização (TAYLOR, 1999; TAYLOR *et al.*, 1996).

É na recursividade da dinâmica texto-conversação que o processo decisório se constitui em um contínuo fluxo de interação e textualização no qual os sentidos e significados do que é decidido são construídos e compartilhados entre os membros organizacionais. A forma textual equivale a um transmissor de estrutura de um contexto para o outro no momento em que há a tradução da forma textual para a conversacional. A decisão, fruto da interação comunicacional dos atores sociais, passa a ser recontextualizada em atas de reuniões, relatórios técnicos, projetos, planos ou mesmo em discursos, assumindo um caráter objetivado, que voltará a se manifestar em outros momentos de interação tendo em vista a natureza dinâmica do fenômeno comunicacional.

Pelo processo de textualização, a decisão pode ser acessada por outros atores que não participaram do episódio comunicacional que lhe deu causa (BRUMMANS *et al.* 2014). Este processo de contextualização-recontextualização é próprio da dinâmica cotidiana nas organizações (SPEE; JARZABKOWKI, 2011). Como argumentado por Taylor *et al.* (1996), Robichaud *et al.* (2004) e Fairhurst e Putnam (2004), as organizações emanam da dinâmica texto-conversação, na qual a propriedade recursiva da linguagem acontece e gera caminhos pelos quais as histórias são incorporadas como resultados de atos verbais (ROBICHAUD *et al.*, 2004).

A conversação acontece nos diversos momentos de interação social entre os membros da organização, sejam eles formais ou informais. Por meio desse processo, sentidos e significados são construídos e compartilhados e se cristalizam em textos. Como afirma Weick (1995), o processo de construção de sentidos e significados acontece quando é necessário estruturar o desconhecido, quando as

peças encontram-se diante de situações incertas e ambíguas, como as situações em que é necessário decidir sobre algo. Os textos figuram como pontos de vista já estabelecidos, como decisões anteriores, como padrões de ação, como consensos provisórios que darão subsídios para novos momentos de conversação. Nesse processo recursivo da dinâmica texto-conversação o processo decisório organizacional se constitui em um contínuo fluxo criado, sustentado e transformado pela comunicação. Neste sentido, entende-se que a dinâmica texto-conversação apresenta argumentos teóricos consistentes para explicar como o processo decisório acontece no contexto organizacional.

### 3 MÉTODO ORIENTADOR DA PESQUISA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Via de regra, os trabalhos acadêmicos apresentam uma seção destinada à exibição da metodologia adotada, na qual são expostas as perguntas de pesquisa, nível e unidade de análise, técnicas utilizadas na coleta e análise de dados. Contudo, tendo em vista a proposta do presente trabalho de tese, optou-se por uma apresentação diferenciada. Essa escolha se deu pela necessidade de expor a etnometodologia como um método de pesquisa, o que significa dizer que a mesma não se refere a um conjunto de procedimentos e técnicas de coleta e análise de dados, mas a uma postura adotada pelo pesquisador no processo de conhecer e interpretar a realidade. Dessa forma, a etnometodologia como um método de pesquisa será apresentada, para, posteriormente, detalhar os etnométodos empregados no processo de conhecer e interpretar a realidade organizacional investigada.

#### 3.1 A ETNOMETODOLOGIA COMO MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

A etnometodologia é um caminho possível para compreender os fenômenos organizacionais a partir de uma epistemologia orientada para o cotidiano e pautada nas práticas dos atores sociais (BISPO; GODOY, 2014; ADAMOGLU DE OLIVEIRA; MONTENEGRO, 2012). De acordo com Bispo e Godoy (2014), ao assumir uma postura etnometodológica para a compreensão dos fenômenos organizacionais se adota uma teoria de cunho sociológico (conforme exposto no referencial teórico) com desdobramentos metodológicos (aqui abordados). Por isso a etnometodologia não é reduzida a uma aparelhagem científica.

De acordo com Coulon (1995), a etnometodologia se definiu desde a origem como a ciência (*logos*) dos etnométodos, isto é, dos procedimentos que constituem aquilo que Garfinkel (2015) denomina o raciocínio sociológico prático. Considerar que os atores sociais utilizam etnométodos para realizar as suas atividades cotidianas, significa dizer que há uma lógica do senso comum que os membros de um grupo têm em si mesmos, que há uma metodologia própria empregada pelos membros de uma sociedade a qual lhes permite viver juntos. O corpus da pesquisa etnometodológica são os métodos que as pessoas usam no dia-a-dia, localizados

em um grupo específico, não sendo legíveis para um estranho. Os etnométodos marcam a pertença de um membro a um grupo particular ou a uma organização/instituição local. A concepção de raciocínio sociológico prático reconhece a capacidade reflexiva e interpretativa própria do ator social porque é a faculdade de interpretação que todo indivíduo possui e aplica na rotina de suas atividades práticas (COULON, 1995).

Para a execução de um estudo etnometodológico, Rawls (2008) argumenta que o pesquisador deve manter uma postura de indiferença etnometodológica, o que significa dizer que não deve formular perguntas e problemas antes de ingressar no campo de investigação, não deve ter concepções *a priori*. Os estudos dessa natureza devem buscar a compreensão de como o trabalho é realizado e como os problemas são detectados e resolvidos pelos trabalhadores em um contexto coletivo. Para isso, o pesquisador deve observar os métodos que os participantes utilizam para tornar seus métodos inteligíveis e compreender como os membros de um grupo agem a partir do seu ponto de vista. Nesse sentido, Bispo e Godoy (2014) afirmam que os estudos etnometodológicos tratam os trabalhadores, não os pesquisadores, como *experts*. Os autores complementam que o ponto de vista metodológico e epistemológico da etnometodologia possui foco na compreensão da ordem vivida do grupo estudado a partir da produção, reprodução e modificação das práticas em que o pesquisador é parte integrante do processo.

Como a pesquisa etnometodológica repousa sobre uma visão tácita, de senso comum, Coulon (1995) considera que o pesquisador deve fazer parte da realidade que se propõe a estudar. Para que seja incorporado ao grupo, deve se apropriar da linguagem natural, considerando as descrições dos membros e abstendo-se de todo juízo sobre a sua pertinência, valor, importância ou necessidade. Garfinkel (2015) advoga que as pesquisas sejam feitas no que ele chama de requisito único de adequação (*unique adequacy*). O conceito sugere que o pesquisador seja competente no domínio das atividades que estejam sob investigação. Ao contemplar este requisito o pesquisador é capaz de manter-se atento aos pormenores das atividades pesquisadas e ampliar a condição de que elas sejam descritas com maior precisão e detalhamento possível. Para se situar na posição de um indivíduo da coletividade, o pesquisador precisa adquirir uma visão íntima de um mundo particular, compartilhar com os membros uma linguagem comum, a fim de evitar os erros de interpretação e captar o ponto de vista dos membros. Nesse processo, é

preciso considerar que a vida social é metodicamente realizada pelos membros, por isso o pesquisador deve estar atento ao caráter repetitivo, rotineiro, padronizado, transpessoal e trans-situacional dos modelos da atividade social do ponto de vista dos membros (COULON, 1995).

Outro princípio importante para a realização das pesquisas etnometodológicas está relacionado à ideia de redução etnometodológica. Sobre isso, Coulon (1995) explica que é necessário distinguir o conteúdo e a forma da interação social. O conteúdo diz respeito ao que é feito na interação social e a forma se refere ao como as atividades em questão são realizadas (GARFINKEL, 2015). Portanto, os etnometodólogos se interessam pelo como é feito e não apenas pelo o que é feito.

De acordo com Watson e Gastaldo (2015), a etnometodologia propõe um olhar renovado sobre a sociedade, um olhar que respeita as pessoas em suas ações cotidianas, que objetiva as práticas sociais cotidianas, com atenção às interações e enfrentamentos de membros sociais diante da concretude das situações sociais tal qual se apresentam no dia a dia. Para os autores, o foco deve estar em eventos triviais, como conversas, que compõem a maior parte do universo dos fenômenos sociais. Assim, a etnometodologia tenta compreender como os indivíduos veem, descrevem e propõem, em conjunto, uma definição da situação (COULON, 1995).

É neste sentido que, para compreender o processo decisório organizacional constituído na dinâmica texto-conversa, propôs-se um estudo etnometodológico. Além dos argumentos já apresentados, aponta-se a recomendação de Agrosino (2009), que sugere a realização de estudos etnometodológicos para entendimento de como os membros da organização constroem o processo decisório, tendo interesse em compreender como os membros de uma sociedade dão sentido e significado ao seu mundo.

A partir da exposição das diretrizes quanto ao método orientador da pesquisa, o tópico seguinte destina-se à apresentação dos procedimentos metodológicos empregados para conhecer e interpretar a realidade organizacional investigada.

### 3.2 ETNOMÉTODOS UTILIZADOS PARA CONHECER E INTERPRETAR A REALIDADE ORGANIZACIONAL

Por princípio, um estudo etnometodológico precisa expor os etnométodos utilizados pelo próprio pesquisador à fim de tornar inteligível o processo de pesquisa, isto é, explicitar o que foi feito e como foi feito. Muito embora o leitor não possa observar o pesquisador em ação, o que limita significativamente a compreensão dos métodos utilizados, apresenta-se aqui uma tentativa de descrever os procedimentos que permitiram conhecer e interpretar a realidade organizacional e desvendar o fenômeno do processo decisório como uma prática organizacional constituída pela dinâmica texto-conversaço, respeitando a lógica de exposiço formal da ciência. Para sistematizar as informaçoes e torná-las inteligíveis, recorre-se às proposiçoes de Faria (2015) quanto aos momentos de pesquisa em estudos organizacionais, frisando que a lógica da exposiço não é a mesma lógica da investigaço e que a apresentaço retrospectiva do que foi vivenciado é carregada de limitaçoes.

De acordo com Faria (2015) o procedimento metodológico de um estudo deve explicitar três momentos fundamentais, não como um roteiro sequencial, mas como um processo de ação do pesquisador. Esses momentos distintos são integrados e se referem às formas como o pesquisador estabelece relaçoes com o objeto<sup>1</sup> de sua pesquisa. Os três momentos não se constituem como uma sucessão pré-definida de eventos que acontecem de forma linear e automática. Como argumentado pelo autor

“O pesquisador evolui de um momento a outro quando supera as limitaçoes de cada momento anterior, porém não de forma sucessiva, pois não existe qualquer garantia de que, a partir das ações interativas do sujeito pesquisador com o objeto, não haja necessidade de se voltar ao entendimento de determinados elementos constitutivos da fase anterior” (FARIA, 2015, p. 16).

A partir da proposta de Faria (2015), o primeiro momento da pesquisa é chamado de pré-sincrético e se refere a aproximaço precária do pesquisador com o objeto de pesquisa; o segundo, denominado de sincrético, corresponde à

---

<sup>1</sup> O termo “objeto” é utilizado por Faria para se referir àquilo que é matéria, que está no campo empírico, inicialmente fora do pesquisador e que existe independente da investigaço empreendida pelo pesquisador. Para o autor, o objeto somente se tornará um objeto pensado, um concreto pensado, quando apropriado pela consciêcia do pesquisador no próprio processo de pesquisa. Portanto, não se trata de um termo advindo das correntes positivistas que se refere a algo que existe concretamente e reificadamente na realidade e que pode ser apreendido em sua totalidade pelo pesquisador. Dessa forma, no presente trabalho, o termo objeto será utilizado como sinônimo de fenômeno estudado.

aproximação construída e à construção do conhecimento valorizado; o terceiro momento, nomeado de sintético, está relacionado à apropriação do objeto pela consciência como produção do conhecimento científico.

Cabe lembrar que esses três momentos não se configuram como etapas sequenciais isoladas, visto que acontecem, de forma recursiva e dinâmica, ao mesmo tempo durante todo o processo de pesquisa. Portanto, a exposição feita nessa seção enfrenta limitações da própria lógica científica. Durante a leitura pode parecer que os três momentos aconteceram de forma independente e sequencial, mas a divisão configura-se apenas como uma forma de exposição para tornar o processo inteligível, visto que os três momentos continuam a acontecer até a finalização da escrita da tese.

### 3.2.1 Primeiro Momento da Pesquisa - Pré-Sincrético

Para realizar a aproximação precária (fase pré-sincrética da pesquisa), a pesquisadora iniciou os primeiros contatos com a organização estudada<sup>2</sup>, o que ocorreu por meio de telefonemas, troca de e-mails e uma reunião presencial, no período de Janeiro à Março de 2018. Por um lado, os objetivos desses primeiros contatos foram de apresentação da pesquisadora e exposição da intenção de pesquisa, esclarecendo o que era necessário ser feito por parte da organização estudada. Por outro lado, também era fundamental que a pesquisadora pudesse compreender melhor o campo de estudo a fim de avaliar a possibilidade de realização da investigação, bem como as intenções apresentadas pela organização estudada. Esses contatos foram realizados entre a pesquisadora e duas diretoras da organização – Diretora de Projetos e Diretora de Desenvolvimento Humano.

Por parte da organização estudada, a proposta foi discutida com toda a diretoria e assessoria jurídica. A realização do estudo foi aceita mediante a solicitação de assinatura de um Termo de Confidencialidade. Como justificativa para o aceite da pesquisa, as pessoas responsáveis pela organização expuseram: i) diante das diversas mudanças pelas quais a organização estava passando seria importante ter um olhar acadêmico; ii) os resultados obtidos poderiam auxiliá-los na

---

<sup>2</sup> O nome da organização estudada não será exposto no presente trabalho. Portanto, optou-se pelo uso do termo “organização estudada” ao invés da invenção de um nome fictício para representar a realidade investigada.

melhor compreensão da organização; iii) a intenção de produzir um livro para divulgação das boas práticas internas da organização.

Por parte da pesquisadora e sua orientadora as ponderações para considerar a organização como um campo empírico viável para o cumprimento dos objetivos da pesquisa, foram:

- i. Ampla abertura para investigação: permissão para acessar todos os dados e pessoas envolvidas no trabalho da organização e para observar e acompanhar todos os procedimentos, processos e ações realizadas;
- ii. Realização da investigação na matriz da organização: em geral as filiais tendem a replicar as orientações e decisões da matriz. Portanto, realizar a investigação na matriz da organização permitiria maior proximidade com os processos de construção das diretrizes organizacionais;
- iii. Tipo de Organização: a organização estudada configura-se como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e enquadra-se como uma associação sem fins lucrativos, isto é, a partir do âmbito privado perseguem propósitos de interesse público, como a promoção do desenvolvimento econômico e social, experimentação de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito. Ainda, intencionalmente, o trabalho na organização estudada é baseado em um formato colaborativo, por isso os membros da organização se autodeclaram uma “comunidade”, o que faz com que a rotina de trabalho se diferencie de uma organização formal tradicional.
- iv. Trabalho inovador: para a consecução das ações realizadas, a organização estudada atua com uma rede complexa de atores, que envolve empresas com fins lucrativos, governos (municipais, estaduais e nacional) e microempreendedores. Seu objetivo fim é promover a inclusão social por meio do empreendedorismo, com foco no impacto social das ações.
- v. Trabalho reconhecido socialmente: além do impacto social gerado pelas ações da organização estudada, a mesma tem se tornado referência significativa para os microempreendedores que são beneficiados por seus projetos e tem alcançado reconhecimento social, o que pode ser verificado pelos diversos prêmios que tem recebido. Ainda, é importante considerar que não fazem uso de prospecção ativa para captar novos parceiros financiadores

de projetos, visto que são procuradas pelos interessados dado o reconhecimento da organização.

- vi. Organização como um caso típico e representativo: embora o presente trabalho não faça uso da técnica de Estudo de Caso, a literatura da referida técnica pode trazer inspirações para essa análise. De acordo com Yin (2005), a utilização de um caso único justifica-se quando o caso é representativo ou típico, dado o objetivo de capturar as circunstâncias e condições de uma situação lugar-comum ou dia-a-dia. Nesses casos, o estudo representa um “projeto típico entre muitos projetos diferentes” (Yin, 2005, p. 63) e permite a exploração e descoberta de problemáticas novas. Esses estudos permitem uma exploração aprofundada e rica dada a complexidade que o caso oferece e a oportunidade de aprendizado único (STAKE, 1998). Como argumenta Pettigrew (1990b), na escolha deve se considerar casos que permitam a observação do processo ou fenômeno de interesse de modo mais cristalino pelo acesso privilegiado e profundidade do conhecimento gerado pela riqueza de informações fornecidas.

Diante dos argumentos expostos (possibilidade de amplo acesso, tipo de organização, forma de organização do trabalho, trabalho inovador e reconhecido), a organização estudada revelou-se como um caso rico de informações, complexo e gerador de aprendizado, o que permitiu a exploração da proposta de tese. Os pontos aqui elencados como principais justificativas para escolha da organização estudada encontram-se descritos de forma detalhada na próxima seção, destinada para uma descrição narrativa da organização. Na referida seção será possível encontrar um arrazoado a respeito do histórico, objetivos, negócio realizado, público-alvo, forma de organização do trabalho, projetos executados, impacto social, relevância social, ambiente de trabalho e práticas de gestão

Após o aceite de ambos os lados para a realização da pesquisa, a pesquisadora foi apresentada a todas as pessoas que trabalhavam na organização e deu-se início à investigação. Como afirmam Watson e Gastaldo (2015) e Coulon (1995), a etnometodologia não possui uma tecnologia original para a prática de pesquisa, por isso faz uso de técnicas comuns de outras estratégias de investigação utilizadas na sociologia com foco na descrição. Dito de outra forma, Adamoglu de Oliveira e Montenegro (2012, p.137) argumentam que “os procedimentos utilizados

pelos etnometodólogos não são próprios, não são novos” e “fazem parte do patrimônio da sociologia qualitativa moderna”. De acordo com Coulon (1995), a combinação de técnicas deve extrair das informações coletadas o significado dos acontecimentos observados e evidenciar os meios utilizados pelos membros para organizar sua vida social em comum. Assim, a etnometodologia pode fazer uso da observação direta, observação participante, diálogos, notas de campo, estudo de dossiês administrativos, gravações em vídeo, gravação de comentários, projeção do material gravado para os próprios autores, gravação dos comentários feitos no decorrer dessas projeções, dentre outras ferramentas. Contudo, a indicação metodológica primeira é a observação de campo, a observação dos atores sociais em situação (COULON, 1995), o que possibilita ao pesquisador a apropriação da realidade vivida por um determinado grupo, tornando-o apto a descrever e interpretar as práticas que observa (TEN HAVE, 2004).

Nessa primeira etapa da pesquisa foi realizada uma reunião, com duração aproximada de 2 horas, com a Diretora de Projetos. A finalidade dessa reunião foi obter informações gerais sobre a organização. Foram levantados pontos como: histórico, objetivos, projetos que desenvolvem, organização diária do trabalho, divisão de tarefas, estrutura e outras informações sobre o dia-a-dia da organização. De acordo com Coulon (1995), as condições institucionais da pesquisa influenciam a própria pesquisa e constituem um dos materiais a ser investigado. Conhecer as condições institucionais permite que seja reconhecido o caráter *indicial* (ou contextual) do fato social. Dessa forma, um conhecimento inicial sobre a organização se fez necessário antes da realização das observações.

Posteriormente, foram realizadas observações diretas. Como afirma Coulon (1995), o estudo etnometodológico exige o abandono das hipóteses prévias de ida ao campo, o que significa que o pesquisador não sabe previamente o que procurar e deve se valer de termos descritivos vagos, como por exemplo “quero observar como vocês fazem as coisas”. Assim, as observações foram dinâmicas e não seguiram uma regra específica, pois o objetivo era conhecer quem eram as pessoas, o que elas faziam, com o que elas trabalhavam, como elas se relacionavam, ao que dedicavam seu tempo de trabalho, enfim, observar suas práticas cotidianas.

A cada dia a observação era realizada em um horário diferente. A pesquisadora sentava-se em um lugar diferente e buscava se adaptar ao que estava acontecendo. Essa flexibilidade permitiu a observação de diferentes pessoas e de

diferentes atividades. Dentre as diferentes atividades nas quais as pessoas foram observadas é possível destacar: reuniões de equipes, interação entre as pessoas em conversa sobre trabalhos que estavam realizando, interação entre as pessoas em conversa sobre questões pessoais, interação entre as pessoas em momento de confraternização e descontração (como café da manhã), pessoas trabalhando no computador.

Nos dias em que eram realizadas as observações, a pesquisadora mantinha interação com as pessoas da organização por meio de conversas informais. Essas conversas apresentavam diferentes finalidades, como: estabelecer vínculos, conhecer as pessoas, compreender o trabalho que estavam realizando, esclarecer sobre terminologias utilizadas e solicitar informações a respeito do que estava sendo observado.

Para a realização das observações a pesquisadora utilizou a noção de *tracking*, que é uma das sugestões expostas por Coulon (1995), com base nas ideias de Zimmerman (1976), para o trabalho de campo da etnometodologia. A noção de *tracking* (espreita) se refere a seguir a pista de alguém, caminhar seguindo os vestígios de alguém. Isto é, para que o pesquisador possa se situar na posição de um indivíduo da coletividade e adquirir uma visão mais apropriada desse mundo social particular, precisa compartilhar a linguagem natural com os membros à fim de evitar erros de interpretação. Para isso, o pesquisador precisa estar onde tem necessidade de estar, ver e ouvir tudo o que pode, fazer muitas perguntas e desenvolver a confiança entre ele e as pessoas envolvidas na pesquisa. Assim, a noção de *tracking* consiste em que o pesquisador observe o maior número de situações possíveis no decorrer da pesquisa de campo.

Outro princípio fundamental para a realização das observações e conversas informais foi a “indiferença etnometodológica”. A postura de indiferença etnometodológica significa que o pesquisador não pode observar o fenômeno carregado de pressupostos *a priori*, pois os *experts* do fenômeno são os participantes, por isso o pesquisador deve estar atento aos métodos que os participantes utilizam para fazer algo inteligível (BISPO; GODOY, 2014). Como explicado por Garfinkel (2015), nos estudos etnometodológicos o estudo dos fenômenos tem como base a descrição dos membros e o pesquisador deve se abster de todo juízo sobre a pertinência, valor, importância ou necessidade dessa descrição. Bispo e Godoy (2014) argumentam que a indiferença etnometodológica

baseia-se no conceito de suspensão da fenomenologia, para que seja possível compreender como são as práticas cotidianas e qual é o significado e sentido delas para os membros do grupo em investigação.

Enquanto as observações eram realizadas, também foi utilizada a técnica de Pesquisa Documental, que por vezes era feita durante a própria observação e, em outras, em momento posterior. Para Bispo e Godoy (2014), a análise de documentos pode ter como base os materiais que são produzidos durante o processo social cotidiano da organização e não os materiais produzidos ou provocados pelo pesquisador. Segundo esses autores, os documentos favorecem o acesso às informações, contribuem para o entendimento da história da organização e facilitam a compreensão da construção do documento, sua finalidade e outros aspectos institucionais. Assim, “os documentos devem ser analisados como práticas situadas ajudando a ampliar o entendimento e a compreensão do que está sendo investigado” (BISPO; GODOY, 2014, p.123).

A pesquisa documental inicialmente foi realizada no *website* da organização, na página institucional na rede social *Facebook*, nas *newsletters* enviadas para o *mailing* no qual a pesquisadora estava cadastrada, notícias sobre a organização disponíveis na internet e pesquisas gerais na internet sobre termos, siglas e outras instituições que eram citadas pelos membros durante as observações e/ou conversas.

Em todos os momentos da pesquisa foi adotado o uso do Diário de Campo, no qual a pesquisadora realizava anotações objetivas (como data, horário, pessoas observadas e configurações do ambiente), registrava informações a respeito das práticas (atividades observadas, como eram realizadas as tarefas, terminologias utilizadas, discursos produzidos pelos atores, interações entre as pessoas) e escrevia percepções prévias a respeito da observação (pontos a serem melhor detalhados, ligação das novas informações com outras anteriormente coletadas, acontecimentos repetitivos e articulações iniciais com o referencial teórico de base). A maior parte das anotações do Diário de Campo foi registrada durante o período de observação. Eventualmente eram feitos registros depois que a pesquisadora encerrava a observação e deixava a organização. Ao final de todo o desenvolvimento da pesquisa o Diário de Campo resultou em um caderno pautado (15cmx21cm) com 276 páginas escritas.

Além das ações no campo empírico, local em que o pesquisador estabelece interações, Bispo e Godoy (2014) recomendam que o pesquisador faça uso da técnica de “autorreflexão” no processo de pesquisa etnometodológica. Francis e Hester (2004) pontuam três aspectos principais dessa técnica: i) foco em alguma ação ou experiência com possibilidade de ser objeto da autorreflexão em busca de uma prática; ii) encontrar uma forma de avaliar as experiências e as ações para que não sejam conduzidas de forma efêmera para uma condição de análise e interpretação como uma prática; iii) tentar justificar os sentimentos produzidos a partir de uma experiência ou ação de forma a influenciar os métodos gerados nesse contexto (BISPO; GODOY, 2014). Dessa forma, a técnica de autorreflexão permite que o pesquisador utilize seus conhecimentos e competências para analisar o fenômeno sob investigação. Nas palavras de Bispo e Godoy (2014, p. 126), “a autorreflexão é um processo em que o pesquisador pode decantar as informações e experiências obtidas em campo para que seja possível, após algum tempo, uma melhor condição de avaliar e compreender as práticas que são buscadas em campo”. A partir dessas orientações, a pesquisadora, no processo de pensar sobre a investigação, fazia o registro de suas reflexões, por vezes no Diário de Campo e por vezes em gravador de áudio. Não é possível localizar temporalmente quando essas reflexões aconteceram, tampouco sistematizar a frequência de tais reflexões. Ora eram advindas de processos mais formais, como reunião de orientação e discussão do caso com colegas acadêmicos, ora emergiam de um processo de *insight* em diferentes momentos do cotidiano da pesquisadora.

A partir do uso dessas estratégias foi possível realizar o primeiro momento da pesquisa, que teve duração de cerca de cinco meses (Janeiro a Junho de 2018) e contou com: i) contatos iniciais para viabilização da pesquisa (telefonemas, e-mails, uma reunião presencial e assinatura do termo de confidencialidade); ii) uma reunião com a Diretora de Projetos com duração de 2 horas; iii) 18 observações realizadas, totalizando cerca 54 horas de observação; iv) conversas informais durante as 18 observações realizadas; v) anotações em diário de campo durante as 18 observações realizadas; iv) pesquisa documental em documentos disponíveis na internet, v) autorreflexão constante.

Essas técnicas permitiram a aproximação (precária) da pesquisadora com o campo empírico e com o fenômeno a ser estudado. Contudo, como apontado por Faria (2015), os elementos da realidade aparecem neste momento de forma

desorganizada, ininteligível, confusa e permitem uma apreensão ainda superficial que não autoriza a construção de um conhecimento elaborado sobre a organização estudada e o processo decisório organizacional. Portanto, uma reflexão inicial e um primeiro ordenamento das informações foram realizadas pela pesquisadora e sua orientadora.

O primeiro momento da pesquisa permitiu que a pesquisadora fosse inserida no campo empírico, estabelecesse vínculos com os membros da organização, conhecesse melhor a organização estudada, compreendesse a linguagem comum na qual os membros estavam incorporados e identificasse padrões nas práticas cotidianas dos membros. Dessa forma, foi possível traçar novos objetivos e estratégias de investigação para o retorno ao campo com um esquema aprimorado e definido sobre o que se iria analisar com mais profundidade.

### 3.2.2 Segundo Momento da Pesquisa - Sincrético

No segundo momento de pesquisa (sincrético) as técnicas de observação, conversas informais, pesquisa documental, autorreflexão e uso do diário de campo continuaram a ser empregadas, porém agora analisadas com o suporte da literatura, ou seja, *vis-à-vis* uma reflexão teórica. Essa análise com base nas teorias escolhidas para a pesquisa permite a elaboração de questionamentos mais dedicados ao que é observado. Não se trata de testar a teoria na prática, mas de buscar na teoria a ampliação das condições de investigação.

A pesquisa documental, além de trabalhar com os dados disponíveis na internet, como já detalhado, avançou para a análise dos relatórios internos da organização, como relatório do perfil dos beneficiados, relatório do impacto social das ações realizadas e planejamento estratégico do ano de 2018, os quais foram fornecidos pela própria organização. Esses documentos permitiram um aprofundamento sobre as ações realizadas pela organização e quais eram os pontos que se apresentavam mais importantes para seus membros.

Como a pesquisadora já havia estabelecido vínculo e conhecia os membros da organização, bem como suas rotinas, as conversas informais foram pautadas em questões mais específicas sobre o trabalho que cada um estava realizando, porque estava realizando, como estava sendo feito e quem mais estava envolvido. As

conversas mais focadas nas práticas do trabalho puderam revelar detalhes sobre os procedimentos utilizados pelos membros na execução de suas tarefas.

As observações, embora ainda considerassem as atividades e interações em geral, passaram a ter objetivos mais claros. Para isso a pesquisadora passou a agendar algumas de suas observações para momentos pré-definidos de acordo com as atividades agendadas pelos membros. Dessa forma, foi possível acompanhar mais reuniões de equipe e de projetos, o Fórum Nacional de Empreendedores executado pela organização e a reunião de revisão do planejamento estratégico de 2018.

O segundo momento de pesquisa tem como foco uma aproximação construída com o objeto de pesquisa, por isso optou-se por inserir mais uma técnica ao conjunto das técnicas que já estavam sendo utilizadas pela pesquisadora. De acordo com Ten Have (2004), um estudo etnometodológico pode utilizar a entrevista, mas de forma limitada e não como principal técnica. Portanto, com a finalidade de aprofundar algumas informações que estavam sendo levantadas por meio das observações, conversas informais e pesquisa documental, a pesquisadora passou a realizar algumas conversas formalmente estruturadas com os membros da organização, que poderiam ser chamadas de entrevistas. Foram conversas baseadas em uma única pergunta inicial: “*como é feito o seu trabalho na organização estudada?*”. A estruturação dessa pergunta foi baseada na proposta de Nicolini (2009) quanto a “*Interview to the double*”. Nessa abordagem o pesquisador se coloca no papel de um novo membro da organização e solicita ao entrevistado que diga a ele como é realizado o seu trabalho.

Essas entrevistas foram previamente agendadas, realizadas em sala separada, com a presença apenas da pesquisadora e do entrevistado e foram gravadas. As entrevistas não foram transcritas, tendo em vista a recomendação de Ten Have (2004). Para o autor, o processo de transcrição gera perda de dados, visto que a linguagem verbal e não verbal são mais ricas que a linguagem escrita. Ten Have (2004) frisa que o objetivo da entrevista não é analisar o texto escrito da transcrição, por isso o pesquisador deve ouvir novamente as gravações para realizar a sua análise e interpretação, procedimento que foi adotado pela pesquisadora.

Foram realizadas entrevistas com 10 membros da organização estudada, as quais resultaram em 8h42m47s de gravação. Para a escolha das pessoas entrevistadas utilizou-se como critério a competência social demonstrada pelo

membro do grupo (Garfinkel, 2015). Portanto, foram selecionadas aquelas que: eram mais procuradas pelos colegas para tirar dúvidas ou ajudar no trabalho do dia-a-dia; que estavam envolvidas em diversas atividades da organização; que eram citadas pelos colegas como sendo referências na organização; que foram indicadas por membros que já haviam sido entrevistados.

Além da riqueza de informações apresentadas individualmente pelos membros, as entrevistas também permitiram que cada um colocasse o seu ponto de vista e a sua interpretação a respeito de como as coisas eram feitas na organização estudada. É importante lembrar que Garfinkel (2015) reconhece a capacidade reflexiva e interpretativa do ator social que permitem o conhecimento prático aplicado nas atividades cotidianas. Dessa forma, captar o ponto de vista do membro significa considerar os seus relatos como instruções de pesquisa que geram uma validação intersubjetiva (entre pesquisador e entrevistado) a respeito do fenômeno estudado (COULON, 1995).

Outro recurso para acompanhamento das atividades que não havia sido utilizado no primeiro momento de pesquisa passou a ser utilizado nesse segundo momento. No dia 26 de junho de 2018, a pesquisadora foi incluída nos três grupos virtuais que os membros da organização mantém em aplicativo para troca instantânea de mensagens (*WhatsApp*). Ten Have (2004) sugere a ampliação do uso da tecnologia na pesquisa etnometodológica e propõe a investigação do cotidiano no plano virtual. Segundo Bispo e Godoy (2014), esses recursos ampliam a condição de estudar as interações das pessoas no trabalho sem a influência da presença do pesquisador. Com essa inserção foi possível manter o acompanhamento dos membros por vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana, nas interações mantidas pelas pessoas por meio desse recurso tecnológico. Enquanto as observações presenciais estavam sendo feitas apenas no escritório de Curitiba, nos grupos virtuais havia a interação dos membros alocados nos escritórios de São Paulo e Recife, o que trouxe uma ampliação do olhar da pesquisadora para a organização.

O segundo momento da pesquisa teve duração de cerca de três meses (Junho a Setembro de 2018). Como exposto, as técnicas utilizadas para apreender a realidade foram: i) 36 momentos de observação (totalizando 108 horas); ii) conversas informais durante as 36 observações realizadas; iii) anotações em diário de campo durante as 36 observações realizadas; iv) pesquisa documental em

documentos internos da organização; v) entrevista com 10 membros da organização; vi) participação em 3 grupos de *WhatsApp*; v) autorreflexão constante.

Faria (2015) argumenta que, nesse segundo momento da pesquisa, o pesquisador procura apropriar-se de conceitos, análises e estudos já produzidos para auxiliá-lo no aprofundamento de sua pesquisa e no processo de tornar seu objeto de estudo cognoscível. Portanto, nessa etapa o pesquisador deve avançar para a construção de um conhecimento valorizado, isto é, aquele alcançado por meio de uma percepção elaborada em que o pesquisador pode conceituar, descrever, organizar, classificar e pensar sobre o objeto e sobre sua atividade de investigação.

Dessa forma, nesse momento a pesquisadora passou a uma análise mais refinada das informações coletadas, que ainda não estava na sua versão final, mas encontrava-se mais elaborada em relação à fase de aproximação precária. De acordo com Bispo e Godoy (2014), a literatura não apresenta uma diretriz clara de como interpretar e reportar os dados oriundos das investigações etnometodológicas. Contudo, argumentam que os resultados da pesquisa dessa natureza devem, primeiramente, buscar a identificação e o entendimento das atividades do grupo em estudo, para depois realizar a análise e interpretação dos métodos pelos quais o grupo ordena sua vida cotidiana em torno de suas práticas. Portanto, o primeiro procedimento de análise consistiu na elaboração de uma descrição a respeito da organização estudada (a versão final dessa descrição encontra-se na seção 4), com o objetivo de sistematizar o conteúdo levantado, permitir ao leitor a compreensão do contexto de pesquisa e descrever as atividades do grupo estudado. Nesse momento também foi iniciado um esboço da análise e interpretação dos métodos pelos quais o grupo ordena sua vida cotidiana em torno de suas práticas. Esse esboço buscava uma articulação dos dados levantados com o referencial teórico previamente apresentado e os objetivos da investigação. Esses primeiros rascunhos permitiram *insights* para a pesquisadora, que pôde retornar ao campo e dar início ao terceiro momento da pesquisa.

### 3.2.3 Terceiro Momento da Pesquisa - Sintético

O terceiro momento de pesquisa (sintético) é marcado pela elevação do pensamento no qual o conhecimento produzido, tendo recorrido a métodos

científicos e às teorias disponíveis, aprofunda os procedimentos de apreensão e interpretação da realidade (FARIA, 2015). Neste momento o pesquisador se apropria do fenômeno em sua concreticidade, embora de forma ainda não definitiva, pois determinados fatos observados ainda exigem melhor compreensão, obrigando um retorno a momentos anteriores. Neste momento a “totalidade fenomênica” pode ser apreendida pelo pesquisador. Desse modo, a pesquisadora permaneceu imersa no campo empírico, mas avançou na elaboração de suas análises à fim de produzir o conhecimento científico que se cristaliza na elaboração do relatório final de pesquisa.

No campo empírico deu-se continuidade aos procedimentos de: i) observação, ii) conversas informais, iii) pesquisa documental, iv) acompanhamento das interações via *WhatsApp*, v) entrevistas, vi) anotações em diário de campo, v) autorreflexão. Contudo, houve alteração dos objetivos da pesquisadora ao empregar tais técnicas. De acordo com Coulon (1995), os estudos etnometodológicos podem receber contribuição da etnografia constitutiva, que tem como princípios: i) a disponibilidade dos dados consultáveis; ii) a exaustividade do tratamento dos dados; iii) a convergência entre os pesquisadores e os participantes sobre a visão dos acontecimentos; e iv) a análise interacional que evita a redução psicológica e a reificação sociológica. Dessa forma, as ferramentas utilizadas tiveram por objetivo garantir um movimento dialógico, interacional e recursivo entre a realidade e a análise dos dados.

Por meio das observações, diário de campo, pesquisa documental e acompanhamento dos grupos de *WhatsApp*, pode-se garantir que os dados estivessem disponíveis para novas consultas de checagem de informações que estavam sendo trabalhadas no processo de análise. Nas conversas informais e nas entrevistas a pesquisadora fazia a exposição das suas percepções, análises e interpretações para que os membros da organização pudessem manifestar suas concordâncias, discordâncias, complementações e correções das interpretações apresentadas. A partir do olhar dos membros foi possível elaborar a análise de forma mais apurada e próxima da realidade investigada. No que se refere às entrevistas, estas foram realizadas apenas com 2 membros da organização: essa escolha se deu por serem pessoas diretamente envolvidas nos dois processos decisórios que serão apresentados na seção de análise e interpretação da realidade investigada (seção 5).

A partir dessas novas idas a campo e das análises prévias feitas no momento anterior da pesquisa, deu-se início à análise elaborada sobre a realidade investigada, o que levou a pesquisadora a abstrações cada vez mais sutis. Como argumentado por Faria (2015), no terceiro momento da pesquisa o objeto apreendido se transforma em objeto teórico, construído segundo as regras da ciência e se traduz em um conhecimento cientificamente apropriado.

O principal caminho percorrido para a realização da análise e interpretação das informações com as quais a pesquisadora teve acesso foi pelo uso do Método Documentário de Interpretação (MDI). Garfinkel (2015) argumenta que o MDI permite que se saiba aquilo que uma outra pessoa fala mesmo considerando que ela nunca diz exatamente o que deseja exprimir. Por isso, segundo o autor, o MDI deve ser utilizado pelo pesquisador para selecionar e ordenar acontecimentos passados quando constrói uma história, de forma que consiga atribuir às circunstâncias presentes a sua pertinência passada e suas perspectivas futuras. Nesse processo, o pesquisador deve utilizar o que de fato observou para documentar um padrão subjacente, fazendo uso do MDI para resumir seu objeto de investigação, atribuindo caráter racional a um status de conclusões e resultados de pesquisa (GARFINKEL, 2015). Coulon (1995) explica que o MDI é um esforço incessante de ver as coisas em perspectiva, de avaliar as possibilidades oferecidas, de levar em conta as condições temporais para compreender as ações cotidianas.

Garfinkel (2015) argumenta que o MDI é um método empregado na sociologia leiga, isto é, é empregado pelos atores sociais nos procedimentos pelos quais se compreendem reciprocamente e pesquisam o próprio mundo cotidiano. O autor explica que

“o método documentário de interpretação implica a busca de um padrão idêntico homólogo subjacente a uma enorme variedade de realizações totalmente diferentes de sentido. O método consiste em tratar uma aparência de fato como ‘um documento de’, como capaz de designar (mostrar), como sendo em nome de um suposto modelo subjacente. Esse modelo subjacente é não apenas derivado das evidências documentárias individuais, mas as evidências documentárias individuais, por sua vez são interpretadas na base do que é conhecido desse padrão subjacente. Cada um é usado para elaborar o outro” (GARFINKEL, 2015, p.78)

Coulon (1995) comenta a argumentação de Garfinkel, esclarecendo que o MDI é um processo que busca identificar um padrão subjacente a uma série de aparências. Nesse sentido, a aparência se torna referente a um padrão, é uma

expressão ou um documento do padrão subjacente. Logo, o padrão pertence ao senso comum. E, para identificá-lo, é preciso considerar aquilo que é relatável, observável, descritível e que remete a um sentido e a um processo de interpretação que é conhecido pelos membros de um grupo.

Ao explicar como o MDI é utilizado pelas pessoas, Coulon (1995) exemplifica que na organização de uma atividade prática, como a conversação, as pessoas continuamente fazem referência a um padrão para compreender os elementos, os detalhes e as indexações da conversação. Assim, conclui que a linguagem é o meio natural de exibição e de elaboração de padrões. A partir dessa concepção pode-se dizer que os indivíduos tornam a realidade social legível por meio da construção de padrões visíveis, os quais permitem a interpretação das ações em contexto. As pessoas se empenham no trabalho de documentação cada vez que precisam decidir a respeito do sentido de uma palavra de acordo com um contexto, por isso selecionam, modificam e ordenam as potencialidades de significados na medida em que conversam (GARFINKEL, 2015).

Para a aplicação do MDI a pesquisadora retornou ao material empírico coletado, revisitando as anotações em diário de campo, as anotações decorrentes do processo de autorreflexão, os documentos analisados, bem como ouviu novamente as entrevistas gravadas. A partir da reanálise dessas informações foi possível selecionar e ordenar os acontecimentos investigados e identificar os padrões presentes na fala e no comportamento dos membros. O uso do MDI enquanto método para analisar e interpretar a realidade foi conduzido no sentido de identificar os padrões visíveis nos acontecimentos observados e nos relatos dos membros, o que permitiu a compreensão e interpretação da realidade tendo em vista a incorporação da pesquisadora no contexto investigado. O MDI permitiu a identificação da forma de incorporação de cada membro no contexto da organização estudada e, conseqüentemente, no processo decisório organizacional, a partir da identificação dos padrões de comportamento e linguagem manifestados por cada um deles. O método também favoreceu a identificação do principal texto cristalizado na organização estudada, o qual influencia toda a realidade organizacional e os processos decisórios que foram observados. O detalhamento dessas análises e interpretações pode ser encontrado na seção 5.

Para elaborar a análise e interpretação das informações obtidas a pesquisadora também seguiu as recomendações de Bispo e Godoy (2014). A proposta dos autores

“baseia-se na capacidade do pesquisador identificar um conjunto de atividades cotidianas realizadas pelos membros de uma organização que, quando observadas de forma analítica torna-se possível a percepção do surgimento de uma prática guarda-chuva que é o resultado do ordenamento social daquele grupo” (BISPO; GODOY, 2014, p.127).

Segundo Bispo e Godoy (2014) os elementos utilizados como referência para identificação das práticas são os cinco conceitos-chave da etnometodologia. Portanto, são esses conceitos que devem ser identificados nos conjuntos de atividades observadas no campo como critério de análise e interpretação para constituição, ou não, de uma prática. Dito de outra forma, há um conjunto de atividades observadas que, a partir dos critérios de interpretação baseados nos cinco conceitos-chave da etnometodologia, resultaram ou não em uma prática. Como uma diretriz para essa análise, os autores sugerem a utilização de um quadro resumo, reproduzido no QUADRO 2.

#### QUADRO 2: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS ETNOMETODOLÓGICOS

CONCEITO	DESCRIÇÃO TEÓRICA DO CONCEITO	PERGUNTA DE ORIENTAÇÃO ANALÍTICA E INTERPRETATIVA
<b>Prática/Realização</b>	Indica a experiência e a realização da prática dos membros de um grupo em seu contexto cotidiano, ou seja, é preciso compartilhar desse cotidiano e do contexto para que seja possível a compreensão das práticas do grupo.	As atividades identificadas representam o cotidiano da organização/grupo investigado e são reconhecidas pelos seus membros como próprias e características da organização/grupo ao qual pertencem?
<b>Indicialidade</b>	Refere-se a todas as circunstâncias que a uma palavra carrega em uma situação. Tal termo é adotado da linguística e denota que, ao mesmo tempo, em que uma palavra tem um significado, de algum modo "genérico", esta mesma palavra possui significação distinta em situações particulares, assim, a sua compreensão, em alguns casos, necessita que as pessoas busquem informações adicionais que vão além do simples entendimento genérico da palavra. Trata-se da linguagem em uso.	O conjunto de atividades identificadas apresentam uma linguagem própria da organização/grupo investigado em que todos os membros compartilham dela e do(s) sentido(s) que ela representa na vida cotidiana dessa organização/grupo? É possível identificar jargões e/ou palavras próprias?
<b>Reflexividade</b>	Está relacionada aos "efeitos" das práticas de um grupo, trata-se de um processo em que ocorre uma ação e, ao mesmo tempo, produz uma reação sobre os seus criadores.	O conjunto de atividades identificadas criam ao longo do tempo na organização/grupo condições de perpetuação, modificação ou, até mesmo, geram novas atividades que são reconhecidas pelos membros como resultado do seu cotidiano?
<b>Relatabilidade</b>	É como o grupo estudado descreve as atividades práticas a partir das referências de sentido e significado que o próprio grupo possui, pode ser considerada como uma "justificativa" do grupo para determinada atividade e conduta.	É possível identificar nas falas e ações dos membros da organização/grupo justificativa comum para orientar a razão pela qual o conjunto de atividades é realizado daquela forma e não de outra?
<b>Noção de Membro</b>	O membro é aquele que compartilha da linguagem de um grupo, induz a uma condição de "ser" do grupos e não apenas de "estar".	O conjunto de atividades mapeadas permitem ao pesquisador identificar claramente quem são os indivíduos que são efetivamente da organização/grupo e não apenas "estão" nele? A indicialidade e a relatabilidade são fundamentais para tal reconhecimento.

FONTE: Bispo e Godoy (2014).

Com a aplicação desses critérios de interpretação foi possível organizar as informações obtidas e selecionar os processos que seriam analisados. Ao aplicar as perguntas propostas por Bispo e Godoy (2014), a pesquisadora pode i) caracterizar o processo decisório como uma prática organizacional, visto que está presente no cotidiano da organização e é reconhecido pelos membros como próprios e característicos da organização; ii) identificar a utilização de uma linguagem própria da organização, a qual é compartilhada entre os membros e se caracteriza pelo uso de termos particulares que só fazem sentido no contexto em que são utilizados; iii) mapear atividades que criaram condições de perpetuação, modificação e geração de novas atividades reconhecidas pelos membros como resultado do cotidiano; iv) perceber que as falas e ações dos membros demonstram justificativa comum para a forma como as atividades são realizadas; v) identificar quem são os membros da organização e como participam do processo decisório. O detalhamento dessas análises e interpretações está apresentado na seção 5.

O terceiro momento da pesquisa teve duração de cerca de 4 meses (Setembro de 2018 a Janeiro de 2019) e nele se fez uso das seguintes estratégias: i) 13 momentos de observação (totalizando 25 horas); ii) conversas informais durante as 13 observações realizadas; iii) anotações em diário de campo durante as 13 observações realizadas; iv) pesquisa documental com base nos documentos que já haviam sido levantados nas fases anteriores; v) entrevista com 2 membros da organização; vi) participação em 3 grupos de *WhatsApp*; vii) autorreflexão constante; viii) descrição detalhada da organização estudada (ver seção 4); ix) utilização do MDI e dos conceitos-chave da etnometodologia para análise e interpretação das informações coletadas; x) elaboração da análise do processo decisório como uma prática organizacional que se constitui na recursividade da dinâmica texto-conversa (ver seção 5).

Para a exposição contida na seção 5, que se destina à análise e interpretação da realidade investigada, organizou-se as fontes das informações coletadas conforme QUADRO 3. Dessa forma, sempre que a citação de alguma fonte for feita, será apresentada a nomenclatura da fonte, acompanhada pela data em que a declaração foi feita. Apresenta-se como fonte nesse quadro apenas aquelas que serão citadas na análise e não a totalidade das fontes às quais a pesquisadora teve acesso no decorrer da pesquisa.

#### QUADRO 3: ORGANIZAÇÃO DAS FONTES DE INFORMAÇÃO

<b>NOMENCLATURA UTILIZADA</b>	<b>FORMA DE ORGANIZAÇÃO DAS FONTES</b>
Diretora-Presidente	Uma das diretoras da organização, que atua como presidente da mesma
Diretora P&D	Uma das diretoras da organização, que atua como diretora da área de Pesquisa e Desenvolvimento
Diretora Projetos	Uma das diretoras da organização, que atua como diretora da área de Projetos
Diretora DH	Uma das diretoras da organização, que atua como diretora da área de Desenvolvimento Humano
Coordenador 1	Um dos coordenadores de projetos que recebeu aleatoriamente o número 1
Coordenador 2	Uma das coordenadoras de projetos que recebeu aleatoriamente o número 2
Coordenador 3	Um dos coordenadores de projetos que recebeu aleatoriamente o número 3
Coordenador 4	Uma das coordenadoras de projetos que recebeu aleatoriamente o número 4
Coordenador 5	Uma das coordenadoras de projetos que recebeu aleatoriamente o número 5
Coordenador 6	Uma das coordenadoras de projetos que recebeu aleatoriamente o número 6
Coordenadora 7	Uma das coordenadoras de projetos que recebeu aleatoriamente o número 7
Assessora de RH	Consultora terceirizada que atua como assessora de Recursos Humanos
Assessora de projetos 1	Uma das assessoras de projetos que recebeu aleatoriamente o número 1

FONTE: Elaborado pela autora.

Quanto ao desenvolvimento do terceiro momento de pesquisa, há que se fazer uma ressalva. O recorte temporal feito em Janeiro de 2019 não representa a finalização de um processo de investigação. Segundo Faria (2015, p.35),

“Esse terceiro momento não é, definitivamente, o da verdade absoluta e inquestionável, o momento da tese das teses, do último estágio do saber. É apenas um momento em que o pesquisador alcança o limite de sua compreensão e não o limite definitivo do entendimento da realidade. A produção do conhecimento, nesse momento, mostra que as certezas contêm as próprias dúvidas, que o que parece definitivo é apenas provisório e que a totalidade cognoscível é a superação da fragmentação, encontrada no primeiro momento, e da estrutura formal, encontrada no segundo momento, e não o saber absoluto de todo o real”.

Dessa forma, o que se encontra nas próximas seções é uma tentativa de fazer um corte para apresentação dos resultados da investigação empreendida, o

que se dá pelo processo formal de finalização de uma tese. Na seção 4 será apresentada a descrição narrativa da organização estudada, em atendimento à sugestão de Coulon (1995) de que um traço essencial da etnometodologia é a descrição do que os membros fazem com certo localismo. Na seção 5 será possível encontrar a análise do processo decisório como uma prática organizacional, por meio da articulação entre os fenômenos observados e as teorias que ofereceram suporte para a realização do trabalho.

## 4 APRESENTAÇÃO DA REALIDADE INVESTIGADA

Bispo e Godoy (2014) esclarecem que os resultados das pesquisas etnometodológicas devem, primeiramente, buscar a identificação e o entendimento das atividades do grupo em estudo, para depois realizar a análise e interpretação dos métodos pelos quais o grupo ordena sua vida cotidiana em torno de suas práticas. Dessa forma, apresenta-se nessa seção uma descrição da organização estudada, elaborada com base nas informações levantadas pela pesquisadora, prioritariamente, durante o primeiro e o segundo momento da pesquisa.

### 4.1 IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização estudada foi fundada por sete jovens, na cidade de Curitiba. No ano de 2005, os amigos criaram a organização, com o objetivo de oferecer a microempreendedores de baixa renda e grupos produtivos comunitários, de todos os setores e idades, o apoio que eles necessitavam para desenvolver os seus negócios. Para tanto, configurou-se como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e enquadra-se como uma associação sem fins lucrativos. Segundo Carrion (2000) as instituições não governamentais e sem fins lucrativos, que se enquadram como sendo do terceiro setor, são aquelas que a partir do âmbito privado perseguem propósitos de interesse público. Portanto, são organizações da sociedade civil, fora do aparato do estado, que têm por objetivo a prestação de serviços ao público que antes eram de competência exclusiva do estado. Além de prestar serviços, buscam defender direitos, promover desenvolvimento econômico local, lutar contra a desigualdade social, desenvolver a cidadania e promover o interesse coletivo.

A organização estudada apresenta como Missão *“unir forças e viabilizar acessos para que as pessoas e comunidades de baixa renda possam ser empreendedoras, promovendo a inclusão e o desenvolvimento econômico e social”*. A Visão apresentada é *“fazer da economia um lugar para todos”*.

A organização estruturou-se para dar apoio a empresas, organizações sociais e governos para desenvolvimento de negócios inclusivos e projetos de apoio a microempreendedores de baixa renda. O trabalho consiste em ampliar o acesso de microempreendedores a conhecimento, redes, mercados e crédito para que

desenvolvam ou iniciem seus empreendimentos. Com o lema de que *“todos podem empreender”*, a organização estudada mantém o foco em gerar oportunidades de negócios, trabalho e renda por meio do empreendedorismo, promovendo inclusão e desenvolvimento econômico e social. Portanto, entende que o empreendedorismo impulsiona a economia e o desenvolvimento do país.

Sua qualificação jurídica permite a ela acessar financiamento público (governo federal, estadual e municipal) e privado (doações de empresas). Para tanto, desenvolve parcerias com governos locais (estaduais e municipais), com empresas privadas e bancos de financiamento. Dentre as parcerias de maior destaque, citam-se: Organização Internacional do Trabalho, Banco Santander, Fundação Telefônica/Vivo, Azul Linhas Aéreas, AES Eletropaulo, Rockefeller Foundation, Prefeitura Municipal de Curitiba, Instituto Lojas Renner, Instituto Camargo Corrêa, Masisa, HP, Artemisia, Accenture, Anhanguera, Citi Foundation, Fundação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), Fundação Alphaville, Instituto Walmart, Fundação AVINA, Instituto Votorantim, Mondeléz, Unilever, Sebrae, Itaipu Binacional, McKinsey, Ashoka, Natura, Gerdau, Danone, Instituto Coca-Cola Brasil, Serasa Experian, Fundação Volkswagen, Banco de Desenvolvimento da América Latina - CAF American, Bank of America Merrill Lynch.

Ao estabelecer essas parcerias, a organização atua como uma ponte entre os parceiros<sup>3</sup> e o empreendedor que já iniciou seu negócio ou pretende iniciar. A operacionalização do negócio se dá por meio da construção de projetos que impactem os empreendedores, são financiados pelos parceiros e executados pela organização. Embora cada projeto seja construído de acordo com a parceria estabelecida, todos eles estão pautados na metodologia construída pela organização, a qual é baseada nos Princípios da Andragogia<sup>4</sup> e na Teoria Effectuation de Saras Sarasvathy<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> O termo “Parceiros” ou “Parceiras” se refere às empresas, entidades ou órgãos governamentais que contratam a organização estudada para a realização dos projetos e/ou financiam total ou parcialmente a realização das ações planejadas. Alguns projetos desenvolvem-se por meio da articulação com apenas um parceiro, outros são realizados por meio da articulação de mais de um parceiro.

<sup>4</sup> Vertente da ciência da educação sobre educação de jovens e adultos.

<sup>5</sup> Sarasvathy, professora da Darden School of Business, criou um método que pretende ensinar que qualquer um pode empreender. Conforme: SARASVATHY, Saras D. Causation and Effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

A Teoria Effectuation compreende o empreendedorismo como um conjunto de habilidades que são desenvolvidas pela prática e experiência. Portanto, ao invés de focar no desenvolvimento de um plano de negócios baseado em previsões para o futuro, a metodologia estimula os microempreendedores a criarem e ampliarem seus negócios a partir dos recursos que eles têm disponíveis. A metodologia se desenvolve em três pilares fundamentais: 1) Quem eles são: identidade, sonhos e autoimagem; 2) O que eles sabem: conhecimentos e experiências; e 3) Quem eles conhecem: rede de contatos.

Para o alcance dos seus objetivos, a organização estudada estrutura seus projetos de acordo com sua missão, diretrizes da Andragogia e da Teoria do Effectuation e parceria estabelecida para cada projeto, dentro de 3 eixos: i) Projetos de Inclusão Empreendedora; ii) Consultoria e Execução de Negócios Inclusivos; e iii) Produção de Conteúdo e Disseminação da Causa.

Os projetos do eixo Inclusão Empreendedora consistem no planejamento, execução e avaliação de projetos de apoio a microempreendedores de baixa renda, com o objetivo de desenvolver competências empreendedoras e de gestão de negócios. Os projetos são construídos de forma conjunta e colaborativa com os parceiros, tendo como foco o impacto direto na vida do microempreendedor. Para a realização dessas capacitações a teoria e a prática são integradas para que estimulem desafios alcançáveis e que tragam respostas rápidas ao microempreendedor. Assim, os beneficiados<sup>6</sup> finalizam as capacitações aptos a analisar as dificuldades que enfrentam nos negócios e buscar soluções para enfrenta-las. As capacitações acontecem em 6 etapas: i) mobilização dos empreendedores que irão participar; ii) capacitação presencial; iii) realização de oficinas temáticas; iv) assessorias e mentorias coletivas; v) encontro de integração; e vi) relatórios de acompanhamento.

Como exemplos de projetos nesse eixo tem-se o Programa Parceiros em Ação e o Projeto Costurando o Futuro. O Programa Parceiros em Ação é fruto de parceria com o Banco Santander e a Consultoria Accenture. O objetivo é identificar, apoiar, capacitar e integrar microempreendedores de comunidades de baixa renda para a gestão dos seus negócios. A operacionalização desse programa acontece

---

<sup>6</sup> O termo “Beneficiados” ou “Beneficiadas” refere-se ao público atendido pela organização estudada, que são microempreendedores de baixa renda. Dentre os beneficiados atendidos estão aqueles que buscam iniciar um negócio e aqueles que buscam desenvolver um negócio já iniciado. Os beneficiados não realizam investimentos financeiros para participar dos projetos, visto que todos são financiados pelos parceiros.

por meio da identificação de cidades nas quais o Banco Santander oferece o serviço de microcrédito a microempreendedores. Após a identificação das cidades é feita a mobilização de empreendedores locais para que passem por um programa de capacitação com duração de uma semana. O Projeto Costurando o Futuro foi criado por meio da parceria com o Instituto Volkswagen, mas soma-se ao projeto parceria com mais duas empresas, uma de costura e outra de design, e a parceria com o Governo do Estado do Paraná. O projeto se dedica a capacitação técnica em costura e desenvolvimento de habilidades empreendedoras para integrantes do Programa Família Paranaense. Após doação da matéria prima por parte da Volkswagen, as participantes recebem aulas de corte e costura, aprendem a desenvolver produtos e são capacitadas para o empreendedorismo. Ao final do programa as alunas destaque recebem maquinários e insumos para iniciar o negócio próprio.

Os projetos do eixo Consultoria e Execução de Negócios Inclusivos têm foco na transformação das cadeias de valor tradicionais em cadeias mais justas e lucrativas por meio da inclusão de microempreendedores de baixa renda. Nesse caso, grandes empresas recebem consultoria para criar modelos e oportunidade de negócios que gerem lucro e impacto social. Cabe à organização estudada realizar pesquisa e identificação de oportunidades, planejamento, implantação e avaliação dos novos modelos. Como exemplos de ações nesse eixo é possível citar o Projeto Kiteiras (Danone) e o Projeto Eu Sou Kibon. Ambos tiveram como foco o desenho de uma rede de microempreendedores para venda de produtos das empresas. O novo modelo de funcionamento e procedimentos foi desenvolvido pela organização estudada, que também ofereceu capacitação para os beneficiados.

O eixo de Produção de Conteúdo e Disseminação da Causa tem como objetivo mudar o paradigma de que empreender é um dom, portanto buscam disseminar a mensagem de que todos podem empreender por meio do desenvolvimento de habilidades que podem ser aprendidas. Assim, a organização estudada desenvolveu prêmios nacionais e regionais para inspirar microempreendedores a contar a sua história, contribuindo para o empoderamento de outras pessoas e disseminação de exemplos de sucesso. São exemplos de ações nesse eixo o Fórum Nacional de Empreendedorismo e o Desafio Paraná/Geração Empreendedora. O Fórum Nacional de Empreendedorismo é uma iniciativa exclusiva da organização estudada e acontece anualmente. Trata-se de um

encontro nacional de empreendedores e parceiros com foco em fortalecer o ecossistema dos empreendedores. No encontro são realizadas palestras, estudos de caso, apresentação de pesquisas com foco no empreendedorismo. O Desafio Paraná/Geração Empreendedora acontece todos os anos por meio da parceria com o Instituto Volkswagen e outros parceiros identificados de acordo com o tema escolhido para o ano. Para o ano de 2018 o Desafio Paraná teve como foco estudantes de 14 a 18 anos de escolas públicas de Curitiba e Região Metropolitana, com o tema Formação de Competências Digitais. Os estudantes receberam capacitações técnicas sobre inteligência digital e empreendedorismo. Após as capacitações, os jovens destaques são escolhidos e passam por um sistema de premiação financeira para desenvolvimento de negócios.

#### 4.2 IMPACTO SOCIAL E RECONHECIMENTO

Após a fundação, em 2005, a organização expandiu-se para outras comunidades. Entre os anos de 2006 e 2007, abriu escritórios em São Paulo e Recife. Em 2007, deu início a um fundo de microcrédito para poder oferecer o acesso dos microempreendedores a créditos. No ano de 2008, foi criada a área de Desenvolvimento de Metodologias para pesquisar, desenvolver, organizar e replicar as metodologias da organização. Essa estratégia de expansão tem permitido a ampliação do impacto das ações da organização por meio da replicação das metodologias por parte de uma rede de organizações sociais aliadas<sup>7</sup> em todo o Brasil. Em 2012, a organização realizou uma importante transformação na metodologia de trabalho, buscou respaldo na já referida Teoria Effectuation proposta por Saras Sarasvathy e criou uma métrica para entender o impacto do seu trabalho, que foi chamada de Índice de Inclusão Empreendedora. No ano de 2014, foi lançado o projeto “*Tamo Junto*”, uma plataforma de Cursos On-Line gratuita que oferece conteúdos para microempreendedores, de forma a ampliar o acesso das pessoas à metodologia da organização.

Ao longo dos 13 anos de atuação a organização tem ampliado o impacto de suas ações por meio da replicação das metodologias por uma rede de organizações

---

<sup>7</sup> O termo “Aliadas” faz referência a outras organizações sociais presentes em território nacional, por meio das quais a organização estudada potencializa suas ações em localidades nas quais não possui escritório ou equipe própria de trabalho. As aliadas são treinadas na metodologia utilizada pela organização estudada e executam seus projetos na localidade em que estão.

sociais aliadas em todo o Brasil, atuando em 27 estados brasileiros. Até o início de 2018 suas divulgações anunciavam a marca de 64.496 beneficiados, 107 parceiros treinados e 127 projetos realizados. No estudo de impacto de suas ações, avalia que 84% dos empreendedores apoiados aumentaram seu índice de Inclusão Empreendedora e 72% dos beneficiados alcançaram o sucesso após o 3º ano.

A organização monitora continuamente o perfil dos empreendedores atendidos, aos quais chama de beneficiados. O relatório referente ao primeiro semestre de 2018 (Janeiro a Julho) indica que 10.321 beneficiados foram atendidos, sendo 2.138 em ações presenciais e 8.183 em ações on-line. O perfil das beneficiadas é de mulheres, pardas, nordestinas, com média de 30 anos de idade e Ensino Médio Completo. No que tange às categorias de renda econômica encontram-se nas chamadas classes B2 e C1 e quanto à inserção social pertencem à chamada classe E (com renda de até 2 salários mínimos). No fechamento dos índices do ano de 2018 a organização divulgou o total de 35 projetos realizados, com 21.839 microempreendedores apoiados e 146.421 empreendedores alcançados de forma on-line.

A relevância do trabalho e destaque da organização tem sido socialmente reconhecido, seja por prêmios recebidos ou por convites para compor grupos nacionais e internacionais atrelados ao mercado em que atua. Dentre os prêmios recebidos destaca-se: i) Líder parceiro da Fundação Avina (2004); ii) Prêmio Nacional Visionaris UBS Ashoka (2007); iii) Prêmio Empreendedor Social Folha de São Paulo / Schwab Foundation (2008); iv) ONG mais confiável – categoria geração de trabalho e renda – Revista Reader's Digest/Seleções (2010); v) Prêmio Centennial Innovation Challenge – Fundação Rockefeller (2013). As instituições que foi convidada a compor são: i) Fellow Ashoka – Empreendedores Sociais (2007); ii) Member Clinton Global Initiative (2010); iii) Young Global Leaders – Fórum Econômico Mundial (2010); iv) Conselho Nacional da Semana Global do Empreendedorismo no Brasil (2011); v) Unreasonable Institute Fellowship (2011); vi) Rede Folha Empreendedores Socioambientais; vii) Vital Voices Global Ambassadors Program (2013); viii) Official Member Youth Business International (2013); ix) Official Member ANDE (Aspen Network of Development Entrepreneurs) (2013); x) Membro Conselho Nacional Global do Empreendedorismo; xi) Youth Action Net Global Fellow (2010 e 2016).

### 4.3 EXECUÇÃO DO TRABALHO

Os empregados efetivos da organização, composto por 36 pessoas, dividem-se na atuação entre os escritórios de Curitiba (24 pessoas), São Paulo (10 pessoas) e Recife (2 pessoas). Para fins de execução dos trabalhos, a organização está desmembrada em quatro setores – Comunicação, Financeiro, Projetos e Comercial. O setor de Comunicação conta com 8 pessoas na equipe, estando todas alocadas na matriz em Curitiba. Esse setor é responsável por atender demandas transversais, seja o plano de comunicação institucional ou o atendimento a necessidades específicas de cada projeto. A estrutura do departamento de Comunicação é composta por uma coordenadora e 7 pessoas na equipe que dividem suas atividades em focos específicos, como: produção de materiais, cobertura de eventos, mídias sociais, *website*, *newsletter*, divulgações em geral. Via de regra, a coordenadora do setor distribui, acompanha e valida as tarefas dos membros da sua equipe. A equipe de comunicação mantém uma reunião semanal fixa, nas segundas-feiras. Essa reunião é dividida em quatro etapas: i) momento de relaxamento, com alongamento; ii) compartilhamento de atividades realizadas na semana anterior; iii) aprendizados gerados pelas atividades da semana anterior; iv) planejamento para a próxima semana.

O setor financeiro, composto por 3 pessoas alocadas na matriz, também tem atuação transversal, responsável pelas finanças gerais de manutenção da organização (contas dos escritórios, folha de pagamento, etc.) e plano de execução de cada projeto (planejamento orçamentário, prestação de contas, etc.). Esse setor está estruturado com uma coordenadora e equipe dividida entre as tarefas de: execução de orçamentos, controle de contas a pagar e a receber. A área Comercial é responsável pela captação de recursos e desenvolvimento de novas empresas parceiras. Diversas pessoas de outras equipes atuam eventualmente nessas tarefas, em especial as diretoras. Contudo, possui uma pessoa específica para captação de recursos, alocada no escritório de São Paulo.

A área de Projetos é a mais robusta da organização, com atuação de 20 pessoas divididas nos três escritórios. O setor se divide em projetos específicos, sendo que cada um possui um coordenador e uma equipe de execução, conforme necessidades. Além da equipe de cada projeto, o setor conta com uma pessoa de atuação transversal, que faz acompanhamento e apoio administrativo para todos os

projetos em execução. Em geral, os coordenadores têm autonomia na execução dos seus projetos, negociam diretamente com a empresa parceira, tanto o orçamento, a metodologia, os prazos e a execução do projeto. Como cada projeto caminha com certa autonomia, acaba por gerar reuniões específicas para cada desenvolvimento. O setor não mantém uma reunião geral com toda a equipe, porém os coordenadores de projetos se reúnem quinzenalmente. A reunião quinzenal tem como foco o desenvolvimento de ferramentas e metodologias.

A gestão da organização é feita por 4 diretoras, as quais respondem a um conselho gestor. A diretoria, embora tenha um olhar macro e envolva-se em diversas atividades, divide-se em Presidente, Diretora de Projetos, Diretora de Pesquisa e Desenvolvimento e Diretora de Desenvolvimento Humano. As 4 diretoras atuam de forma integrada, compartilhando a gestão da organização como um todo, para isso mantém uma reunião semanal, além das interações diárias. Há, entre elas alguma divisão de tarefas, no seguinte formato: i) Presidente – responsável pelas relações institucionais, desenvolvimento de novos parceiros e representação da organização em eventos; ii) Diretora de Projetos – coordena a área de projetos, acompanhando toda a equipe e projetos em execução; iii) Diretora de Pesquisa e Desenvolvimento – responsável pela revisão constante da metodologia aplicada pela organização; iv) Diretora de Desenvolvimento Humano – acompanhamento de toda a equipe de trabalho e desenvolvimento de estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas.

Além do quadro funcional efetivo, atuam na condição de prestadores de serviço, com contratação de Pessoa Jurídica, a assessoria de recursos humanos e assessoria jurídica. Outra prática comum é a contratação de trabalhadores temporários ou prestadores de serviços que atuam como multiplicadores ou executores de projetos, de acordo com a demanda apresentada.

No que tange às políticas e práticas de gestão de pessoas, a organização estudada possui alguns programas implementados, os quais são executados pela assessoria terceirizada e acompanhados pela diretora responsável por desenvolvimento humano. Quanto às práticas de recrutamento e seleção, trabalha apenas com recrutamento interno para vagas de coordenação e direção. Nesses casos pessoas que já trabalham na organização e demonstram potencial, são convidadas a assumir novas vagas, como uma forma de promoção interna e não um processo seletivo aberto à toda a equipe. Essa metodologia visa valorizar as

peças que já estão na organização e apresentam perfil adequado para esses cargos. Para as demais funções são feitos processos seletivos externos, com divulgação de vagas, análise de currículo, aplicação de dinâmicas de grupo e entrevistas. Nos casos de recrutamento externo, a organização estudada prioriza indicações da própria equipe, pois acredita que alguém que já trabalha na organização tem melhor capacidade de indicar pessoas que se adequem às características da mesma.

Quando são contratados novos empregados, a organização efetua um Treinamento de Integração. No primeiro dia de trabalho a assessoria de recursos humanos realiza uma apresentação sobre a rotina da organização, questões burocráticas e apresentação da equipe. No segundo dia de trabalho o novo contratado já inicia suas atividades, contando com a mentoria de alguém da sua equipe, realizando um treinamento na prática. Ainda para os novos contratados, a organização mantém um programa de avaliação, no qual a pessoa é avaliada ao término dos primeiros 45 dias do período de experiência e, novamente, ao término dos 90 dias de experiência.

Para as práticas de treinamento e desenvolvimento não há um plano formal. As pessoas são treinadas na prática, realizando suas tarefas com acompanhamento de alguém mais experiente no setor. Na medida em que surgem necessidades de capacitação são feitos treinamentos internos e nunca se busca treinamentos externos. Via de regra, os treinamentos aplicados com toda a equipe são focados nas metodologias que aplicam para o público atendido pela organização. A organização mantém, ainda, dois programas de desenvolvimento: um deles voltado ao financiamento de cursos, no qual a organização paga o curso desejado e realiza o desconto em folha de pagamento; outro de subsídio, no qual a organização paga até 100% do curso que o trabalhador deseja realizar. Esses dois programas possuem critérios específicos para serem acessados pela equipe.

Com foco no desenvolvimento e acompanhamento da equipe, a organização estudada possui um programa de Avaliação de Desempenho por Competências. Essa avaliação é feita duas vezes ao ano. Entre os meses de março a junho há uma avaliação simplificada e, em novembro, a avaliação completa. As pessoas são avaliadas pelo setor de desenvolvimento humano e seu gestor direto. Após a avaliação todas as pessoas passam por uma reunião individual de *feedback*. Ao obter resultado satisfatório na avaliação de desempenho as pessoas podem ter

acesso a aumento salarial. Os resultados insatisfatórios implicam na execução de um plano de ação para melhoria.

Os processos de demissão, tanto voluntária quanto involuntária, são raros de acontecer na organização. Ao longo dos 13 anos de atuação, as poucas pessoas que pediram desligamento o fizeram por mudança de cidade ou desejo de abrir o seu próprio negócio. As demissões por iniciativa da organização também são escassas, pois quando alguém da equipe apresenta comportamentos inadequados ou baixo rendimento, passa por um processo de conversas de desenvolvimento. Para que uma demissão aconteça é necessário que a pessoa passe por 3 conversas individuais. A primeira é com seu coordenador direto, que visa identificar o que está acontecendo e como é possível ajudar ou dar apoio. A segunda conversa é com o setor de Desenvolvimento Humano, na qual é feito um plano de desenvolvimento. A terceira e última conversa é feita com a presidente e tende a ser decisiva. Esse processo acaba por evitar os desligamentos, visto que a pessoa foca no seu desenvolvimento com apoio do coordenador e setor de desenvolvimento humano.

No que se refere à jornada de trabalho, a organização estudada está em um período de transição. Até o final do ano de 2017 todos trabalhavam por 44 horas semanais. No planejamento estratégico de 2016, uma das pessoas da equipe levantou a proposta de que a carga horária de trabalho fosse reduzida, a fim de que pudessem ter mais qualidade de vida. Após um ano de discussão, a diretoria propôs a redução da jornada de trabalho para 30 horas semanais. Em acordo com a equipe, no ano de 2018 a organização estudada está fazendo um teste, com contrato reduzido para 38 horas, mas praticando 31 horas semanais. Esta proposta consiste em avaliar como as atividades transcorreram ao longo do ano para então definir como será praticada a jornada de trabalho a partir de 2019. Nesse período de teste de redução de jornada de trabalho, cada trabalhador define seu horário de trabalho diário, havendo flexibilidade quanto à forma de cumprimento da carga horária semanal. O próprio trabalhador, em conjunto com a assessoria de desenvolvimento humano, faz o acompanhamento e controle do cumprimento da jornada de trabalho e eventuais horas trabalhadas a mais, que são administradas por meio de Banco de Horas. Ainda, é facultado ao trabalhador a realização da modalidade *Home Office*, isto é, a depender do trabalho a ser realizado, não precisa estar fisicamente no escritório. Para isso, cada um recebe um computador e um aparelho de celular da organização.

#### 4.4 AMBIENTE DE TRABALHO

Embora exista certa divisão entre setores, cargos e funções, tal estruturação não é rígida. Na rotina é comum a atuação multifuncional, com sobreposição de papéis e tarefas, sendo as atividades e responsabilidades fluídas entre setores e pessoas.

Os membros da equipe se autodenominam ‘comunidade’, o que significa dizer que trabalham em um sistema colaborativo, tanto na divisão de tarefas comuns quanto no uso do espaço físico. Não possuem pessoas específicas para atuação como recepcionista, telefonista ou copeira. Todos são responsáveis por atender ao telefone, abrir o portão, receber pessoas e entregas, fazer café, limpar e organizar o escritório. A divisão dessas tarefas não é rígida, não havendo um sistema de escala, apenas o desenvolvimento de um senso de responsabilidade e coletividade, no qual as tarefas são realizadas de forma orgânica, conforme as pessoas percebem as necessidades. A única escala mantida é para a retirada dos lixos, na qual cada pessoa se oferece, colocando o nome em um quadro de tarefas, ficando uma dupla com essa atribuição semanalmente.

A estrutura física também é compartilhada. As pessoas não têm mesa ou lugar fixo. A cada dia sentam em um lugar diferente, conforme espaço disponível. O escritório em Curitiba possui 3 salas amplas e um total de 4 mesas grandes, com lugar para 6 pessoas cada. O único setor com sala e lugar específico é o financeiro, por conta das atribuições e atividades eventualmente sigilosas. Mantém, ainda, duas salas de reuniões que são utilizadas de forma compartilhada, para as quais as pessoas se deslocam quando necessitam fazer reuniões a fim de não atrapalhar o trabalho da equipe.

Essa forma colaborativa e compartilhada de organização de atividades comuns e uso do espaço físico foi planejada para que acontecesse dessa maneira. Ou seja, trata-se de um planejamento intencional com o objetivo de fazer com que as pessoas se sintam em casa e responsáveis pelo ambiente.

O ambiente de trabalho é leve e descontraído. As pessoas mantêm certo grau de amizade, conversam sobre questões pessoais, fazem brincadeiras e preocupam-se umas com as outras, tanto pessoalmente quanto em grupos virtuais. Mantém 3 grupos virtuais em aplicativo para troca de mensagens (*WhatsApp*), um exclusivo

para a equipe de São Paulo, outro exclusivo para a equipe de Curitiba e outro para todos os membros da organização. Nesses grupos compartilham resultados de trabalhos realizados, fotos das ações de cada projeto, horários e agenda de cada um, notícias ligadas ao negócio da organização, eventos sociais, confraternizações que realizam e temas gerais, como Copa do Mundo de Futebol e Eleições ocorridas no ano de 2018.

#### 4.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A organização possui a prática de realizar o Planejamento Estratégico anualmente, com a participação de todos os membros da organização. Para operacionalizar essa atividade realizam 2 encontros por ano. O primeiro encontro acontece no início de cada ano, com o objetivo de realizar o planejamento das atividades para os próximos 12 meses. Esse primeiro momento recebe o nome de ‘Encontro com o Futuro’, a fim de colher todas as opiniões sobre os rumos da organização. O segundo encontro é realizado no início do segundo semestre, com o objetivo de avaliar e revisar o planejamento feito inicialmente, identificando metas alcançadas, atividades ainda não realizadas e possíveis alterações do direcionamento escolhido. Esse segundo encontro recebe o nome de ‘Encontro com o Presente’.

No ano de 2018, o Encontro com o Futuro foi realizado no mês de janeiro e o Encontro com o Presente no mês de agosto. O desafio<sup>8</sup> estabelecido para o ano foi ‘Organização 4.0’, baseado nos conceitos de Indústria 4.0, alinhado à Era Digital. Desse desafio 3 pilares foram definidos: i) Ser referência para o empreendedor de baixa renda, com qualidade e visibilidade (estratégia xeque-mate); ii) Pelo menos uma solução que se torne exponencial; e iii) Organização automatizada (interna e externa).

Para cada pilar foram definidas ações a serem executadas, as quais podem ser visualizadas no QUADRO 4:

---

<sup>8</sup> Chamado na organização estudada de “Sonho 2018”

QUADRO 4: AÇÕES PLANEJADAS PARA O ANO DE 2018

PILAR	AÇÕES
Ser referência para o empreendedor de baixa renda, com qualidade e visibilidade (estratégia xeque-mate).	a) Construir e fortalecer parcerias locais para chegar aos canais de base (tanto de massa quanto local).
	b) Fazer parceria com organizações que ajudem a construir o senso da organização.
	c) Reestruturar a persona (perfil do beneficiado) e como ela se mostra.
Pelo menos uma solução que se torne exponencial.	a) Captar ativamente com propósito exponencial.
	b) Co-construção da solução com o público atendido.
	c) Empreendedor replicador (desenvolver <i>Aliancers</i> e Embaixadores).
Organização automatizada (interna e externa).	a) Classificar e priorizar os KPI's da organização.
	b) Tornar os processos e sistemas intuitivos e simples através de revisões constantes.
	c) Ter área de TI (própria ou terceirizada).

FONTE: Elaborado pela autora.

No Encontro com o Presente a organização tinha como objetivo revisar as entregas do desafio 2018 e fazer o plano de ação até o final do ano. O encontro iniciou com apresentação das entregas realizadas para cada Pilar e Ação, com o relato exposto no QUADRO 5:

QUADRO 5: ENTREGAS REALIZADAS NO PRIMEIRO SEMESTRE DE 2018

PILAR	AÇÕES	ENTREGAS
Ser referência para o empreendedor de baixa renda, com qualidade e visibilidade (estratégia xeque-mate).	a) Construir e fortalecer parcerias locais para chegar aos canais de base (tanto de massa quanto local).	Fecharam grandes parcerias com governo e de divulgação; criaram diretrizes de captação; desenvolveram App para a plataforma 'Tamo Junto'; lançaram 'Webinar'[1] e 'Diálogos'[2]; entregaram carta de soluções aos presidentes; realizaram estudo do perfil e impacto do microempreendedor, da jornada do empreendedor e pesquisas qualitativas de experiências locais; criaram manual de linguagem (para criação de linguagem mais acessível, dando insumos da comunicação para a equipe); realizaram 'Diálogos' sobre comunicação e marketing; utilizaram a metodologia 'Design Thinking' para incluir empreendedor nas construções metodológicas.
	b) Fazer parceria com organizações que nos ajudem a construir o senso da organização.	
	c) Reestruturar a persona (perfil do beneficiado) e como ela se mostra.	
Pelo menos uma solução que se tome exponencial.	a) Captar ativamente com propósito exponencial.	Realizaram workshop de gamificação para apoiadores; definiram a metodologia para voluntários (Aliancers = estudantes que queiram se envolver em uma causa; e Embaixadores = empreendedores que foram beneficiados e querem continuar); fortaleceram as metodologias 'Tamo Junto' e 'Cineclub'; realizaram oficina no encontro nacional; criaram App para gerenciamento financeiro e precificação.
	b) Co-construção da solução com o público atendido.	
	c) Empreendedor replicador ( <i>Aliancers</i> e Embaixadores).	
Organização automatizada (interna e externa).	a) Classificar e priorizar os KPI's da organização.	Realizaram discussão dos indicadores-chave; criaram matching para empreendedores e mentores; participaram de sistema de desenvolvimento com Accenture; criaram sistema de avaliação para prêmios; começaram a usar o EVA (plataforma para criação de formulários); participaram de aceleração digital com empresa parceira; estão desenvolvendo App para empreendedores; criaram comissão de TI com 5 membros da organização, responsáveis por soluções informatizadas e digitais.
	b) Tomar os processos e sistemas intuitivos e simples através de revisões constantes.	
	c) Ter área de TI (própria ou terceirizada).	

FONTE: Elaborado pela autora.

Após a apresentação das ações realizadas no primeiro semestre foi apresentado relatório de beneficiados no período de janeiro a julho de 2018. A meta do ano era de 8 mil pessoas beneficiadas e, ainda no primeiro semestre, atingiram a marca de 10.321 pessoas beneficiadas, sendo 2.138 de forma presencial e 8.183 de forma on-line. O custo médio por beneficiado foi de R\$ 964,28 (novecentos e sessenta e quatro reais e vinte e oito centavos).

Após a apresentação das entregas, deu-se início ao debate do plano de ação para o segundo semestre. Para tanto, uma entrega de maior impacto e complexidade para cada pilar foi escolhida para que, em subgrupos, os participantes

pudessem sugerir e assumir tarefas. As entregas escolhidas para debate foram: i) Pilar 1: Estabelecer parcerias de base para ampliar usuários do ‘*Tamo Junto*’; ii) Pilar 2: Rodar os modelos de *Aliancers* e Embaixadores; iii) Pilar 3: App ‘Meu Negócio Rodando’.

Para cada entrega discutida foram listadas tarefas a serem executadas, o que resultou no compilado do QUADRO 6:

QUADRO 6: TAREFAS PARA O SEGUNDO SEMESTRE DE 2018

ENTREGA	TAREFAS
Estabelecer parcerias de base para ampliar usuários do ‘ <i>Tamo Junto</i> ’.	Todas as ações realizadas pela organização devem ser informadas para o setor de comunicação.
	A meta é estabelecer 5 parcerias de base por estado e 1 parceria de massa.
	Fazer o manual de boas práticas para projetos <i>off-line</i> .
	Alocar recursos de tempo e dinheiro de outros projetos para a plataforma ‘ <i>Tamo Junto</i> ’.
	Inserir divulgação sobre a plataforma em todos os materiais de divulgação da organização.
	Criar material para acesso <i>off-line</i> .
	Criar módulos reduzidos.
	Inserir o acesso à plataforma como etapa obrigatória em todas as metodologias utilizadas nos diversos projetos.
Rodar os modelos de <i>Aliancers</i> e Embaixadores.	Mobilizar voluntários para que apoiem e disseminem as metodologias ‘ <i>CineClub</i> ’ e ‘Mentoria Coletiva’.
	Testar o modelo de <i>Aliancers</i> e Embaixadores até o final do ano.
	Premiar os melhores <i>Aliancers</i> e Embaixadores com participação no Encontro Nacional de 2019.
	Desenvolver 1 embaixador por projeto executado.
App ‘Meu Negócio Rodando’.	O escopo do aplicativo já está definido, será uma jornada de desafios para os empreendedores, para que tenham retorno sobre o seu desenvolvimento.
	O foco é ajudar jovens empreendedores no início da sua jornada.
	É um projeto macro da organização, não será financiado por parceiros e não terá equipe específica.
	O aplicativo está sendo desenvolvido e deve entrar em teste nos próximos 2 meses.

FONTE: Elaborado pela autora.

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA REALIDADE INVESTIGADA

Como exposto na seção dedicada aos procedimentos metodológicos, considerando os três momentos da pesquisa, foram percorridos dois caminhos para a realização da análise e interpretação da realidade investigada. O primeiro calcado no Método Documentário de Interpretação – MDI, conforme Garfinkel (2015). O segundo, ancorado na sugestão de Bispo e Godoy (2014) quanto à identificação de uma prática guarda-chuva no conjunto de atividades cotidianas a partir dos cinco conceitos-chave da etnometodologia.

Por meio do MDI foram identificados os padrões presentes nas ações cotidianas. Essa identificação se pautou naquilo que foi relatado, observado e descrito pelos membros da organização estudada e que remetiam a um sentido e a um processo de interpretação, que só foi possível com a inserção da pesquisadora na realidade investigada e, conseqüentemente, na linguagem comum. Por ser o meio natural de exibição e elaboração de padrões, a linguagem, por meio dos processos comunicacionais em contexto, foi o conteúdo de análise. A aplicação do MDI permitiu à pesquisadora: i) compreender a linguagem comum do grupo estudado; ii) identificar os membros do grupo e suas diferentes formas de participação nas práticas cotidianas; iii) mapear textos cristalizados no contexto organizacional; iv) reconhecer os momentos de conversação estabelecidos pelos membros do grupo; e, v) compreender a recursividade da dinâmica texto-conversação na constituição da organização, nas suas práticas e no processo decisório organizacional.

Ao utilizar os cinco conceitos-chave da etnometodologia para a identificação das práticas organizacionais, conforme sugerido por Bispo e Godoy (2014), foi possível: i) conhecer as práticas cotidianas da organização estudada da forma em que são compreendidas pelos seus membros; ii) reconhecer e dominar a linguagem própria compartilhada na organização estudada; iii) mapear o conjunto de atividades que se perpetuam e que se modificam ao longo do tempo; iv) apreciar falas e ações que justificam a forma como as atividades são realizadas; v) identificar os membros incorporados à organização estudada.

A partir dos objetivos do trabalho (expostos na seção de Introdução), da síntese teórica (apresentada no tópico 2.3) e das informações investigadas na organização estudada, essa seção de análise e interpretação da realidade

investigada apresenta os argumentos explicativos que sustentam a tese central a ser defendida. Para sustentar essa tese, a seção de análise será apresentada em forma de proposições explicativas que emergiram da realidade investigada, foram analisadas à luz das teorias adotadas, para a partir de uma lógica de abdução gerarem a teorização. A apresentação dessas proposições está dividida didaticamente apenas para facilitar a exposição, visto que na realidade apresentam-se de forma integrada e fluída. Para tanto, argumenta-se:

- i. Proposição 1: A interação comunicacional entre os membros da organização revela diferentes formas de participação na recursividade da dinâmica texto-conversaço e, portanto, diferentes formas de participação no processo decisório organizacional.
- ii. Proposição 2: Textos cristalizados atuam como diretrizes fundamentais no processo decisório organizacional e permitem vinculaço dos membros a um projeto comum.
- iii. Proposição 3: A recursividade da dinâmica texto-conversaço apresenta-se como constituidora de processo decisório organizacional alinhado a um claro objetivo organizacional, expresso no principal texto da organizaço.

Para que a tese seja adequadamente exposta, cada proposição explicativa será detalhada separadamente, a fim de que se configure como sustentação ao argumento apresentado, resgatando o referencial teórico de base e os dados empíricos coletados.

## 5.1 PROPOSIÇÃO 1 - PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL

A primeira proposição explicativa argumenta que *“a interação comunicacional entre os membros da organizaço revela diferentes formas de participação na recursividade da dinâmica texto-conversaço e, portanto, diferentes formas de participação no processo decisório organizacional”*. Tal proposição sustenta-se, principalmente, na noção de membro e no conceito de indicialidade, conforme Garfinkel (2015).

Segundo Coulon (1995), membros são aqueles que dominam a linguagem natural do grupo no qual estão incorporados, são aqueles que, coletivamente, produzem sentidos compartilhados, ou seja, que produzem o saber de senso comum que esses membros utilizam nas atividades da vida cotidiana. A partir de tal conceito, objetivou-se identificar quem são os membros que se mostram incorporados ao processo decisório organizacional e como estabelecem suas interações comunicacionais.

Antes de identificar os membros que dominam a linguagem natural do grupo se fez necessário identificar a linguagem ordinária presente na organização estudada. Nas palavras de um de seus membros *“aqui as pessoas não falam as coisas explicitamente, tudo fica no implícito. São terminologias, gírias, toda uma linguagem diferente. Quem está de fora não consegue compreender”* (COORDENADORA 4, 17/09/2018). Em outra passagem, referindo-se aos seus primeiros dias na organização: *“estou fazendo uma lista de palavras que escuto aqui e que depois tenho que estudar”* (COORDENADORA 4, 17/09/2018).

Da mesma forma que relatado pelas pessoas que trabalham na organização estudada, a inserção da pesquisadora no campo exigiu uma fase de reconhecimento da linguagem natural do grupo, o que se deu de forma mais intensa no primeiro momento da pesquisa. Termos constantemente utilizados eram anotados e posteriormente investigados em pesquisa documental ou em conversas com os membros da organização para compreensão do que significavam. Esse procedimento foi essencial para identificação de uma linguagem própria do grupo estudado e para posterior incorporação da pesquisadora ao grupo a fim de compreender suas práticas cotidianas.

Importante frisar que a linguagem utilizada não se refere apenas a gírias comuns, mas a termos com impacto significativo para a execução do trabalho. Um exemplo é o termo *“effectuation”*. Comumente se ouve *“effectuation na veia”*, *“isso sim é effectuation”*, *“isso não está muito effectuation”*, *“precisa ser realmente effectuation”* (DIÁRIO DE CAMPO, 2018). *Effectuation* é uma palavra de língua inglesa que significa efetuação. Contudo, considerar *effectuation* como a capacidade de executar ou realizar não é o suficiente para compreender o que ela significa na organização estudada. Considerando a indicialidade (GARFINKEL, 2015) do termo, no contexto em estudo, essa palavra é utilizada para fazer referência à Teoria Effectuation (SARASVATHY, 2001). Essa é a teoria utilizada como base para todos

os projetos desenvolvidos pela organização estudada, com o foco no desenvolvimento de habilidades dos microempreendedores para que criem ou ampliem seus negócios a partir dos recursos que têm disponíveis. Portanto, “ser *effectuation*” significa que aquele projeto está realmente conseguindo fazer com que as pessoas empreendam com poucos recursos, sem que necessitem de investimento financeiro, empréstimo bancário, infraestrutura ou contratação de empregados, mas que possam realmente usar aquilo que já têm disponível, como conhecimento, rede de relacionamentos e materiais.

Assim como o termo *effectuation*, muitos outros precisaram ser investigados e compreendidos, como “parceiras”, “aliadas”, “beneficiadas”, “persona”, “inclusão empreendedora”, “caravanas”, “encontro nacional”, “nosso sonho”, “*tamo junto*”, “HO”, “BH”, “encontro com o futuro”, “encontro com o presente”, “*aliancers*”, “embaixadores”, “*cinoclube*”, “EVA”, “metodologia ágil”, “*think tank*”, “mentoria”, etc. Os termos revelam aspectos importantes do trabalho realizado, dos procedimentos adotados e do cotidiano dos membros, o que permite que se compreendam mutuamente e executem as ações cotidianas com competência social.

Como tornar-se um membro e se filiar a um grupo ou instituição exige o progressivo domínio da linguagem institucional comum (COULON, 1995), pode-se verificar que todas as pessoas que trabalham na organização estudada estão incorporadas ao grupo, visto que compartilham os sentidos e significados comuns em suas práticas e expressam esse compartilhamento no comportamento, na comunicação cotidiana e nas ações realizadas, demonstrando a competência social que os agrega ao grupo e lhes permite reconhecimento e aceitação.

Contudo, a interação comunicacional entre os membros revela diferentes formas de participação na recursividade da dinâmica texto-conversa e, conseqüentemente, diferentes formas de participação no processo decisório organizacional. Na percepção dos próprios membros, cada pessoa acaba por exercer um papel, ou por ter mais experiência ou por ser referência em determinado assunto, como se vê nos trechos de conversas a seguir.

“As pessoas participam e são realmente ouvidas nesses momentos de revisão [de metodologia]. Fazemos brainstorm, ouvimos opinião. Mas é claro que o poder de decisão da [diretora de P&D] e da [coordenadora 2] é maior. O processo de participação coletiva é comum, as decisões e mudanças passam por toda a equipe, nem que seja em uma conversa de corredor ou em coisas maiores. Essa é uma característica da [organização estudada], essa questão horizontal. A reunião de planejamento estratégico marca isso” (COORDENADOR 3, 31/07/2018).

*“As pessoas mais antigas são mais referência, como o [coordenador 1, coordenadora 2, coordenadora 5 e coordenadora 6]” (DIRETORA DE P&D, 08/08/2018).*

*“Para mim as diretoras são as pessoas mais chave, mas não só pelo cargo, e sim por afinidade e proximidade mesmo. Também sou muito próximo da [coordenadora 2] e da [coordenadora 7]” (COORDENADOR 1, 09/08/2018).*

Como os excertos apresentados indicam e as notas de diário de campo evidenciam, todos os membros participam efetivamente do cotidiano organizacional. Todavia, a forma de participação é diferente entre os membros. De maneira geral, foram identificadas três diferentes formas de participação: i) a caracterizada por membros que compartilham as ideias do grupo, são influenciados por elas, mas não são propositores de novas formas de pensar ou agir; ii) a caracterizada por membros que são respeitados e ouvidos, influenciam pensamentos e comportamentos; iii) a caracterizada por membros que têm posicionamentos de destaque frente ao grupo, sendo capazes de gerar mudanças na forma de pensar e agir. Assim, propõem-se a análise dessas três formas de participação a partir da divisão dos membros da organização em três grupos: i) Membro-Compartilhador; ii) Membro-Influenciador; iii) Membro-Construtor.

Os Membros-Compartilhadores são aqueles que compartilham (partilham) os sentidos e significados existentes na organização estudada. Estão incorporados ao grupo e conhecem as regras de comportamento, bem como os métodos e processos utilizados para realização das atividades práticas cotidianas. Dominam a linguagem comum, compactuam com os discursos e ajudam a mantê-los, replicando-os no dia a dia e aplicando-os na socialização dos novos membros.

De maneira geral, todos os membros da organização atuam como Membros-Compartilhadores, visto que esse se caracteriza como um primeiro estágio de pertença ao grupo. Com o tempo, na medida em que se apropriam do conhecimento do senso comum necessário para a realização das atividades e aprimoram a competência social exigida pelo grupo, os membros avançam aos estágios seguintes e se tornam, também, Membros-Influenciadores e/ou Membros-Construtores. Isso significa dizer que alguns membros da organização agem exclusivamente como Membros-Compartilhadores, que embora estejam incorporados ao grupo e compartilhem sentidos e significados, não atuam como propositores de novas ideias. Nessa forma de participação foram reunidos os

membros ligados às atividades de suporte, como assessores ou estagiários, das diversas áreas da organização. Em geral, a forma de participação no processo decisório organizacional é coadjuvante, visto que os acompanham, mas operam como implementadores e não como propositores.

Os Membros-Influenciadores são aqueles que modificam e afetam os sentidos e significados. Isto é, além de compartilharem os sentidos e significados existentes na organização, apresentam capacidade de propor alterações instrumentais que impactam no cotidiano, nas tarefas e na forma de execução das práticas. Além disso, são membros considerados pelos colegas como referência para determinados assuntos, por isso suas opiniões são buscadas, ouvidas e respeitadas. Atuam como Membros-Influenciadores i) os coordenadores de projetos; ii) a coordenadora do setor financeiro; iii) a coordenadora do setor de comunicação.

Quanto aos coordenadores identificados como Membros-Influenciadores, é importante relembrar o procedimento interno de que os cargos de coordenação são ocupados apenas por pessoas que já trabalham na organização há pelo menos dois anos. Nas palavras da assessora de recursos humanos:

“O processo de recrutamento interno não é descrito, mas ele acontece. É um feeling de que aquela pessoa está pronta, então ela é convidada. A pessoa precisa estar pronta, é uma questão comportamental, avaliamos as suas entregas. Conhecer o que a [organização estudada] faz é muito difícil, não dá para ensinar” (ASSESSORA DE RH, 21/06/2018).

Esse processo de promoção interna considera se a pessoa apresenta o perfil comportamental desejado pela organização, se é uma pessoa comprometida com o trabalho e se apresenta conhecimento detalhado da organização e do trabalho executado. Como explicado por Garfinkel (2015), as realizações práticas são atividades contínuas dos atores sociais que aplicam seus conhecimentos, processos e regras de comportamento nas ações cotidianas. Para Coulon (1995), trata-se do membro que apresenta um conjunto de modos de agir, de método e de atividade de um grupo social, que demonstra a competência social que o agrega a esse grupo e lhe permite reconhecimento e aceitação. Portanto, as pessoas que são promovidas para o cargo de coordenador são aquelas que apresentam competência social para estar neste grupo. Assim, não pelo cargo que ocupam, mas pelo reconhecimento social que possuem, atuam como influenciadoras dos demais membros da

organização quanto aos conhecimentos e comportamentos necessários para garantir as relações de pertença desses membros ao grupo.

Diante da competência social que demonstram, os coordenadores são constantemente procurados pelos colegas para que possam obter ajuda sobre como proceder quanto a determinados assuntos. Dessa forma, também estão aptos para realizar e realizam a mentoria de colegas, com foco em ensiná-los e prepará-los para novas atividades. Por essas ações, os Membros-Influenciadores têm significativa participação no processo decisório organizacional, na medida em que acompanham os processos e são capazes de influenciá-los com suas proposições.

Por fim, os Membros-Construtores são aqueles que concebem e edificam sentidos e significados. Portanto, além de compartilhar e influenciar sentidos e significados, apresentam capacidade de fazer proposições que interferem e geram mudanças significativas no discurso e nas práticas organizacionais. Como Membros-Construtores foram identificados: i) fundadores da organização; ii) diretoras; iii) dois coordenadores de projetos.

Quanto aos fundadores, a organização estudada foi fundada por sete jovens, que eram colegas de faculdade. Dos sete amigos, cinco deixaram a organização e duas permanecem trabalhando, uma no cargo de presidente e outra como diretora de pesquisa e desenvolvimento. A principal inspiração do grupo era de dar apoio para que microempreendedores de baixa renda e grupos produtivos comunitários pudessem desenvolver seus negócios. Esse objetivo inicial está traduzido na missão da organização, que é *“unir forças e viabilizar acessos para que pessoas e comunidades de baixa renda possam ser empreendedoras, promovendo a inclusão e o desenvolvimento econômico e social”*. Também está expresso na visão da organização, que almeja *“fazer da economia um lugar para todos”*. De forma mais objetiva, o principal slogan utilizado pela organização é *“nós acreditamos que todos podem empreender”*.

É possível identificar que os objetivos iniciais da organização foram mantidos ao longo dos 13 anos de existência, havendo uma perpetuação do discurso dos fundadores no cotidiano organizacional, nas ações práticas que realizam e nas interações comunicacionais dos membros da organização. Constantemente, os membros verbalizam o interesse em beneficiar mais pessoas, compartilham fotos das capacitações que realizam com microempreendedores, trocam mensagens de agradecimento que recebem dos seus beneficiados, comemoram as conquistas que

os microempreendedores apoiados alcançam. A crença, sempre presente no discurso organizacional, de que todos podem empreender dá sentido às práticas organizacionais e se caracteriza como um significado compartilhado entre os membros da organização, dessa forma direciona suas ações, constrói o vínculo a um projeto comum e constitui os processos decisórios.

Quanto às pessoas que compõem a atual diretoria, além das duas fundadoras já mencionadas, tem-se, ainda, a diretora de projetos e a diretora de desenvolvimento humano. Ambas assumiram cargos de direção após estarem trabalhando na organização há mais de dez anos. Vale lembrar que a política da organização no que se refere a seleção para cargos de coordenação e direção é trabalhar com recrutamento interno. Nesses casos, pessoas que já trabalham na organização e demonstram potencial são convidadas a assumir novas vagas, como uma forma de promoção interna e não um processo seletivo aberto à toda a equipe. Ou seja, após o tempo de atuação na organização e percepção dos gestores à época, ambas foram convidadas para assumir função de direção por apresentarem conhecimentos, competências e comportamentos alinhados à função e à organização. Importante ressaltar que a antiga diretora de comunicação, que deixou a organização no ano de 2017 para fazer um ano sabático, ainda está presente no discurso dos membros como uma pessoa de referência e, portanto, sendo considerada como Membro-Construtor.

As diretoras atuam como guardiãs da missão organizacional e não apenas disseminam a crença de que todos podem empreender, como atuam com novas proposições em suas interações comunicacionais, alteram metodologias de trabalho, criam novos projetos e legitimam as propostas de outros membros, como é possível identificar nos relatos a seguir.

“Essa adaptação [de metodologia] é feita pelo coordenador do projeto, com a participação obrigatória da [diretora de P&D]. O poder de decisão da [diretora de P&D] é maior” (COORDENADOR 3, 31/07/2018).

“A alteração de processos nos projetos pode ser feita pelos coordenadores, eles não precisam do aval da [diretora de P&D], mas ela acaba sendo chamada para contribuir”.

“É claro que a opinião dela [diretora] é respeitada e considerada, tem peso, mas pela pessoa que ela é [...]. Se nenhuma diretora concordasse seria muito difícil que a ideia fosse à diante no planejamento estratégico, pois a voz das diretoras tem muito peso” (DIRETORA P&D, 08/08/2018).

“Houve a proposta [da redução da jornada de trabalho], mas a diretoria achava inviável, pela saúde da organização e questões financeiras. A coisa foi ficando forte. A [diretora de comunicação] que saiu fez a [diretora de

projetos] pensar. A diretoria começou a discutir e pensar, pensaram em muitas ideias, fizeram contas, muitos caminhos, depois a diretoria se convenceu em fazer o teste. Depois que a diretoria se convenceu é que foi levado para o planejamento estratégico oficialmente” (DIRETORA DE DH, 28/08/2018).

Além de disseminar a causa da organização, propor novas ideias, alterar metodologias, criar novos projetos e legitimar as propostas de outros membros, as diretoras também são vistas como pessoas de referência e são constantemente procuradas pelos membros da organização para trocas importantes para a execução do trabalho. Assim, acabam por construir junto com a equipe a forma como as coisas devem ser feitas.

“As diretoras acabam sendo referência e são as pessoas que são procuradas para troca. A [diretora de projetos] e a [diretora de DH] são pessoas chave para a troca no meu trabalho. A [diretora de P&D] é presente e referência para os coordenadores e assessores, pois entende de todo o processo de treinamento e foi uma das criadoras da metodologia. Fica menos tempo presente, mas é referência forte para os coordenadores” (COORDENADOR 3, 31/07/2018).

“Todos os coordenadores tem autonomia, eu sou chamada quando há dificuldade, quando envolve o parceiro em uma relação mais institucional” (DIRETORA P&D, 08/08/2018).

“Troco bastante com a [diretora de DH] e com a [diretora de P&D], peço ajuda para a [diretora de DH], digo “[diretora de DH], me ajuda, não sei o que eu decido” (COORDENADORA 2, 28/08/2018).

A antiga diretora de comunicação está sendo considerada como Membro-Constructor por dois principais motivos. Um deles é que ainda presta algumas assessorias externas, revisando projetos, como observado durante a organização do Fórum Nacional de 2018 e, também, como informado pela coordenadora 4 “até a [antiga diretora de comunicação] teve que revisar o planejamento” (COORDENADORA 4, 17/09/2018). O segundo motivo é que ela foi a primeira pessoa a mencionar a redução da jornada de trabalho no planejamento estratégico do ano de 2016. Com isso o assunto emergiu e ganhou forma ao longo de um ano até que se implementasse a redução da jornada de trabalho. A jornada de trabalho praticada pelos membros da organização já foi detalhada na seção destinada à apresentação da organização estudada e será melhor explorada na terceira proposição dessa análise, por isso não será exposta nesse momento.

Por fim, no que tange aos Membros-Constructores, foi identificado que duas pessoas que trabalham como coordenadores de projetos apresentam competência

social nessa classificação, o denominado Coordenador 1 e a Coordenadora 2. Isso acontece porque também conseguem propor novos sentidos e significados que interferem nas práticas cotidianas e se tornam referência para os demais membros da organização, inclusive para as diretoras. “O [coordenador 1] e a [coordenadora 2] *participam da revisão das metodologias*”, afirmou o Coordenador 3 (31/07/2018); “o [coordenador 1] e a [coordenadora 2] *são pessoas de referência*”, acredita a Diretora de P&D (08/08/2018); “o [coordenador 1] *me ajuda muito*”, constata a Coordenadora 2 (28/08/2018); e “a [coordenadora 2] *é muito próxima*”, confirma o Coordenador 1 (09/08/2018).

Esses dois coordenadores identificados como Membros-Construtores trabalham na organização há mais de 3 anos, são considerados experientes, tidos como referência, possuem autonomia para a execução de seus projetos, não recebem mentoria de outros membros, realizam mentoria de colegas mais novatos, têm participação ativa na revisão das metodologias, respondem a itens específicos do planejamento estratégico e monitoram atividades de relevância para a organização.

Os Membros-Construtores demonstram papel central na definição de como a prática cotidiana é realizada na organização, apresentam capacidade de propor ou construir significados ligados ao macro objetivo da organização e interferir nas ações estratégicas que determinam o curso de ação da organização. Portanto, a participação desses membros é central no processo decisório organizacional.

Retomando o exposto, todas as pessoas que trabalham na organização estudada atuam como membros do grupo, dominam a linguagem comum, interagem entre si e participam do processo decisório. Contudo, foram identificadas três diferentes formas de participação, as quais revelam níveis diferentes de interação comunicacional e participação no processo decisório organizacional. As diferentes formas de participação foram agrupadas em categorias denominadas de Membros-Compartilhadores, Membros-Influenciadores e Membros-Construtores. O que diferencia os membros de cada uma dessas categorias é o nível de participação nas interações comunicacionais e no processo decisório organizacional.

Os Membros-Compartilhadores pouco participam dos momentos informais de troca, como as conversas do dia-a-dia, pois são pouco procurados para isso. Embora participem dos momentos formais, como reuniões e planejamento estratégico, suas proposições são de baixo impacto e não geram mudanças nos

métodos, processos e práticas da organização. Por sua vez, os Membros-Influenciadores participam ativamente das conversas no cotidiano da organização, são comumente procurados pelos seus colegas para que emitam suas opiniões. Assim, fazem proposições que geram mudanças na forma como as coisas são feitas e suas sugestões são acolhidas nos momentos formais de construção, como reuniões e planejamento estratégico. Já os Membros-Construtores são pessoas centrais em todos os processos, são diariamente procurados para que participem das ações e decisões da organização e, portanto, estão envolvidos na maior parte dos momentos de troca, formais e informais, com proposições que geram mudanças significativas na linguagem, nos métodos, nas práticas, nos processos e no curso da organização.

Essas três diferentes formas de participação podem ser vistas como estágios de incorporação de um membro ao grupo. É evidente que não se tratam de estágios lineares, com etapas a serem cumpridas, na qual automaticamente se passa ao estágio posterior depois de determinado tempo e do qual não se sai. Mas, quanto maior o domínio da linguagem e maior a competência social demonstrada, pode-se migrar para o estágio posterior. Isso significa que todo Membro-Construtor é, também, um Membro-Influenciador e Compartilhador em determinados momentos, assim como o Membro-Influenciador é Compartilhador em certas situações. Contudo, os membros que ainda não alcançaram a *expertise* necessária, atuam apenas como Membros-Compartilhadores.

A pertença das pessoas a cada um desses grupos não está relacionada ao cargo que ocupam ou a uma hierarquia formal. É a forma como interagem, o modo como se relacionam e os vínculos que desenvolvem que os levam às posições que ocupam no grupo. A autoridade exercida é a do saber, relativa ao conhecimento e à competência social que demonstram. Desse modo, o que determina o funcionamento deste tipo de organização estudada e de seu processo decisório, não é a estrutura hierárquica formal característica de uma organização departamentalizada, com definições normativas de autoridade e responsabilidade, mas a forma de interação entre seus membros, o modo como se relacionam e os vínculos que desenvolvem.

A identificação desta prática organizacional, considerando o tipo de empreendimento pesquisado, sugere que procedimentos e processos decisórios podem estar relacionados também às relações de pertença dos membros da

organização e às formas de interação entre eles e não dependem formalmente do lugar hierárquico que os membros ocupam na estrutura.

## 5.2 PROPOSIÇÃO 2 - TEXTOS CRISTALIZADOS NO PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL

Na segunda proposição explicativa argumenta-se que “*textos cristalizados atuam como diretrizes fundamentais no processo decisório organizacional e permitem vinculação dos membros a um projeto comum*”. Dada a relevância dos textos para a compreensão da organização, das ações e práticas que a compõe, das interpretações compartilhadas entre seus membros e dos sentidos e significados que constituem o discurso organizacional (HERACLEOUS, 2006), apresentou-se como um dos objetivos mapear textos cristalizados no processo decisório organizacional. Para tanto, ao investigar a organização estudada, buscou-se a identificação de textos cristalizados para posterior relação deles com o processo decisório organizacional.

A identificação de textos cristalizados na organização se deu por meio de dois processos essenciais para a etnometodologia, a reflexividade e a *accountability* (GARFINKEL, 2015). Isso significa dizer que ao investigar o relato dos membros sobre suas atividades pode-se analisar a forma pela qual produzem tais atividades, visto que ao mesmo tempo em que descrevem e analisam suas ações práticas, também realizam seus atos práticos e constituem o quadro social (GARFINKEL, 2015). Portanto, afirma Coulon (1995), deve-se abordar o relato dos membros para elucidar a maneira como as descrições de um acontecimento são produzidas em interação. Assim, os textos cristalizados foram mapeados de acordo com o conteúdo da fala dos membros durante as interações sociais (ROBICHAUD *et al.*, 2014; TAYLOR *et al.*, 1996), conforme relatavam o que estavam fazendo e abordavam crenças, pontos de vista pré-estabelecidos e pressupostos compartilhados (TAYLOR, 1999; TAYLOR *et al.*, 1996).

Durante o processo de investigação diferentes textos puderam ser identificados, em especial aqueles ligados ao planejamento estratégico da organização, ao processo de redução da jornada de trabalho e aos projetos desenvolvidos pela organização junto aos seus beneficiados. Esses textos

permeiam o discurso cotidiano dos membros e compõem o movimento recursivo da comunicação compreendido na dinâmica texto-conversaçoão.

O que se pretende revelar no presente tópicoo é o principal texto cristalizado identificado na organizaçoão estudada, que se manifesta no slogan de que “*todos podem empreender*”. Reforçando o que já foi exposto anteriormente, esse mote resume a Missão da organizaçoão, que é “*unir forças e viabilizar acessos para que as pessoas e comunidades de baixa renda possam ser empreendedoras, promovendo a inclusão e o desenvolvimento econômico e social*” e a Visão apresentada de “*fazer da economia um lugar para todos*”. Tais frases representam o objetivo dos fundadores que era de oferecer a microempreendedores de baixa renda e grupos produtivos comunitários o apoio que eles necessitavam para desenvolver os seus negócios, fazendo da economia um lugar para todos.

Como argumentado por Robichaud *et al.* (2014), os textos se cristalizam em uma prática e o que se evidencia no principal texto cristalizado na organizaçoão é que o propósito que o mesmo explicita deixou de ser apenas um discurso que representa um ideal a ser atingido e se tornou uma prática que se perpetua na organizaçoão. Assim, por ser a representação material do discurso organizacional, esse texto caracteriza a estrutura interna pela qual a organizaçoão pode ser compreendida (FAIRHURST; PUTNAM, 2004). Dessa forma, na organizaçoão estudada há alinhamento entre discurso e prática, ou seja, uma unidade de sentido. A fim de ilustrar esse alinhamento e o texto cristalizado nas práticas organizacionais três exemplos serão detalhados: i) a conduçoão do planejamento estratégico; ii) a revisão da metodologia aplicada nos projetos; iii) o compartilhamento de mensagens nos grupos de virtuais.

No planejamento estratégico de 2018 os membros da organizaçoão construíram três pilares para o direcionamento do trabalho no ano: i) ser referência para o empreendedor de baixa renda, com qualidade e visibilidade (estratégia xeque-mate); ii) pelo menos uma soluçoão que se torne exponencial, iii) organizaçoão automatizada (interna e externa). Esses três pilares mostram a preocupação constante dos membros da organizaçoão para que a cada ano mais pessoas sejam beneficiadas pelos projetos desenvolvidos. No pilar em que a organizaçoão busca ser referência para o empreendedor, as questões principais discutidas foram a reestruturaçoão da *persona*, nome dado ao perfil dos beneficiados, a fim de garantir que as ações fossem realmente destinadas às pessoas de baixa renda e, ainda, a

construção de parcerias nas mais diversas localidades do país para que fosse possível viabilizar os projetos da organização em diferentes regiões. O pilar que expressou o interesse em ter uma solução exponencial revela a intenção de estruturar projetos que consigam atingir mais beneficiados para aumentar o apoio a microempreendedores. Por sua vez, o pilar de organização automatizada considerou a melhoria de processos internos para que os membros da organização pudessem se envolver em mais projetos e, também, que os projetos da organização levassem mais tecnologia aos beneficiados, o que também pode facilitar o acesso de mais pessoas ao apoio ofertado.

Na reunião de revisão do planejamento estratégico foram apresentadas diversas ações realizadas no primeiro semestre de 2018 para cada um desses pilares. Ao perceberem os avanços conquistados para cada um desses objetivos a equipe comemorou com palmas, gritos, danças, palavras de apoio e músicas. Outro ponto que gerou comemoração foi a apresentação do relatório de número de beneficiados. A meta para o ano de 2018 era de atingir 8.000 pessoas, porém, ainda no primeiro semestre, já haviam atingido 10.321 pessoas e, ao final do ano, totalizaram 21.839 beneficiados. Ainda nessa reunião, foi apresentado o perfil das pessoas beneficiadas que é, basicamente, o de mulheres, *pardas*, nordestinas, com média de 30 anos de idade e Ensino Médio Completo. No que tange à categoria “renda econômica”, os beneficiados se encontram nas chamadas classes B2 e C1 e quanto à “inserção social”, pertencem à chamada classe E (com renda de até 2 salários mínimos). Esse perfil foi avaliado como positivo pelos membros da organização, visto que cumpre o objetivo de apoiar microempreendedores de baixa renda.

Outro exemplo de alinhamento entre discurso e prática que revela o principal texto cristalizado nas ações da organização é o constante processo de revisão da metodologia utilizada nos projetos. Nas palavras dos membros da organização

“A metodologia está sempre sendo revista, esse olhar é constante. A [diretora de P&D] e a [Coordenadora 2] puxam isso, mas chamam toda a equipe para rever. Todos são convidados ou convocados a participar. A metodologia se renova bastante. Sempre se questionam se a metodologia está effectuation e a Saras cobra isso” (COORDENADOR 3, 31/07/2018).

“Desde que assumi [o projeto] tenho feito modificações. Faço isso a partir dos dados obtidos em cada ação. Tenho o desejo de potencializar, atingir mais pessoas. [...] As mudanças vão acontecendo a partir das percepções dos resultados do trabalho. [...] A equipe ajusta a metodologia para atingir mais pessoas. [...] A disponibilização de novas tecnologias e os cursos on-

line vão ajudar a atingir mais pessoas, os treinamentos presenciais são muito caros. [...] Precisamos chegar onde não estamos conseguindo chegar” (COORDENADORA 2, 28/08/2018).

“Entrei para a área de P&D porque sou responsável pela avaliação de impacto e pelas modificações digitais. [...] Em todos os projetos monitoramos o perfil dos beneficiados. [...] A avaliação de impacto é feita com uma amostra de pessoas que participaram dos projetos. [...] Na revisão de metodologia consideramos os feedbacks recebidos em cada trabalho” (COORDENADOR 1, 09/08/2018).

A constante preocupação em revisar as metodologias aplicadas nos projetos é identificada nas interações dos membros da organização. Esses momentos se dão em contatos formais, como na revisão oficial realizada a cada dois anos e na adaptação de cada projeto que se efetiva no seu início ou em suas renovações. Além desses momentos formais, a preocupação está presente nas interações informais quando, no dia-a-dia, os membros trocam informações sobre ações realizadas e resultados obtidos. Nesses compartilhamentos e revisões se questionam sobre o uso dos princípios da Teoria Effectuation, buscam formas de atingir um maior número de pessoas apoiadas e consideram o retorno dado pelos beneficiados ao final de cada projeto, bem como os resultados da avaliação de impacto.

O principal texto cristalizado na organização também é observado nas conversações estabelecidas pelos membros nos grupos virtuais em aplicativos para troca de mensagens (*WhatsApp*). Dentre outros temas debatidos, é comum que os membros encaminhem fotos dos beneficiados durante as capacitações realizadas nos projetos, exaltando o número de participantes e o sentimento de que os objetivos foram atingidos. Também é comum o compartilhamento de notícias nas quais os beneficiados são destaque pelos negócios desenvolvidos, como no fragmento do QUADRO 7, a seguir.

QUADRO 7: FRAGMENTO DE CONVERSA VIA *WHATSAPP* NO DIA 11/12/2018 E COMENTÁRIOS DA PESQUISADORA

MENSAGENS ENVIADAS	COMENTÁRIOS DA PESQUISADORA
<b>Coordenadora 6:</b> <i>Estou eu voando para Curitiba com a [companhia aérea] vendo a revista, me deparo com Carlos, venezuelano, um empreendedor que participou de uma turma da ACNUR do Parceiros em Ação!!!! [Coordenadora 2], que gente chique que a gente apoia, né?</i>	Uma das coordenadoras de projetos, que trabalha na sede de São Paulo, estava viajando para Curitiba e ao ler a revista da companhia aérea se deparou com uma reportagem sobre empreendedorismo, nela identificou um microempreendedor que foi beneficiado por um dos projetos desenvolvidos pela organização. Compartilhou a mensagem com uma foto da reportagem, comentando com uma das coordenadoras da sede de Curitiba que atua nesse projeto.
<b>Coordenadora 6:</b> <i>E olha o Taissir também!</i>	Momentos depois a coordenadora identifica um outro beneficiado pela organização que também é apresentado na reportagem. Compartilha o texto acompanhado de uma foto do trecho da reportagem no qual ele aparece.
<b>Assessora de Projetos 1:</b> <i>O que diz a revista? Traz ela. Ele é jornalista e estava abrindo uma lanchonete.</i>	Uma assessora de projetos identifica que um desses microempreendedores é jornalista e estava abrindo uma lanchonete quando foi beneficiado pelo projeto da organização estudada. Pede para que a colega traga a revista para que possa ler.
<b>Presidente:</b> <i>Ou seja, continua, continua, continuidade à vista!</i>	A presidente da organização evidencia que o destaque recebido por esses beneficiados é uma justificativa plausível para que o projeto seja continuado e receba o financiamento necessário dos parceiros envolvidos.

FONTE: Elaborado pela autora.

Os exemplos apresentados indicam o engajamento dos membros da organização com o propósito organizacional e a crença compartilhada de que todos podem empreender, o que influencia as práticas cotidianas dos membros. A criação e compartilhamento desse sentido foi identificada por alguns processos existentes na organização, como: i) processos seletivos; ii) socialização de novos membros; iii) compartilhamento dos propósitos no cotidiano.

Quanto aos processos seletivos, identificou-se a importância de valorização de pessoas que compartilham e alinham suas significações pessoais com os propósitos organizacionais. Novamente, frisa-se que para as vagas de coordenação e direção trabalha-se com seleção interna. Isto é, as pessoas que já trabalham na organização e demonstram estar incorporadas ao grupo e alinhadas aos valores organizacionais é que são promovidas. Essa prática permite que os membros que já

estão socializados, que compartilham os mesmos sentidos e significados e acreditam que “*todos podem empreender*” permaneçam na organização e colaborem com a manutenção do texto organizacional, socializando novos membros.

Para as demais vagas existentes, a organização trabalha com processos seletivos externos. No entanto, é comum a verbalização, tanto da assessoria em recursos humanos, quanto dos membros da organização, que é “*muito difícil contratar alguém para trabalhar aqui*”, visto que “*é muito difícil explicar e ensinar o que fazemos*” (ASSESSORA DE RH, 21/06/2018). Por isso, prioriza-se indicações da equipe, pois acredita-se que alguém que já trabalha na organização tem melhor capacidade de indicar pessoas que se adequem às características necessárias. Ao propor as indicações, os membros da organização identificam entre os seus conhecidos pessoas que compactuam com valores sociais alinhados aos valores organizacionais, seja por terem estudado juntos, por terem se conhecido em algum evento de trabalho ou em alguma ação social. Nesse processo, é comum que os indicados já conheçam o trabalho da organização estudada e se identifiquem com ações realizadas. Nas raras situações em que pessoas não indicadas participam do processo seletivo alguns cuidados são tomados, como: i) as vagas só são divulgadas nas redes sociais da organização, pois acredita-se que apenas aqueles que já conhecem o trabalho e o admiram de alguma forma irão se candidatar; ii) usa-se como critérios de seleção a experiência anterior do candidato com ações de voluntariado ou trabalho em organizações do terceiro setor, pois entende-se que a pessoa deve compactuar com uma visão de mundo que revele comprometimento político pela transformação social.

Ao contar sobre o seu processo de contratação a Coordenadora 4 explica que:

“A [organização estudada] preencheu todos os meus requisitos, tem preocupação humana, jornada reduzida, salário adequado, área de projetos, com um propósito por trás e com uma causa. Eu sou do terceiro setor. A [organização estudada] tem estrutura de empresa, meta de empresa, mas com a meta de empoderamento e de gerar economia. Eu sempre estive vinculada a uma causa. [...] A proposta e a causa me interessavam. Flertava com a [organização estudada] há muito tempo. O [Coordenador 3] é meu amigo, estudamos juntos, ele me falou da vaga. [...] A [Diretora de Projetos] já me conhecia, do trabalho que eu desenvolvia na [organização do terceiro setor em que trabalhou anteriormente]. [...] Quando fui contratada perguntei por que eu? [...] A resposta foi de que precisavam de alguém com o meu perfil comportamental” (COORDENADORA 4, 17/09/2018).

Verifica-se, então, que as pessoas contratadas apresentam valores pessoais e objetivos de vida que favorecem a contratação e permanência na organização, como: acreditam que devem trabalhar por uma causa; que o trabalho deve levar à transformação social; que é preciso agir com comprometimento político-social, e que existem outras formas de organização para além das empresas privadas e Estado. Em outras palavras, o processo de admissão de pessoas à organização baseia-se em critérios no quais as condições vinculantes se encontram presentes na trajetória dos contratados antes da efetivação do contrato. O procedimento para a identificação de novos membros tem uma importante relação com a indicação feita por membros atuantes, pois estes já incorporaram os textos cristalizados que permitem a vinculação dos membros a um projeto comum e podem, portanto, avaliar as condições potenciais dos indicados.

Após serem contratadas as pessoas passam por um breve Treinamento de Integração, com duração de um dia, no qual são apresentadas às questões administrativas e regras da organização. No segundo dia de trabalho já são levadas à prática, pois segundo a assessoria de recursos humanos *“só é possível aprender o que fazemos fazendo”* (ASSESSORA DE RH, 21/06/2018). No início, o novo contratado recebe auxílio de um mentor, um colega com mais tempo de trabalho que lhe ajuda a executar suas tarefas e compreender o funcionamento da organização. Assim, os novos membros vão sendo socializados e aprendem com os colegas como devem se comportar, o que devem fazer, como devem trabalhar, etc. Esse aprender na prática é revelado pela Coordenadora 4, quando conta do seu início na coordenação do projeto: *“não sei bem o que eu tenho que fazer, só sei que tenho que fazer esse projeto dar certo e estimular essas pessoas a empreender, então eu vou fazendo, enquanto não me disserem que está errado, está ok”* (COORDENADORA 4, 17/09/2018).

Ainda sobre o processo de socialização, é importante destacar o processo de avaliação de desempenho. Para os novos contratados acontece uma avaliação do período de experiência e para os demais membros uma avaliação anual, que ocorre em duas etapas. Esse método de avaliação faz com que as pessoas recebam *feedbacks* constantes a respeito do trabalho que estão desenvolvendo, bem como da postura comportamental e seu alinhamento com os propósitos organizacionais. A metodologia utilizada é de avaliação de desempenho por competência e privilegia-se mais as questões comportamentais que as de produtividade. Não há na história da

organização pessoa que tenha sido desligada por baixa produtividade: os raros casos de demissão acontecem por questões comportamentais, ou seja, por não alinhamento aos fundamentos que formam o vínculo organizacional. Faz-se necessário frisar que, dentre os motivos dos poucos pedidos de desligamento, está o interesse do membro em abrir o seu próprio negócio, o que, mais uma vez, revela a força do enraizamento do principal texto da organização em seus membros, que acreditam que “*todos podem empreender*”.

Os sentidos e significados ligados ao principal texto da organização também são constantemente compartilhados pelos seus membros no cotidiano, seja presencialmente ou nos grupos de *WhatsApp*. O ambiente de trabalho e os grupos virtuais favorecem as interações comunicacionais, o que faz com que os membros estejam em constante interação e compartilhamento de ideias, propósitos e ações. Esse constante compartilhamento permite que os sentidos e significados sejam construídos e compartilhados de forma intensa, cristalizando ainda mais o principal texto da organização.

Como anteriormente descrito, a divisão entre setores, cargos e funções não é rígida. É comum a atuação multifuncional, com sobreposição de papéis e tarefas, sendo as atividades e responsabilidades fluídas entre setores e pessoas. Os membros da organização se autodenominam “comunidade”, o que representa um sistema colaborativo, tanto na divisão de tarefas comuns quanto no uso do espaço físico, o que permite o desenvolvimento de um senso de responsabilidade e coletividade.

A estrutura física é compartilhada: os membros da organização não têm mesa ou lugar fixo. Nas palavras da assessora de recursos humanos “*essa forma colaborativa e compartilhada de organização de atividades comuns e uso do espaço físico foi planejada para que acontecesse dessa maneira, é um planejamento intencional com o objetivo de fazer com que as pessoas se sintam em casa e responsáveis pelo ambiente*” (ASSESSORA DE RH, 21/06/2018).

Além das interações possíveis no ambiente físico, os membros da organização mantêm três grupos no aplicativo *WhatsApp*. Tanto nas interações presenciais quanto virtuais a equipe constantemente compartilha atividades, ações realizadas, resultados dos trabalhos executados, planejamento do trabalho, notícias ligadas ao negócio da organização e outros temas ligados ao compromisso político com questões sociais compartilhados pelos membros da organização.

Como consequência desses processos o que se evidencia é um consistente alinhamento do discurso com a prática. A concepção de que “*todos podem empreender*” está presente no texto cristalizado na missão, visão e slogan da organização, no discurso das pessoas e nas ações realizadas por elas, tanto no contexto de trabalho, quanto nas ações pessoais por meio do compromisso político com questões sociais que cada um mantém. Por conta disso, há uma clara diretriz para os processos decisórios na organização e, conseqüentemente, para os processos decisórios que envolvem as atividades executadas cotidianamente. Essa clareza de diretriz para a tomada de decisão fica evidente no relato da Coordenadora 4:

“Eu considero que o mais relevante seja o impacto social. [...] Devo decidir pelo impacto social. [...] O que eu gosto do terceiro setor é que é o impacto que manda, não o orçamento ou a necessidade de ganhar dinheiro. É depois do critério impacto que entram outras variáveis, como os parceiros ou os custos. [...] Trabalhamos por objetivos e decidimos por objetivos. O objetivo está claro na nossa missão. [...] Acredito no desenvolvimento da economia e que ele seja feito na base da pirâmide, nesse sentido estou alinhada à política da [organização estudada]” (COORDENADORA 4, 17/09/2018).

De outra forma, a Diretora de P&D revela a diretriz das estratégias organizacionais e do planejamento estratégico da organização:

“Não fazemos mais captação ativa de parceiros, no início fazíamos, agendávamos reuniões para apresentar o nosso trabalho. Agora, a captação é totalmente reativa. Quando somos procurados por algum potencial parceiro vamos avaliar se aquele projetos permite que a gente cumpra as estratégias, aquilo que a gente quer como [organização estudada]. O pessoal da captação deve garantir que aquela nova proposta está ligada ao planejamento estratégico. [...] O [Projeto X] é pequeno e não é estratégico então queremos descontinuar” (DIRETORA DE P&D, 08/08/2018).

Tendo clareza do objetivo final a ser alcançado, os membros da organização apresentam segurança sobre como decidir e como conduzir os processos pelos quais são responsáveis. Para isso, mantêm em evidência a diretriz do impacto social que querem gerar, o que está expresso na missão, visão e slogan utilizados pela organização e se cristaliza nas práticas organizacionais, como o principal texto da organização. Esse texto, compartilhado entre os membros, os vincula a um projeto comum.

Por meio das práticas pontuadas, identifica-se que o principal texto cristalizado está presente no fluxo de comunicação dos membros da organização, o

que os leva a se engajarem em um processo de coprodução e co-orientação (TAYLOR, 2006). Isto é, ao mesmo tempo em que o texto cristalizado depende do ambiente (organização estudada) no qual está inserido para ser compreensível, é esse mesmo texto responsável pela constituição e sobrevivência da organização.

Neste sentido, a pesquisa indica que em uma organização como a estudada aqui, os textos cristalizados se constituem em diretrizes fundamentais tanto no processo decisório organizacional quanto no processo de estabelecimento de vínculos entre os membros tendo em vista um projeto comum, projeto este que o texto principal cristaliza e que serve de referência para as práticas, as avaliações, as concepções e a incorporação de novos membros. O texto principal se cristaliza a partir das experiências práticas e em suas avaliações que permitem atualizações estratégicas, ao mesmo tempo em que, de forma dinâmica, também se constitui em diretriz das ações e concepções.

### 5.3 PROPOSIÇÃO 3 - A RECURSIVIDADE DA DINÂMICA TEXTO-CONVERSAÇÃO COMO CONSTITUIDORA DO PROCESSO DECISÓRIO

O argumento da terceira proposição explicativa é que *“a recursividade da dinâmica texto-conversaçoão apresenta-se como constituidora do processo decisório organizacional alinhado a um claro objetivo organizacional, expresso no principal texto da organizaçoão”*. Frente ao entendimento da constituição comunicativa das organizaçoões, um dos objetivos da presente investigaçoão foi compreender a recursividade da dinâmica texto-conversaçoão como constituidora do processo decisório organizacional. Esse objetivo se delineou dada a articulaçoão teórica de que no processo decisório os textos (opiniões, ideias, histórias, crenças, etc.) são alterados pelos processos de conversaçoão (interação entre os membros organizacionais) criando novos textos até que se converge a uma decisào, compreendida como uma decisào final pelos atores organizacionais.

O entendimento da recursividade na perspectiva da dinâmica texto-conversaçoão, proposta pela Escola de Montreal, requer a compreensào dos seus quatro elementos básicos: o texto, a conversaçoão, a textualizaçoão e a interação. No que se refere aos momentos de conversaçoão, situaçoões nas quais os textos passam pelo processo de interação (conforme movimento de traduçoão expresso na Figura 1), na organizaçoão estudada foram identificados momentos formais e informais que

geram conversações por meio das interações sociais entre seus membros. Como momentos formais de conversação é possível citar i) reunião de planejamento estratégico, ii) reunião de revisão de metodologia, iii) reuniões de equipes, iv) reuniões de projetos, v) conversas individuais decorrentes da avaliação de desempenho.

Como descrito na seção de detalhamento da organização estudada, o Planejamento Estratégico é realizado anualmente e todos os membros da organização participam do processo. É por meio das proposições de cada membro que o planejamento estratégico é construído e fornece a base para as ações da organização. Conforme argumentado por Putnam *et al.* (2009), é por meio das conversações que se coordenam ações, criam-se relações e mantêm-se as organizações. Assim, a participação coletiva dos membros no momento formal de conversação do planejamento estratégico gera interações que permitem a coordenação de ações da organização, bem como sua manutenção. Da mesma forma acontece nas reuniões de revisão da metodologia utilizada pela organização nos seus projetos. Conforme já demonstrado, acontecem a cada dois anos e todos os membros são convidados a participar, como detalhado pelo Coordenador 3: *“as pessoas participam e são realmente ouvidas nesses momentos de revisão. Fazemos brainstorm, ouvimos opiniões. [...] O processo de participação coletiva é comum, as decisões e mudanças passam por toda a equipe”* (COORDENADOR 3, 31/07/2018).

Além desses momentos formais que contam com a participação de todos os membros da organização, são realizadas reuniões formais de equipes. As diretoras mantêm uma reunião semanal com as quatro diretoras à fim de discutir questões pertinentes às suas funções; a área de comunicação realiza uma reunião semanal com toda a equipe do setor para acompanhar as atividades realizadas; a área de projetos faz uma reunião quinzenal com todos os coordenadores de projetos com a finalidade de acompanhar as atividades e promover o desenvolvimento dos coordenadores. Ainda, especificamente na área de projetos, é comum haver reuniões de pequenos grupos para a discussão de cada projeto, pontualmente. Dessas reuniões apenas os envolvidos no projeto participam, como o coordenador, seus assessores, eventualmente alguma diretora, parceiros e aliados. Por fim, como momento formal de interação, têm-se as conversas individuais decorrentes do processo de avaliação de desempenho. Como já mencionado, a avaliação de desempenho por competências é realizada anualmente e, como fechamento do

processo, há uma conversa entre a diretora de desenvolvimento humano e a pessoa avaliada. Esse é um momento formal de *feedback* quanto ao trabalho que está sendo realizado e a postura comportamental apresentada pela pessoa no dia-a-dia. Por meio desses encontros formais, os indivíduos aderem a normas e protocolos de interação social e constroem sentidos e significados ao que é vivenciado, como explicado por Fairhurst e Putnam (2004) sobre o processo de conversação.

Em paralelo aos momentos formais de conversação, o que se observa é uma riqueza de momentos informais de conversação que acontecem nas interações cotidianas dos membros da organização. Os principais elementos que desencadeiam essa constante interação são: i) o desenho da estrutura física da organização, ii) a constituição da organização como uma comunidade, iii) os processos de treinamento dos membros, e iv) as ferramentas tecnológicas de compartilhamento utilizadas.

Como já descrito, a estrutura física da organização é compartilhada. As pessoas não têm mesa ou lugar fixo e a cada dia sentam em um lugar diferente, conforme espaço disponível. Essa flexibilidade permite que a cada dia exista maior interação com um ou outro membro, de acordo com a proximidade física. Como abordado, a organização se autodenomina como uma “comunidade”, visto que trabalham em um sistema colaborativo quanto à divisão das tarefas comuns, em especial àquelas ligadas à manutenção da organização, como limpeza, portaria, recepção, etc. Essa forma de organizar o trabalho é intencional para que os membros desenvolvam o senso de responsabilidade e coletividade. Essa estruturação também favorece a proximidade entre os membros, visto que é preciso que interajam para a execução das tarefas que são comuns.

Ainda quanto a momentos informais de conversação, é preciso considerar que a forma como a organização opta por treinar a equipe também gera constante interação entre os membros. O treinamento dos novos membros acontece na prática, isto é, as pessoas aprendem a fazer fazendo, observando e conversando. O treinamento das pessoas em novas funções é realizado por meio do processo de mentoria, no qual um membro mais experiente e com mais conhecimento assume a condição de desenvolver a pessoa na nova função. A mentoria só é possível por meio das conversações que são dadas em momentos informais, visto que não há nenhuma formalização desse processo, como reuniões formais e sistemáticas para que a mentoria aconteça.

Outro importante elemento desencadeador de interações é o uso frequente de ferramentas tecnológicas de compartilhamento. Os membros da organização mantêm três grupos virtuais no aplicativo *WhatsApp*. Nesses grupos estão constantemente conversando entre si sobre os mais diversos assuntos, inclusive alheios ao requerido pelo trabalho. Como ferramenta de gestão, utilizam um sistema interno que permite o compartilhamento de atividades e agenda de trabalho. Essas ferramentas auxiliam o constante compartilhamento sobre suas tarefas, planejamentos, trabalhos e resultados.

Assim, as conversas de corredor, as trocas presenciais com os colegas que estão fisicamente próximos, os processos de treinamento e o intercâmbio de informações via grupos virtuais permitem que os sentidos e significados sejam construídos, compartilhados e alterados, revelando a afirmação de Keyton (2014) de que é por meio da análise dos processos comunicacionais que se pode compreender como significados são socialmente produzidos por meio da interação. Dessa forma, os textos presentes na organização são traduzidos por meio da interação entre os membros e passam a ser compartilhados entre todos, o que faz com que as pessoas tenham clareza sobre como devem se comportar, o que devem fazer e a partir de qual diretriz devem decidir. Tomando como base o trabalho de Spee e Jarzabkowski (2011), ilustrado na Figura 2, no qual consideraram a conversação situada nas reuniões formais de planejamento estratégico, a identificação dos momentos formais e informais de conversação na organização estudada revela a amplitude das interações sociais presentes na realidade organizacional e permite um avanço na compreensão da importância desses momentos e da força de explicação da teoria.

No que se refere aos textos, conforme descrito no tópico anterior dessa análise, durante o processo de investigação na organização estudada diferentes textos puderam ser identificados, em especial aquele caracterizado como principal texto cristalizado, baseado na crença de que *“todos podem empreender”*. Contudo, outros textos foram mapeados como relevantes. São aqueles ligados ao planejamento estratégico, ao processo de redução da jornada de trabalho e aos projetos desenvolvidos pela organização junto aos seus beneficiados. Esses textos permeiam o discurso cotidiano dos membros e as ações que realizam, bem como compõem o movimento recursivo da comunicação compreendido na dinâmica texto-conversação.

Importante lembrar que a recursividade da dinâmica texto-conversa o   composta por um movimento de dupla tradu o, como ilustrado na Figura 1. De acordo com Taylor *et al.* (1996) a primeira tradu o   chamada de ‘interac o’ e se refere ao processo em que um texto   colocado em conversa o, isto  , o texto passa a ser o conteúdo da conversa o. Ainda para os autores, a segunda tradu o   denominada de ‘textualiza o’ e caracteriza o processo no qual a conversa o pode se transformar em texto, ou seja, por meio da conversa o o texto pode ser modificado ou um novo texto pode ser criado. Como exposto, os momentos formais e informais de conversa o identificados na organizaço estudada não são colocam os textos em conversa o como são capazes de transformar os textos em um contínuo processo de interac o e textualiza o.

Para compreensão da recursividade da dinâmica texto-conversa o e sua rela o com o processo decisório na organizaço estudada foram escolhidos dois processos decisórios para análise, destacados aqui para fins de ilustra o das práticas cotidianas. Tais processos são descritos como narrativas sequencialmente numeradas nos QUADROS 8 e 9, a seguir, acompanhados pelas análises que a eles se referem.

QUADRO 8: NARRATIVA 1 – REDU O DA JORNADA DE TRABALHO

***Narrativa 1: Redu o da Jornada de Trabalho***

*No planejamento estratégico do ano de 2016 a então diretora de comunica o, que não está mais trabalhando na organizaço, comentou que a jornada de trabalho da equipe poderia ser reduzida. Essa proposta tinha como argumento o fato das pessoas terem mais qualidade de vida e se tornarem mais produtivas em menos tempo de trabalho. Essa diretora acreditava que as pessoas ficavam muito tempo ociosas, conversando, tomando café e fazendo coisas alheias ao trabalho. No momento em que a proposi o foi feita, a ideia não foi bem recebida, não houve interesse ou engajamento das pessoas com a proposta, a qual acabou não sendo discutida. A reunião de planejamento estratégico do ano de 2016 seguiu sem considerar a sugestão dada pela diretora de comunica o.*

*Embora não tenha sido considerada quando foi proposta, a sugestão de redu o da jornada de trabalho reverberou e, ao longo dos anos de 2016 e 2017, ela foi discutida. O tema passou a fazer parte de conversas informais entre os membros da organizaço, os quais passaram a imaginar e planejar como seria trabalhar por menos horas. Se questionavam se dariam conta do trabalho em menos tempo, o que poderiam fazer no tempo livre, quais benefícios ou prejuízos essa altera o poderia gerar.*

*Em meados de 2017 a diretora de comunica o, que havia feito a sugestão de redu o de jornada de trabalho, pediu desligamento da organizaço, pois queria fazer um ano sabático. Quando se desligou conversou com demais*

*diretoras e retomou a sugestão de redução de jornada de trabalho, apontando diversos argumentos do porquê isso poderia ser bom. O tema, que já havia conquistado espaço nas conversas informais, passou a ser discutido com mais seriedade pelas diretoras. Nas conversas entre as diretoras o tema dividiu opiniões, não havia consenso sobre a possibilidade de colocar a ideia em prática, mas começaram a investigar as possibilidades. As diretoras realizaram consultas jurídicas, financeiras, contábeis e passaram a estudar com mais seriedade como poderia acontecer a redução da jornada de trabalho. Após estudos e discussões, uma diretora se colocou contra, pois acreditava que as pessoas não se tornariam mais produtivas com a redução da jornada de trabalho. Contudo, as outras três concordaram que deveriam fazer um teste para ver se a redução funcionava e avaliar se as pessoas poderiam se tornar mais produtivas e com mais qualidade de vida. Assim, por maioria, a diretoria entendeu que esse poderia ser um projeto viável.*

*A partir do alinhamento entre a diretoria, o tema passou a ser discutido com a equipe e uma construção coletiva de como isso poderia ser feito começou a acontecer. A assessoria jurídica foi convidada para essas conversas, pois a jornada de trabalho faz parte do contrato de trabalho e deve respeitar a legislação trabalhista. Depois de muitas discussões a saída foi fazer um teste para ver se a redução da jornada poderia dar certo.*

*A proposta de teste de redução da jornada de trabalho foi oficializada e apresentada no planejamento estratégico de 2018. O teste consistia em alterar os contratos de trabalho para uma jornada de 36 horas semanais, mas que na prática as pessoas deveriam trabalhar apenas 30 horas semanais. A organização continuaria a fazer a gestão da jornada por meio de banco de horas, havendo a possibilidade de compensações para mais e para menos. No planejamento estratégico de 2018 foi combinado que ao longo do ano esse projeto seria monitorado para que posteriormente definissem se no ano de 2019 a redução seria oficialmente implementada, inclusive com alteração dos contratos de trabalho para 30 horas semanais, ou se iriam voltar atrás, retomando a jornada semanal de 44 horas.*

*A preocupação com a redução da jornada de trabalho e manutenção dos banco de horas zerados foi uma constante no discurso dos membros da organização ao longo do ano de 2018, sendo assunto diário nas conversas pessoais e virtuais. Na reunião de revisão do planejamento estratégico, realizada em setembro de 2018, o assunto ganhou um dia inteiro de discussão. Nesse momento foram analisados os banco de horas da equipe e realizadas atividades de discussão sobre como as pessoas se sentiam com essa mudança. Diante dos debates, foi criada uma comissão interna sobre comportamento e tecnologia, com o foco em trabalhar o modelo mental das pessoas sobre a redução da jornada de trabalho. Essa comissão foi composta por pessoas que já estavam ocupando um papel de referência frente aos colegas sobre como atuar frente a essa nova realidade. A definição do grupo foi de dar continuidade aos testes de redução da jornada de trabalho até o final do ano e voltar a tratar do assunto no planejamento estratégico de 2019.*

FONTE: Elaborado pela autora.

A redução da jornada de trabalho surgiu como uma primeira ideia visando o aumento da qualidade de vida das pessoas que trabalhavam na organização.

Portanto, uma primeira versão de um texto foi exposta em um momento formal de conversação, que foi a reunião de planejamento estratégico do ano de 2016. Os recursos de pesquisa não nos permitem identificar como essa ideia se formou e quais elementos participaram do processo de elaboração dessa proposta pela pessoa que a realizou. Contudo, no contexto da organização estudada, esse parece ser o ponto mais distante temporalmente que os membros conseguem localizar como primeiro contato com a ideia. Essa primeira versão do texto passou por inúmeros momentos de conversação informal entre os membros da organização ao longo dos anos de 2016 e 2017 e, nesses diversos momentos, o texto foi sendo reconfigurado. A melhora da qualidade de vida foi sendo melhor avaliada na medida em que os membros se questionavam e debatiam sobre o que poderiam fazer no tempo livre.

Além da melhora da qualidade de vida, outros pontos foram sendo considerados nas conversações e gerando alterações significativas no texto de redução da jornada de trabalho. Havia a ponderação sobre como continuar realizando as tarefas em menos tempo, como garantir a qualidade do que faziam e, especialmente, como garantir o impacto social dos projetos almejados pela organização. A partir dessas mudanças no texto, a redução da jornada de trabalho não se apresentava mais como uma ideia isolada, mas com apêndices relativos à aproveitamento do tempo livre, atendimento da demanda de trabalho, manutenção da qualidade dos trabalhos realizados e aumento do impacto social dos projetos. Essa nova versão do texto, além de continuar protagonizando conversações informais, ganhou espaço em conversações formais circunstanciadas, inicialmente, nas reuniões de diretoria.

A diretoria atrelou a esse texto outros elementos que o modificaram, destacando questões práticas de gestão da organização. Levantou-se a preocupação com questões jurídicas, financeiras, contábeis e de gestão de pessoas. Questionou-se como ter um contrato de trabalho com atendimento à legislação trabalhista, como manter a saúde financeira da organização, como gerenciar o banco de horas das pessoas e como atender a demanda de trabalho sem aumentar o quadro funcional. Assim, a ideia de reduzir a jornada de trabalho passou a figurar como um texto com maior complexidade, carregado de outros elementos que o delimitavam.

Após alinhamento entre as diretoras, o texto passou por outros momentos formais de conversação com toda a equipe de trabalho, sem com isso deixar de ocupar espaço nas interações informais. Nessas reuniões ampliadas todos podiam contribuir e discutir sobre as possibilidades de operacionalização desse suposto novo modelo de trabalho. Um momento importante dessas conversações foi a interação com a assessoria jurídica, para garantir que a possibilidade de redução atendesse a legislação trabalhista, o que impôs restrições às sugestões apontadas pela equipe e remodelou, mais uma vez, o texto.

Como se vê, as conversações produziram textos, mas também os resgataram a fim de embasar ou desencadear novas conversações. Esse processo, no qual textos são colocados em conversação, em que conversações produzem textos e em que textos são reconfigurados no uso continuado em novas conversações, demonstra o caráter recursivo da dinâmica texto-conversação (ROBICHAUD *et al.*, 2004). Com esse sem número de conversações, chegou-se a uma versão de texto avaliado como adequado pelos membros da organização. O texto, agora elaborado, deixou de ser apenas uma ideia e alcançou o status de consenso e pressuposto compartilhado entre os membros. Nesse formato, foi apresentado oficialmente como uma proposta no planejamento estratégico de 2018, momento no qual passou por novas conversações e alterações. Ao final dessa reunião de planejamento estratégico chegou-se ao acordo de testar a redução da jornada de trabalho ao longo do ano.

Tem-se aqui um momento de reificação de uma decisão, quando o texto e a decisão se igualam, isto é, pode-se indicar que a redução da jornada de trabalho foi uma decisão tomada (ou rotulada) no planejamento estratégico de 2018. Como argumentado por Brummans *et al.* (2014) há um efeito de distanciamento em que inúmeros momentos de conversação são transformados em textos e passam a assumir um caráter de “singularidade coletiva”, nesse caso convencionados como uma decisão. A decisão reificada, fruto da interação comunicacional dos atores sociais, passa a ser descontextualizada em atas de reuniões ou em discursos, assumindo um caráter quase objetivo. Contudo, essa interpretação seria reducionista e incompleta, visto que não considera todo o processo recursivo entre texto e conversação que permitiu a elaboração dessa ideia ao longo de 2 anos e no qual esse processo decisório foi amadurecido pelos membros da organização em

um fluxo contínuo de contextualização/descontextualização/recontextualização (SPEE; JARZABKOWSKI, 2011).

Mesmo que seja possível localizar a decisão reificada no planejamento estratégico de 2018, é evidente a constituição longitudinal do processo decisório anterior e posterior a esse momento formal. Seria demasiadamente simplificado e omissivo dizer que a decisão se esgotou nessa reunião. Ao longo do ano de 2018 o texto/decisão de redução da jornada de trabalho continuou permeando as conversações formais e informais dos membros. A existência de elementos da realidade trouxe novos aspectos para essa decisão e continuou remodelando o texto, isto é, o movimento recursivo continuou. Ao testar essa nova configuração de carga horária de trabalho novas remodelagens do texto aconteceram e ocuparam lugar central nas conversações informais dos membros e nas conversações formais, como reuniões de equipe e reunião de revisão do planejamento estratégico. Por isso não se pode dizer que o processo decisório finalizou. Embora a redução da jornada de trabalho esteja em teste, ela será rediscutida no planejamento estratégico de 2019, momento no qual será avaliado se o modelo irá se concretizar, se precisará ser alterado ou se terão que reconsiderar a decisão e voltar a trabalhar com uma jornada semanal de 44 horas. Assim, como afirmam Mintzberg e Waters (1990) é preciso evitar a ingenuidade de “procurar” uma decisão na trajetória organizacional.

QUADRO 9: NARRATIVA 2 – CRIAÇÃO DO APLICATIVO ‘MEU NEGÓCIO RODANDO’

***Narrativa 2: Criação do Aplicativo ‘Meu Negócio Rodando’***

*Na construção do planejamento estratégico de 2018 foram definidos três pilares para a organização: i) ser referência para o empreendedor de baixa renda, com qualidade e visibilidade (estratégia xeque-mate); ii) ter pelo menos uma solução que se torne exponencial; iii) ter organização automatizada (interna e externamente). Ao longo do ano diversas ações foram realizadas para que esses desafios pudessem ser cumpridos pela organização.*

*Em junho de 2018 um dos coordenadores foi avisado sobre o lançamento de um Edital de uma organização internacional que estava financiando projetos na área de tecnologia voltados para jovens. O coordenador vislumbrou a possibilidade de concorrer ao edital para obter recursos financeiros para desenvolver algum projeto ligado ao planejamento estratégico definido para o ano. Então, alinhado aos critérios do edital e aos objetivos da organização, em especial aos pilares de desenvolver soluções exponenciais e organização automatizada, propôs a criação de um aplicativo de smartphone que pudesse auxiliar jovens empreendedores a iniciar um negócio. A proposta foi aprovada pelo edital e a organização recebeu o recurso financeiro de 40 mil dólares.*

*No mês de agosto o projeto começou a ser desenvolvido pela organização estudada e por uma outra organização parceira, que possui expertise no*

*desenvolvimento de aplicativos. Todo o projeto está recebendo mentoria da organização internacional responsável pelo edital.*

*O projeto está baseado na construção de três versões de aplicativos (posteriormente apenas uma será escolhida) para ajudar jovens empreendedores a iniciar o negócio. A ideia é que o aplicativo funcione como um jogo, no qual o empreendedor tenha que cumprir etapas de um desafio, e também como uma rede social, para aprimorar a rede de relacionamento dos jovens. Deve funcionar como um processo de coaching virtual, que ajude a pessoa a efetivamente começar o seu negócio. O aplicativo foi finalizado, já com a realização de etapas de testes, no mês de outubro de 2018. A proposta é de disponibilizar esse recurso aos poucos, começando por uma cidade e depois expandir para a disponibilização do aplicativo para todo o país.*

*O projeto de desenvolvimento do aplicativo ganhou destaque entre os projetos desenvolvidos pela organização, pois foi avaliado pela diretoras como um importante projeto que responde a dois pilares do planejamento estratégico, o de desenvolver uma solução exponencial, já que via aplicativo pode-se alcançar mais beneficiados, e o pilar de organização automatizada, visto que se refere a um projeto que utiliza tecnologia. Diante dessa importância, o projeto foi apresentado na reunião de revisão do planejamento estratégico em agosto de 2018 como uma entrega realizada. Como ainda estava em desenvolvimento, foi aberto um momento estruturado, com duração de uma tarde, para que todos os membros da organização pudessem conhecer o projeto, contribuir com ideias e sugestões, bem como se envolver de alguma forma na execução do mesmo. As sugestões levantadas na reunião de revisão de planejamento estratégico foram incorporadas ao projeto.*

FONTE: Elaborado pela autora.

Na Narrativa 2 toma-se como ponto de partida os textos gerados no planejamento estratégico de 2018. Todavia, não ignora-se que para se chegar a esses textos um processo recursivo anterior aconteceu, que culminou nas decisões reificadas expressas nos pilares definidos. Portanto, apenas para fins didáticos de exposição e análise, considerar-se-á os textos “*solução exponencial*” e “*organização automatizada*” como início do processo que resultou na criação do Aplicativo “Meu Negócio Rodando”.

As definições do planejamento estratégico se configuraram como textos e como decisões reificadas, oferecendo uma “embalagem pronta” (LAROCHE, 2014, p. 13) aos membros da organização estudada. Tais textos foram colocados em interação nas conversações formais e informais dos membros da organização ao longo do ano e se desdobraram em diversas ações realizadas pela organização. Sendo um compartilhador dos sentidos e significados expressos pelos textos referentes ao planejamento estratégico, o Coordenador 1, em interação informal com

colegas, soube da existência do edital e percebeu que havia relação entre a proposta do mesmo e os textos “*solução exponencial*” e “*organização automatizada*”.

Com isso há um descolamento desses textos, pois ao mesmo tempo que permanecem sendo assim descritos na organização, passam por um forte processo de modificação para a criação de um projeto específico. Dito de outra forma, esses textos foram colocados em conversação de forma que se pudesse criar um projeto e concorrer ao edital. Essas conversações tiveram início entre poucas pessoas, como o Coordenador 1, a Diretora de Projetos e a Presidente, pois o que se avaliava era apenas a pertinência de concorrer ou não ao edital. Ao considerar a relevância da proposta, outras pessoas passaram a fazer parte dessas conversações para que se chegasse a um projeto viável que atendesse ao edital e ao planejamento estratégico. Foram inseridas nessas conversas a Diretora de P&D e um parceiro da área de tecnologia. A partir dessas interações um novo texto é formado: “*criar um aplicativo para jovens empreendedores e com isso aumentar o alcance de beneficiados pela organização por meio de recursos tecnológicos*”. Esse novo texto tornou-se, então, uma decisão reificada na organização, a decisão de criar um aplicativo para empreendedores.

Esse novo texto/decisão se transforma em um projeto e, após ser aceito pelo edital, entra em uma nova fase de conversações formais e informais capazes de reconfigurar mais uma vez o texto/decisão. Por um lado as conversações entre coordenador e diretoras continuam e nelas o principal mote considerado é o objetivo da organização de apoiar empreendedores de baixa renda. Consideram, ainda, os pilares do planejamento estratégico e a transposição da metodologia que utilizam para o formato *on-line* em aplicativos. Contudo, as conversações vão para além dos membros da organização estudada, passando a envolver a equipe da empresa parceira que será responsável pelo desenvolvimento do aplicativo, a qual apresenta suas opiniões sobre o que é viável ser feito em um recurso de aplicativo para *smartphones*. Ainda, há a participação de mentores da organização internacional que propôs o edital e irá financiar o projeto, que auxiliam no processo de criação. Importante considerar que o texto também passou pelo processo formal de conversação na reunião de revisão do planejamento estratégico, no qual todos os membros da organização puderam contribuir para o desenvolvimento do aplicativo.

Como consequência dessas conversações, o texto/decisão passa por alterações que permitem a melhor delimitação desse projeto. Assim, há a definição

do público-alvo (jovens que queiram iniciar um negócio), do funcionamento (como um jogo no qual o participante terá desafios para cumprir e como uma rede social para aumentar a rede de relacionamentos), da metodologia (baseada na metodologia da jornada empreendedora, desenvolvida pela organização estudada), do acesso (o aplicativo será de acesso gratuito, mas requer uma forma de inscrição do participante), do *layout* (as telas, imagens que irão aparecer), dos desafios que serão propostos (etapas que deverão ser cumpridas para que possa funcionar como um *coaching* virtual e ajudar o jovem a iniciar o negócio).

Nas duas narrativas utilizadas para ilustrar essa análise se percebe a recursividade da dinâmica texto-conversaçoão que constitui o processo decisório organizacional em um contínuo processo de interação e textualizaçoão, no qual os sentidos e significados do que é decidido vão sendo construídos e compartilhados entre os membros da organizaçoão. A recursividade emana das conversaçoões realizadas em interaçoões sociais, formais e informais, momentos nos quais o processo decisório é moldado por meio da construçoão de sentidos e significados compartilhados entre os membros da organizaçoão. Essas conversaçoões colocam em interaçoão os textos existentes na organizaçoão e são capazes de modificá-los, implicando no processo de textualizaçoão. O textos cristalizados representam, para os membros da organizaçoão, decisões reificadas que declaram consensos pactuados entre eles e influenciam suas práticas cotidianas.

Embora seja possível localizar as decisões reificadas, qualquer tentativa de fixar o seu início e fim é um recorte arbitrário e utilizado apenas como um recurso de pesquisa e de análise. O processo decisório se caracteriza como uma constante sem início e sem fim que ocorre de forma simultânea e sucessiva em vários lugares, com participaçoão de várias pessoas e por todos os dias, produzindo novos textos e novas conversaçoões, em um processo comunicacional sem fim (TAYLOR, 1996).

Tomando como inspiraçoão o argumento de Putnam *et al.* (2009) e Bisel (2010), ao analisar a constituicao comunicativa das organizaçoões, pode-se dizer que é por meio da comunicaçoão que os membros criam, recriam, sustentam e transformam as interpretaçoões que permitem que as decisões sejam produzidas em um fluxo de açoões, interaçoões e construçoões de sentidos e significados entre os membros da organizaçoão.

As narrativas expostas, embora sejam de caráter ilustrativo, são recorrentes em várias outras observadas na organizaçoão em que se manifesta a recursividade

texto-conversa o. Ao mesmo tempo, observa-se que a dinâmica texto-conversa o encontra-se circunscrita aos termos essenciais do principal texto cristalizado: *“todos podem empreender”*. Esse texto cristalizado, portanto, constitui-se, simultaneamente, em uma diretriz que permite o desenvolvimento dos vínculos dos membros ao projeto organizacional e garante a unidade entre concep o e prática, enquanto também se apresenta como um limite da recursividade, estabelecendo uma fronteira que estabelece a linha demarcadora do projeto organizacional. Em outros termos, o texto cristalizado   ao mesmo tempo organizador da unidade organizacional e o limite de seu projeto.

#### 5.4 SÍNTESE ANALÍTICA - PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DA DINÂMICA TEXTO CONVERSA O

Em decorrência das proposi es explicativas apresentadas, as quais emergiram da investigaço realizada na organizaço estudada, a tese que aqui se defende   que *em uma organizaço cujo projeto estruturante integra o discurso produtor de sentido   uma prática que lhe corresponde, a recursividade da dinâmica texto-conversa o produz textos cristalizados que atuam como diretrizes fundamentais constitutivas do processo decisório, que ao mesmo tempo em que configuram as intera es comunicacionais entre os membros da organizaço, em diferentes formas de participa o, também permitem o estabelecimento de vínculos comuns a esse projeto.*

Há, na organizaço estudada, alinhamento entre discurso e prática, visto que o projeto que a estrutura (missão, visão, objetivos, serviços), expresso no principal texto cristalizado, está presente na fala de seus membros e, também, em suas a es diárias. Portanto, o que se evidencia   que o propósito da organizaço não   apenas uma representa o de um ideal a ser atingido, mas uma prática que se perpetua na organizaço.

Esse alinhamento   possível por meio da intera o comunicacional entre os membros da organizaço, em momentos formais e informais, a qual promove o compartilhamento de sentidos e significados e está presente na (re)produ o do principal texto cristalizado, fazendo com que as pessoas tenham clareza sobre o que devem fazer e como devem fazer. Contudo, a intera o comunicacional entre os membros revela diferentes formas de participa o na dinâmica texto-conversa o e

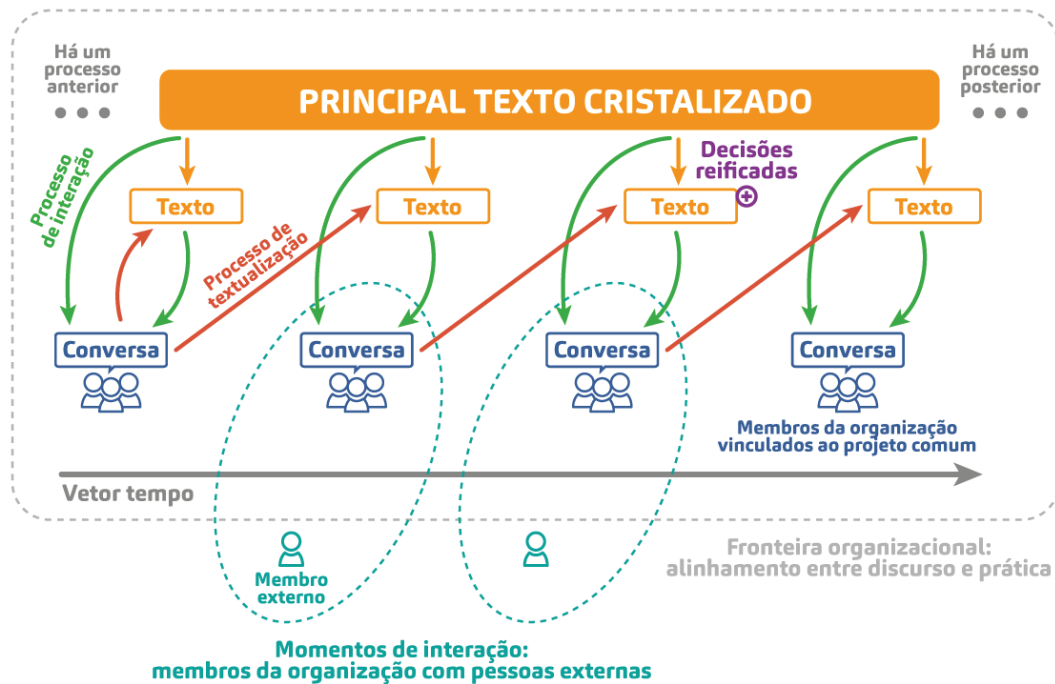
no processo decisório organizacional, conforme as relações de pertença de cada um e as formas de interação que estabelecem.

O principal texto cristalizado na organização, expresso no slogan “*todos podem empreender*”, atua como diretriz para os processos decisórios, posto que é com base no critério do impacto social das ações que realizam que os membros da organização conduzem os trabalhos. Dessa forma, além de dar a diretriz para o processo decisório, esse texto vincula os membros da organização a um projeto comum, que é gerar impacto social por meio de seus projetos de inclusão econômica. Ainda, o principal texto cristalizado atua como uma fronteira para a recursividade da dinâmica texto-conversaço, estabelecendo uma linha demarcatória para o projeto organizacional.

O processo decisório organizacional, imbricado nas práticas cotidianas da organização, pode ser compreendido a partir da recursividade da dinâmica texto-conversaço. Os diversos momentos de dupla traduço, em que textos foram colocados em conversaço, em que conversaço produziram textos e em que textos foram reconfigurados no uso continuado em conversaço, demonstraram o fluxo contínuo do processo decisório, fruto da interação comunicacional dos membros da organização. Assim, qualquer tentativa de localizar temporalmente uma decisào faz parte de um recorte arbitrário que reifica a decisào e não revela seu processo contínuo de construço permanente, tampouco permite a compreensào da realidade organizacional.

Diante dessa síntese, propõe-se a representaço dessa tese por meio da ilustraço da FIGURA 4:

FIGURA 4: PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL A PARTIR DA PERSPECTIVA DA DINÂMICA TEXTO-CONVERSAÇO



FONTE: elaborada pela autora.

A ilustração a partir da realidade investigada é diferente daquela oriunda da articulação teórica, representada na Figura 3. Em contraposição à proposta teórica, os dados da pesquisa empírica permitem argumentar que: i) há um principal texto cristalizado que atua como uma fronteira para a recursividade da dinâmica texto-conversa, isto é, ao mesmo tempo em que está presente nos momentos de conversa e se desdobra em outros textos, oferecendo diretriz para o processo decisório organizacional, o delimita; ii) o processo decisório acontece em um fluxo contínuo ao longo do tempo, não sendo possível localizar seu início e seu fim; iii) o processo decisório acontece em um fluxo contínuo, ligado a outros processos decisórios e a outras práticas organizacionais, não sendo possível isolá-lo da realidade na qual está contida; iv) por meio dos processos de interação tanto o principal texto cristalizado quanto os demais textos que dele decorrem são colocados em conversa; v) por meio dos processos de textualização as conversas são capazes de modificar, alterar e propor novos textos, contudo sem alterar o principal texto cristalizado na organização; vi) as conversas acontecem em diversos momentos de interação, sejam formais ou informais, presenciais ou virtuais, entre membros da organização, mas também com atores que estão fora das fronteiras organizacionais; vii) as decisões reificadas pelos membros da organização são recortes localizados temporalmente em um momento de formalização em que a

decisão e o texto se igualam, contudo não representam o fluxo contínuo do processo decisório.

Uma vez analisada a realidade estudada, passa-se, agora, às considerações finais desse trabalho.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho de tese se propôs a contribuir para a superação de lacunas explicativas a respeito do processo decisório organizacional. Para isso assumiu um posicionamento onto-epistemológico que permitiu uma mudança no caminho de compreender como as decisões acontecem nas práticas cotidianas da organização. Essa proposição se pautou nas recomendações das agendas de pesquisa que indicavam a necessidade de compreensão de como as decisões acontecem e como as pessoas se comportam no processo de decidir, considerando este como um processo contínuo de construção da decisão. Esta concepção favorece o entendimento sobre como as decisões acontecem em suas práticas cotidianas.

As perspectivas de estudo em processo decisório que predominam nos estudos sobre organizações explicam parcialmente o fenômeno ao se apoiarem em suposições incompletas e algumas vezes ideais e reducionistas sobre este fenômeno ao considerá-lo ontologicamente simples, com elementos constitutivos reificados e objetificados no contexto organizacional, isolados de outros fatos e sem relações interativas com a realidade coletiva da organização. A composição desse quadro de perspectivas de estudo perde de vista o fenômeno a ser investigado, visto que o desenvolvimento se dá em polos inconciliáveis acerca do predomínio da racionalidade ou da não racionalidade presente no processo decisório organizacional.

Assim, para a superação dos limites apresentados pelas perspectivas de estudo em processo decisório organizacional, essa tese se posicionou ontologicamente na compreensão das organizações enquanto produtos de uma realidade socialmente construída a partir das interações sociais dos sujeitos e pautadas em um contexto intersubjetivo de compartilhamento de significados, que se dá por meio dos processos de comunicação. Portanto, uma postura ancorada em uma epistemologia orientada para o cotidiano e aportada nas práticas dos atores sociais. Dessa forma, o processo decisório foi entendido como em construção permanente no fluxo contínuo de interações sociais e construção de sentidos entre os membros organizacionais, isto é, como uma prática social constituída nas interações comunicacionais, sendo um fenômeno que deve ser estudado na realidade organizacional com o compromisso de compreender “o que” e “como” as pessoas fazem.

Alinhado a esse posicionamento, o olhar para o fenômeno se deu por meio de duas correntes teóricas calcadas nas Teorias da Prática: a Etnometodologia e a Constituição Comunicativa das Organizações (em especial àquela proposta pela Escola de Montreal quanto à recursividade da dinâmica texto-conversaão). Essas escolhas pautaram-se na força argumentativa dessas teorias como possibilidades de avançar na compreensão de como o processo decisório acontece. Quanto à etnometodologia, o interesse pelas realizações práticas e raciocínio prático dos membros pode direcionar o olhar para o que as pessoas fazem, como fazem e como constroem sentidos a partir dos métodos e procedimentos utilizados na construção do mundo social. Por sua vez, a proposta da Escola de Montreal na corrente da Constituição Comunicativa das Organizações permite (como permitiu) a análise do processo decisório como uma prática organizacional constituída em consequência dos conhecimentos compartilhados pelos seus membros, com base em interações comunicacionais que se estabelecem no cotidiano e que se dá na recursividade da dinâmica texto-conversaão.

Nesse sentido, apresentou-se como objetivo de pesquisa compreender como o processo decisório acontece nas práticas cotidianas da organização, a partir da perspectiva da dinâmica texto-conversaão. Como objetivos específicos foram definidos: i) identificar como acontecem as interações comunicacionais entre membros da organização em suas práticas cotidianas; ii) mapear a formação de textos cristalizados no processo decisório organizacional; iii) analisar as interações comunicacionais na (re)produção dos textos cristalizados nos processos decisórios em análise; e, iv) compreender a recursividade da dinâmica texto-conversaão como constituidora do processo decisório organizacional.

Para consecução desses objetivos realizou-se um estudo qualitativo, com duração de cerca de 12 meses, orientado pela etnometodologia enquanto método de pesquisa, em uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) que se destina a apoiar empresas, organizações sociais e governos para desenvolvimento de negócios inclusivos e projetos de apoio a microempreendedores de baixa renda. A orientação da etnometodologia permitiu a compreensão do fenômeno do processo decisório a partir dos etnométodos utilizados pelos membros organizacionais nas suas práticas cotidianas, isto é, permitiu o desvendamento da lógica do senso comum que tornaram legíveis para a pesquisadora o processo decisório da forma como efetivamente acontece na organização estudada. Assim, a

pesquisadora passou a fazer parte da realidade que queria estudar por meio de um estudo vivencial, pautado na postura de indiferença etnometodológica. Essa postura viabilizou a incorporação da pesquisadora à linguagem comum do grupo estudado, permitindo a interpretação da realidade a partir do ponto de vista dos membros. O foco da imersão no campo empírico foi, além do que era feito pelos membros, a compreensão de como era feito, com destaque para as práticas sociais cotidianas e interações comunicacionais entre os membros. Essa imersão se tornou possível também pelo uso dos etnométodos empregados pela pesquisadora, conforme descritos na Seção 3. Em linhas gerais, foram utilizadas técnicas de observação, conversas informais, pesquisa documental, entrevistas, participação em grupos de *WhatsApp*, anotações em diário de campo e autorreflexão constante.

A organização selecionada para empreender o estudo favoreceu o amplo acesso da pesquisadora a todos os seus membros, procedimentos, processos, práticas e ações, o que permitiu a utilização do método de estudo de forma adequada e o olhar para o fenômeno investigado. Por se tratar de uma organização não tradicional, a ausência de estrutura hierárquica rígida e procedimentos rigorosos pré-definidos, o olhar para o fluxo de construção das decisões não encontrou barreiras institucionais. Ainda, faz-se importante considerar que o trabalho inovador, complexo e reconhecido socialmente feito pela organização estudada, permitiram a exploração do processo decisório de forma aprofundada e rica, dada a complexidade e a oportunidade de aprendizado único que o caso gerou.

A investigação resultou na construção de uma descrição sobre a organização (Seção 4), por meio da qual foi possível conhecer a realidade estudada, identificar e entender as atividades realizadas. Essa construção também permitiu que a pesquisadora sistematizasse a grande quantidade de informações levantadas. Além da descrição, a investigação culminou em um processo de análise e interpretação da realidade estudada (Seção 5). Esse processo de análise, ancorado no Método Documentário de Interpretação e nos conceitos-chave da etnometodologia, levou a pesquisadora a: i) reconhecer, compreender e dominar a linguagem comum do grupo estudado; ii) identificar os membros incorporados ao grupo e suas diferentes formas de participação nas práticas cotidianas; iii) conhecer as práticas cotidianas da organização estudada e a forma em que são compreendidas pelos seus membros; iv) mapear o conjunto de atividades que se perpetuam e que se modificam ao longo do tempo; v) apreciar falas e ações que justificam a forma como

as atividades são realizadas; vi) mapear textos cristalizados no contexto organizacional; vii) reconhecer os momentos de conversação estabelecidos pelos membros do grupo; viii) caracterizar o processo decisório como uma prática organizacional; ix) compreender a recursividade da dinâmica texto-conversação na constituição da organização, das suas práticas e do processo decisório organizacional.

Para a organização e sistematização das informações, optou-se por apresentar a análise e interpretação da realidade investigada por meio de proposições explicativas, definidas por meio da lógica de abdução, da seguinte forma: i) A interação comunicacional entre os membros da organização revela diferentes formas de participação na recursividade da dinâmica texto-conversação e, portanto, diferentes formas de participação no processo decisório organizacional; ii) Textos cristalizados atuam como diretrizes fundamentais no processo decisório organizacional e permitem vinculação dos membros a um projeto comum; iii) A recursividade da dinâmica texto-conversação apresenta-se como constituidora de processo decisório organizacional alinhado a um claro objetivo organizacional, expresso no principal texto da organização.

No que se refere à primeira proposição explicativa, todas as pessoas que trabalham na organização estudada foram identificadas como membros do grupo (conforme proposição de GARFINKEL, 2015), visto que dominam a linguagem comum e demonstram a competência social que permitem que os sentidos e significados sejam compartilhados. No entanto, foram diferenciadas três formas de participação, as quais revelam níveis diferentes de interação comunicacional e participação no processo decisório organizacional. As formas de participação foram agrupadas em categorias denominadas de Membros-Compartilhadores, Membros-Influenciadores e Membros-Construtores. O que distingue os membros de cada uma dessas categorias é o nível de participação nas interações comunicacionais e no processo decisório organizacional. Há que se ressaltar que a pertença das pessoas a cada um desses grupos não está relacionada ao cargo que ocupam ou a uma hierarquia formal. É a forma como interagem, o modo como se relacionam e os vínculos que desenvolvem que os levam às posições que ocupam no grupo. Portanto, a identificação desta prática organizacional, considerando o tipo de empreendimento pesquisado, sugere que procedimentos e processos decisórios podem estar relacionados às relações de pertença dos membros da organização e

às formas de interação entre eles e não dependem formalmente do lugar hierárquico que os membros ocupam na estrutura.

Quanto à segunda proposição explicativa, o principal texto cristalizado identificado na organização estudada é o texto que se manifesta no slogan de que *“todos podem empreender”*. Por meio desse texto evidencia-se que os propósitos explicitados na missão, visão e objetivos organizacionais deixaram de ser apenas um discurso que representava um ideal a ser atingido e se tornaram práticas que se perpetuam na organização, configurando uma organização na qual há alinhamento entre discurso e prática, ou seja, uma unidade de sentido. Dessa forma, a pesquisa sugere que em uma organização como a estudada, os textos cristalizados se constituem em diretrizes fundamentais tanto no processo decisório organizacional quanto no processo de estabelecimento de vínculos entre os membros, tendo em vista a existência de um projeto social (organizacional) comum, projeto este que o texto principal cristaliza e que serve de referência para as práticas, as avaliações, as concepções e a incorporação de novos membros. Esse texto cristalizado acaba por circunscrever a dinâmica texto-conversaçoão, posto que na mesma medida em que figura como uma diretriz que permite o desenvolvimento dos vínculos dos membros ao projeto organizacional e garante a unidade entre concepção e prática, também se apresenta como um limite da recursividade, estabelecendo uma fronteira demarcatória do projeto organizacional. Dito de outra forma, o texto cristalizado é, ao mesmo tempo, organizador da unidade organizacional e o limite de seu projeto.

No que tange à terceira proposição, demonstrou-se que a recursividade da dinâmica texto-conversaçoão constitui o processo decisório organizacional em um contínuo fluxo de interação e textualização, no qual os sentidos e significados do que é decidido vai sendo construído e compartilhado entre os membros da organização. A recursividade emana das conversações realizadas em interações sociais, formais e informais, momentos nos quais o processo decisório é moldado por meio da construção de sentidos e significados compartilhados entre os membros. Essas conversações colocam em interação os textos existentes na organização e são capazes de modificá-los, implicando no processo de textualização. O processo decisório se caracterizou como uma constante sem início e sem fim, que ocorre de forma simultânea e sucessiva em vários lugares, com participação de várias pessoas e por todos os dias, produzindo novos textos e novas conversações, em um processo comunicacional interminável. Portanto, é por meio

da comunicação que os membros criam, recriam, sustentam e transformam as interpretações que permitem que as decisões sejam produzidas em um fluxo de ações, interações e construções de sentidos e significados entre os membros da organização.

Diante dos argumentos apresentados por meio das proposições explicativas foi possível afirmar a tese de que *em uma organização cujo projeto estruturante integra o discurso produtor de sentido à uma prática que lhe corresponde, a recursividade da dinâmica texto-conversa o produz textos cristalizados que atuam como diretrizes fundamentais constitutivas do processo decisório, que ao mesmo tempo em que configuram as intera oes comunicacionais entre os membros da organizaço, em diferentes formas de participa o, também permitem o estabelecimento de vínculos comuns a esse projeto.*

Frente ao exposto, indicam-se algumas contribui es geradas por essa tese, assim organizadas: i) contribui o teórica quanto ao processo decisório organizacional; ii) contribui o teórica   Escola de Montreal, quanto a compreensão da dinâmica texto-conversa o; iii) contribui o metodológica; iv) contribui o prática.

Sobre a contribui o teórica, no que se refere aos estudos em processo decisório essa tese favorece a amplia o da compreensão de como as decisões acontecem na realidade organizacional. A mudança na perspectiva onto-epistemológica permitiu que o fenômeno fosse colocado em destaque e descrito como realmente acontece por meio de uma construço coletiva entre os atores organizacionais. Com isso superou-se o debate quanto a elementos racionais e não-racionais que não explicam o processo decisório em sua inteireza. O processo decisório apresenta-se como uma prática organizacional que se constrói em um fluxo contínuo de intera oes comunicacionais, que não possui um fim predeterminado. Isto não significa que não haja racionalidade e subjetividade (não racionalidade) no processo, mas que esta dicotomia não   suficiente para explica-lo.

Quanto a proposta da recursividade da dinâmica texto-conversa o defendida pela Escola de Montreal, pode-se observar que há um texto cristalizado que atua como um limitador dessa recursividade. Isto  , o movimento recursivo encontra uma barreira em um macro texto cristalizado, o qual se caracteriza no ambiente e/ou situa o na qual está circunscrito.

Sobre a contribuição metodológica, nessa tese se encontra a aplicação de um método inovador nos estudos organizacionais. A etnometodologia advém da sociologia e, aos poucos, tem sido aplicada em diferentes áreas das ciências sociais, das ciências sociais aplicadas e da comunicação. Embora estudos etnometodológicos sejam empreendidos na área de estudos organizacionais, tais pesquisas ainda estão fora do cenário brasileiro.

Sobre a contribuição prática, essa tese apresenta um conjunto de reflexões orientadas pelas e para as práticas tanto para a organização estudada quanto para as demais organizações e seus gestores. Assim, a organização estudada pode compreender melhor como os membros interagem e o impacto dessas interações para as práticas organizacionais. Ao conhecer como cada membro atua, seja compartilhando, influenciando ou construindo sentidos e significados, é possível fazer uso dessas atuações de forma intencional no sentido de alcançar os objetivos pretendidos. Ao obter a consciência dos recursos utilizados para alinhamento entre discurso e prática é possível formalizar procedimentos de trabalho e de gestão de pessoas que favoreçam a vinculação das pessoas ao projeto comum. Ainda, compreender a recursividade da dinâmica texto-conversaçoão pode estimular um olhar mais atento às falas e comportamentos das pessoas no sentido de antecipar cenários futuros.

Para as organizações e seus gestores, de forma geral, o entendimento acerca do desenvolvimento do processo decisório pode permitir uma compreensão elaborada deste processo enquanto fenômeno construído pelos diversos membros organizacionais. Com isso, é possível identificar jogos de interesses, captar quem são os participantes do processo decisório, compreender como as pessoas se envolvem, se comprometem, aceitam e apoiam as decisões. Considerar o envolvimento de todos os atores organizacionais pode favorecer processos decisórios mais efetivos e com maior vinculação das pessoas ao projeto comum e à implementação das decisões. É necessário compreender que a rigidez de procedimentos que geram decisões estruturadas pode limitar o processo de construção coletiva e a vinculação das pessoas com as decisões e com o projeto da organização.

Ainda, se faz necessário apontar algumas limitações percebidas na realização dessa investigação. Por mais que o estudo tenha sido realizado ao longo de 12 meses (Janeiro de 2018 a Janeiro de 2019) e de forma mais intensa em 8 meses

(Março de 2018 a Novembro de 2018), trata-se de um recorte temporal frente à realidade organizacional. Quando se argumenta que a organização (bem como seus processos comunicacionais e processos decisórios) se constitui em um processo contínuo e sem um fim predefinido, em um fluxo de experiência cotidianas, torna-se impraticável compreender a realidade em toda sua dimensão temporal, ainda que se possa argumentar a favor da relevância do tempo dedicado à pesquisa. Todavia, mesmo o necessário corte longitudinal exige que alguns recursos de pesquisa sejam submetidos a recortes arbitrários. Ainda que se trate de um estudo longitudinal e vivencial em profundidade, orientado pela etnometodologia, o acompanhamento integral do cotidiano organizacional não é totalmente possível. Essa limitação ocorre devido a duas impossibilidades. A primeira é a impossibilidade humana de se estar em todos os lugares ao mesmo tempo, sendo inviável acompanhar todas as pessoas e todos os processos. A segunda é a impossibilidade de a pesquisadora estar em tempo integral na organização estudada.

Além destas, destaca-se, também, a limitação imposta pelas escolhas de uma abordagem onto-epistemológica, de lentes teóricas e de métodos de pesquisa significativamente complexos. Há que se considerar que traduzir a amplitude das práticas organizacionais em um texto científico é uma atividade penosa e que a formação acadêmica predominantemente positivista torna o processo ainda mais árduo.

Por fim, essa seção de considerações finais também se dedica a sugerir a realização de pesquisas futuras. Nesse sentido, indica-se que a organização estudada continue a ser alvo de investigação em estudos que envolvam os escritórios de São Paulo e Recife e demais pessoas envolvidas, como organizações parceiras, multiplicadores da metodologia e beneficiados, atores que não foram considerados na presente pesquisa, mas que compõem a realidade organizacional. Ainda, sugere-se a ampliação do debate sobre os elementos não humanos presentes no processo decisório organizacional e da discussão sobre o tipo de organização estudada. Da mesma forma, recomenda-se que estudos dessa natureza sejam realizados em outras organizações, tanto do terceiro setor, quanto públicas e privadas, especialmente em organizações complexas em que conflitos entre grupos de interesse têm muita relevância nos processos decisórios. Indica-se, ainda, que outros estudos se dediquem a aprofundar as questões teóricas

levantadas nesse tese, como revisão do conceito de decisão e processo decisório e recursividade da dinâmica texto-conversaço.

## REFERÊNCIAS

- ADAMOGLU DE OLIVEIRA, S.A.; MONTENEGRO, L.M. Etnometodologia: desvelando a alquimia da vivência cotidiana. **Cadernos EBAPE.BR.** v.10, n.1, p.129-145, 2012.
- ANGROSINO, M. Etnografia e Observação Participante. In: FLICK, U. **Qualidade na Pesquisa Qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.
- BALOGUN, J.; PYE, A.; HODGKINSON, G.P. Cognitively Skilled Organizational Decision Making: Making sense of deciding. In: HODGKINSON, G.P.; STARBUCK, W.H. **The Oxford Handbook of Organizational Decision Making.** New York: Oxford University Press, 2008.
- BARNARD, C.I. **The Functions of the Executives.** São Paulo: Atlas, 1968.
- BISEL, R.S. A Communicative Ontology of Organization? A description, history, and critique of CCO theories for organization science. **Management Communication Quarterly,** v.1, n.24, p.124-131, 2010.
- BISPO, M.S.; GODOY, A.S. Etnometodologia: uma proposta para pesquisas em estudos organizacionais. **Revista de Administração da UNIMEP.** v.12, n.2, p.108-135, 2014.
- BISPO, M.S.; SOARES, L.C.; CAVALCANTE, E.D.C. Panorama dos Estudos sobre “Prática” no Brasil: uma análise da produção. **XXXVIII EnANPAD.** Rio de Janeiro, 2014.
- BRUMMANS, B.H.J.M.; COOREN, F.; ROBICHAUD, D.; TAYLOR, J.R. Approaches to the Communicative Constitution of Organizations. In: PUTNAM, L.L.; MUMBY, D.K. (Ed.). **The SAGE Handbook of Organizational Communication: advances in theory, research, and methods.** 3.ed. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: SAGE Publications, p. 173-194, 2014.
- BUTLER, R. Decision-Making Reasearch: its uses and misuses. A Comment on Mintzberg and Waters: does decision get in the way? **Organization Studies,** v. 11, n. 1, p. 11-16, 1990.
- CARRION, R. M. Organizações Privadas sem Fins Lucrativos – a participação do mercado no terceiro setor. **Tempo Social – Revista de Sociologia da USP.** v.2, n.12, p.237-255, 2000.
- CORNELISSEN, J.; SCHILDT, H. Sensemaking Strategy as Practice: a phenomenon or a perspective? In: GOLSORKHI, D. ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Orgs.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice.** 2. Ed. New York: Cambridge University Press, 2015.
- CHAKRAVARTHY, B.; WHITE, R. Strategy Process: Forming, implementing and changing strategies. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, R.; WHITTINGTON, R. (Orgs.). **Handbook of Strategy and Management.** England: Sage, 2002.

CHIA, R. The Concept of Decision: a deconstructive analysis. **Journal of Management Studies**. v.31, n.6, p.781-806, 1994.

COOREN, F.; BENCHERKI, N.; CHAPUT, M.; VÁSQUEZ, C. The Communicative Constitution of Strategy-making: Exploring fleeting moments of strategy. In: GOLSORKHI, D. ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Orgs.) **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. 2. Ed. New York: Cambridge University Press, p. 365-388, 2015.

COULON, A. **Etnometodologia**. Vozes: Petrópolis, 1995.

CZARNIAWSKA, B. **A Theory of Organizing**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2008.

CZARNIAWSKA, B. After Practice: a personal reflection. **Nordic Journal of Working Life Studies**. v.3, n.5, p.105-114, 2015.

EISENHARDT, K.M.; ZBARACKI, M.J. Strategic Decision Making. **Strategic Management Journal**. Special Issue: Fundamental Themes in Strategy Process, v.13, p. 17-37, 1992.

ELBANNA, S. Strategic Decision-Making: process perspectives. **International Journal of Management Reviews**. v.8, n.1, p.1-20, 2006.

FAIRHURST, G.T., PUTNAM, L. Organizations as Discursive Constructions. **Communication Theory**, p.5-26, 2004.

FARIA, J.H. Epistemologia Crítica do Concreto e Momentos da Pesquisa. **Revista de Administração Mackenzie-RAM**. v.5, n.16, p.15-40, 2015.

FRANCIS, D.; HESTER, S. **An Invitation to Ethnomethodology: language, society and interaction**. London: Sage, 2004.

FRANZ, L. S.; KRAMER, M. W. The Dimensions of Decisions: A conceptual and empirical investigation. In: NUTT, P. C.; WILSON, D. C. (Eds.). **Handbook of Decision Making**. United Kingdom: John Wiley & Sons, p. 154-196, 2010.

GARFINKEL, H. **Studies in ethnomethodology**. Oxford: Blackwell Publishers, 1967.

GARFINKEL, H. **Studies in ethnomethodology**. Oxford: Polity Press, 2015.

GERMAIN, O., LACOLLEY, J.L. La Décision Existe-t-elle?. **Revue Française de Gestion**, n.225, p.47-59, 2012.

GODFREY, P.C.; MAHONEY, J.T. The Functions of the Executives at 75: an invitation to reconsider a timeless classic. **Journal of Management Inquiry**. v.23, n.4, p.360-372, 2014.

HELIN, J.; HERNES, T.; HJORTH, D.; HOLT, R. Process is How Process Does. In: HELIN, J.; HERNES, T.; HJORTH, D.; HOLT, R. (Eds.). **The Oxford Handbook of Process Philosophy and Organization Studies**. Oxford, UK: Oxford University Press, p.1-16, 2014.

HENDRY, J. Strategic Decision Making, Discourse and Strategy as Social Practice. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 7, p. 995- 977, 2000.

HERACLEOUS, L. **Discourse, Interpretation, Organization**. Cambridge, New York: Cambridge University Press, 2006.

HERITAGE, J. Etnometodologia. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. (Org.). **Teoria Social Hoje**. São Paulo: Editora UNESP, p.321-392, 1999.

JIAN, G.; SCHMISSEUR, A.M.; FAIRHURST, G.T. Organizational Discourse and Communication: the progeny of Proteus. **Discourse & Communication**, v.2, n.3, p. 229-320, 2008a.

JIAN, G.; SCHMISSEUR, A.M.; FAIRHURST, G.T. The Debate About Organizational Discourse and Communication: a rejoinder. **Discourse & Communication**, v.2, n.3, p. 353-355, 2008b.

KÄRREMAN, D.; ALVESSON, M. The Communicational Constitution of What? A response do Jian et al. **Discourse & Communication**, v.2, n.3, p. 321-325, 2008.

KEYTON, J. Organizational Culture: Creating meaning and influence. In: PUTNAM, L.L.; MUMBY, D.K. (Ed.). **The SAGE Handbook of Organizational Communication: advances in theory, research, and methods**. 3.ed. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: SAGE Publications, p. 549-568, 2014.

KOSIK, K. **Dialética do Concreto**. 7ªed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

LANGLEY, A.; MINTZBERG, H.; PITCHER, P.; POSADA, E.; SAINT-MACARY, J. Opening Up Decision Making: the view from the black stool. **Organization Science**, v.06, n.03, May-June, p.260-279, 1995.

LAROCHE, H. From Decision to Action in Organizations: Decision-making as a social representation. **Organization Science**, v.6, n.1, p. 62-75, 1995.

LAROCHE, H. La Décision Comme Production D'Ordre Dans les Organisations. **Connexions**, n.101, p.11-18, 2014.

LYNCH, M. Ethnomethodology and the Logic of Practice. In: SCHATZKI, T.R.; CETINA, K.K.; SAVIGNY, E. (Orgs.) **The Practice Turn in Contemporary Theory**. London: Routledge, p.10-23, 2001.

MATURANA, H.R.; VARELA, F.J. **The Tree of Knowledge: the biological roots of human understanding**. Boston: New Science Library, 1987.

MCPHEE, R.D.; ZAUG, P. The Communicative Constitution of Organizations: A framework for explanation. In: PUTNAM, L.L.; NICOTERA, A.M. (Ed.). **Building**

**Theories of Organization: the constitutive role of communication.** New York: Routledge, p.1-13, 2009.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORET, A. The Structure of 'Unstructured' Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**, p. 246-275, 1976.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. Studying Deciding: An exchange of views between Mintzberg and Waters, Pettigrew, and Butler. **Organization Studies**, v. 11, n. 1, p. 1-6, 1990.

NICOLINI, D. Articulating Practice through the Interview to the Double. **Management Learning**. v.40, n.2, p.195-212, 2009.

NICOLINI, D. Praxis and Practice Theory: a brief historical overview. In: NICOLINI, D. **Practice Theory, Work and Organization: an introduction.** London: Oxford University Press, 2012.

NUTT, P. Making Decision-Making Research Matter: some issues and remedies. **Management Research Review**, v.34, n.01, p. 5-16, 2011.

NUTT, P.C.; WILSON, D.C. Crucial Trends and Issues in Strategic Decision Making. In: NUTT, P.C.; WILSON, D.C. (Eds.). **Handbook of Decision Making.** United Kingdom: Wiley, 2010.

ORLIKOWSKI, W. Practice in Research: phenomenon, perspective and philosophy. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Eds.). **The Cambridge Handbook of Strategy as Practice.** Second Edition. Cambridge: Cambridge University Press, 2015.

PAPADAKIS, V.; THANOS, I.; BARWISE, P. Research on Strategic Decisions: Taking stock and looking ahead. In: NUTT, P.C.; WILSON, D.C. (Eds.). **Handbook of Decision Making.** United Kingdom: Wiley, 2010.

PETTIGREW, A.M. Studying Strategic Choice and Strategic Change. A Comment on Mintzberg and Waters: does decision get in the way? **Organization Studies**, v. 11, n. 1, p. 6-11, 1990.

PETTIGREW, A.M. A Longitudinal Field Research on Change: theory and practice. **Organization Science**, v. 1, n. 3, p. 267-292, 1990b.

POOLE, M.S.; VAN DE VEN, A.H. Empirical Methods for Research on Organizational Decision-Making Process. In: NUTT, P.C.; WILSON, D.C. (Eds.). **Handbook of Decision Making.** United Kingdom: Wiley, 2010.

PUTNAM, L.L.; NICOTERA, A.M.; MCPHEE, R.D. Introduction: communication constitutes organization. In: PUTNAM, L.L.; NICOTERA, A.M. (Ed.). **Building Theories of Organization: the constitutive role of communication.** New York: Routledge, p.1-13, 2009.

RAWLS, A.W. Harold Garfinkel, ethnomethodology and workplace studies. **Organization Studies**. v.29, n.5, p.701-732, 2008.

RECKWITZ, A. Toward a Theory of Social Practices - a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**. v.2, n.5, p.243-263, 2002.

ROBICHAUD, D.; GIROUX, H.; TAYLOR, J.R. The Metaconversation: the recursive property of language as a key to organizing. **Academy of Management Review**, v.29, n.4, p.617-634, 2001.

SAMRA-FREDERICKS, D. Researching Everyday Practice: the ethnomethodological contribution. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Eds.). **The Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Second Edition. Cambridge: Cambridge University Press, 2015.

SARASVATHY, S.D. Causation and Effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SCHATZKI, T. Introduction: practice theory. In: SCHATZKI, T.R.; CETINA, K.K.; SAVIGNY, E. (Orgs.). **The Practice Turn in Contemporary Theory**. London: Routledge, p.10-23, 2001.

SCHOENEBOERN, D., BLASCHKE, S., COOREN, F., MCPHEE, R.D., SEIDL, D.; TAYLOR, J.R. The Three Schools of CCO Thinking Interactive Dialogue and Systematic Comparison. **Management Communication Quarterly**, v.2, n.28, p.285-316, 2014.

SIMON, H.A. Rationality as a Process and as a Product of Thought. **American Economic Review**, v.2, n. 68, p.1-16, 1978.

SIMON, H. **Comportamento Administrativo**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979a.

SIMON, H.A. Rational Decision Making in Business Organizations. **American Economic Review**, v.4, n. 69, p.493-513, 1979b.

SIMON, H.A. Rationality in Psychology and Economics. **Journal of Business**. v. 4, n. 59, p.209-224, 1986.

SPEE, A.P., JARZABKOWSKI, P. Strategic Planning as a Communicative Process. **Organization Studies**, v.9, n.32, p.1217-1245, 2011.

STAKE, R.E. Case Studies. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (Ed.) **Strategies of Qualitative Inquiry**. Thousand Oaks: Sage, p.86-109, 1998.

TAYLOR, J.R., COOREN, F., GIROUX, N., ROBICHAUD, D. The Communicational Basis of Organization: between the conversation and text. **Communication Theory**, v.1, n.6, p.1-39, 1996.

TAYLOR, J.R. What is "Organizational Communication"? Communication as a dialogic of text and conversation. **Communication Review**, v.1, n.3, p.21-63, 1999.

TAYLOR, J.R. Coorientation: A conceptual framework. In: COOREN, F.; TAYLOR, J.R.; NAN EVERY, E.J. (Orgs.). **Communication as Organizing: empirical and theoretical approaches into the dynamic of text and conversation**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, p. 141-156, 2006.

TEN HAVE, P. **Understanding Qualitative Research and Ethnomethodology**. London: Sage, 2004.

TSOUKAS, H. Strategic Decision Making and Knowledge: a Heideggerian Approach. In: NUTT, P.C.; WILSON, D.C. (Eds.). **Handbook of Decision Making**. United Kingdom: Wiley, 2010.

TSOUKAS, H.; CHIA, R. On Organizational Becoming: rethinking organizational change. **Organization Science**, v.5, n.13, p.567-582, 2002.

VILLAR, E.G.; WALGER, C.S.; ABIB, G.; ROGLIO, K.D.; STOCKER, F. Deciding: decision-making as a social practice. **International Journal Management and Decision Making**. n.3, v.17, p. 279-298, 2018.

WATSON, R.; GASTALDO, E. **Etnometodologia e Análise da Conversa**. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

WEICK, K.E. **The Social Psychology of Organizing**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.

WEICK, K.E. **Sensemaking in Organizations**. London: SAGE, 1995.

WEICK, K.E.; SUTCLIFFE, K.M.; OBSTFELD, D. Organizing and the Process of Sensemaking. In: NUTT, P.C.; WILSON, D.C. (Eds.). **Handbook of Decision Making**. United Kingdom: Wiley, 2010.

YIN, R.K. **Estudo de Caso – planejamento e métodos**. 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZIMMERMAN, D. H. A Replay to Professor Coser. **The American Sociologist**. v.11, n.1, p.4-13, 1976.