



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

Edson Antunes Quaresma Júnior

**O JOGO (DA ESTRATÉGIA) JÁ COMEÇOU! AS CONFIGURAÇÕES DA
MÁQUINA DE SABER-PODER EM UMA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS**

BELO HORIZONTE

2016

EDSON ANTUNES QUARESMA JÚNIOR

O JOGO (DA ESTRATÉGIA) JÁ COMEÇOU! AS CONFIGURAÇÕES DA MÁQUINA DE SABER-PODER EM UMA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS

Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção de título de Doutor em Administração.

Área de Concentração: Estudos Organizacionais e Sociedade.

Orientador: *Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri*

BELO HORIZONTE

Faculdade de Ciências Econômicas

2016

Ficha catalográfica

Quaresma Júnior, Edson Antunes.

Q1j
2016 O jogo (da estratégia) já começou! [manuscrito] : As configurações da máquina de saber-poder em uma distribuidora de alimentos / Edson Antunes Quaresma Júnior, 2016.

242 f.: il., gráfs. e tabs.

Orientador: Alexandre de Pádua Carrieri.
Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais,
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.

Inclui bibliografia (f. 217-240) e apêndices.

1. Planejamento empresarial – Teses. 2. Gestão de empresas – Teses. 3. Comportamento organizacional – Teses. I. Carrieri, Alexandre de Pádua. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658.401



**Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **EDSON ANTUNES GUARESMA JÚNIOR**, REGISTRO Nº 169/2016. No dia 29 de agosto de 2016, às 13:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 22 de agosto de 2016, para julgar o trabalho final intitulado "O JOGO (DA ESTRATÉGIA) JÁ COMEÇOU! AS CONFIGURAÇÕES DA MÁQUINA DE SABER-PODER EM UMA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS", requisito para a obtenção do Grau de Doutor em Administração, linha de pesquisa: Estudos Organizacionais e Sociedade. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

- APROVAÇÃO;
- APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);
- REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 29 de agosto de 2016.

NOMES

<p>Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)</p> <p>Prof. Dr. Rafael Diego Pereira (CEPEAD/UFMG)</p> <p>Prof. Dr. Daniel Lanna Feixoto (Instituto Federal do Espírito Santo/ ES)</p> <p>Prof. Dr. Denis Alves Perdigão (Universidade Federal de Juiz de Fora/MG)</p> <p>Prof. Dr. Eloisio Moulín de Souza (Universidade Federal do Espírito Santo)</p>	<p>ASSINATURAS</p>
---	---------------------------

A todos que amo,
e espero que meu amor possa abranger.

AGRADECIMENTO

Belo sentimento esse, o de gratidão. Mistura de amor com pureza. Talvez se essas páginas fossem infinitas, eu fosse justo. Sim, pois deveria agradecer a tanta gente que nem sei por onde começar. Na dúvida, seguirei o protocolo informal, agradecendo inicialmente às centelhas da ajuda divina. Agradeço pelos reflexos que obtive, as fagulhas divinas às quais fui submetido de forma sutil, mas também por meio de sorrisos, abraços, disputas infantis, brincadeiras de bom e mal gosto. Em retrospectiva, as coisas tomam, agora, um ar carinhoso, quase maternal. Não queria fazer uma lista, acho desconfortável ter que lembrar de nomes em momentos que agora são emoções. Saudosismo, talvez. Frustração de algo que não terei como experimentar novamente, quem sabe. Mas enfim, passar por esse momento e ser fiel ao sentimento, é retribuir. Assim, meu muito obrigado.

Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri,

meu querido Orientador (a quem ainda devo uma cachaça de Salinas enquanto escrevo), imagino se eu teria tido condições de escrever essa tese sob a orientação de outra pessoa. Te agradeço de forma especial, pois compreendo a energia e a ânsia de mudança de um mundo que caminha a passos lentos. Seus orientandos são parte dessa mudança, mas como a tudo você vê um tanto à frente, somos lentos. Não posso deixar de lhe agradecer também em nome dos demais colegas. Você trouxe muito mais que pequenas contribuições para a teoria, como seria de se esperar de um grande professor. Sua contribuição é para uma mudança de postura, como se espera de um grande ser humano, um grande e genuíno mestre;

Profa. Eliza,

pessoa de convivência tão agradável, pureza e sinceridade tão à flor da pele!...

Professores do CEPEAD,

pelos ensinamentos;

Prof. Luiz Alex, Profa. Izabel, Prof. Eduardo Soares e

Prof. Faria

mesmo quando não me fiz compreender, você me instigou;

Professores da Universidade de Leicester

Prof. Dimitris Papadopoulos,

por acreditar e ter a paciência necessária a um mestre;

Sarah Robinson,

por me acolher, em meio a tantas atribuições e centenas de e-mails por responder... Jamais esqueceremos da confusão dos trens a caminho de uma pequena cidade;

Servidores do IFNMG e CAPES,

pelos suportes financeiros e estruturais dessas instituições;

*UFMG e funcionários da secretaria, em especial, Vera e Erika, e
Adriana do setor de xerox;*

talvez as pequenas coisas, os pequenos documentos, sejam mesmo pequenos. Mas o gesto é fundamental. Agradeço muito mais pela atitude do que pelo papel, mais pela presteza do que pela solução dos problemas;

Proprietários de pontos de venda,
uma multiplicidade de pessoas diferentes, com ideias diferentes, vocês são também ótimos professores;

Funcionários e Diretores da empresa pesquisada,
sou imensamente grato pelo espaço, pela oportunidade, pela convivência. Vocês sempre farão parte de qualquer coisa que eu fizer no futuro. Mudaram minha mente antes, mudaram novamente agora. Posso dizer com clareza que essa instituição é uma universidade, que pesquisa, aprende e empreende todos os dias;

Profa. Leila Brito,
pela dedicação na assessoria de revisão de língua portuguesa, normalização técnica, programação visual e edição desta pesquisa, e por me ensinar algo sobre a relação entre vida, morte e a presença do eu (ou do nós) no que fiz. Ou fizemos?

*Aos amigos que reencontrei pelo caminho,
Bruna,*
princesa, muito mais que amiga, mas amiga, sem dúvida: você trouxe um toque de carinho a tudo, sempre. Te amo;

Cissa;
o que dizer a quem partilhou comigo o momento da minha aprovação no doutorado? Você é linda! Obrigado por me receber tão bem, desde sempre, em Lavras;

Clarissa...
vimos muitas coisas belas nascerem durante esse período, não? Conheci tanto dessa Belo Horizonte, tão confusa no começo... Agradeço a você. Mando um abraço bem forte às pessoas da sua família;

Saadya,
sempre entre uns “corre e outro”, você me ajudou a compreender tanto sobre as dificuldades da vida humana, por ser, ao mesmo tempo, irmã espiritual. Espero ansioso para te reencontrar;

Patrícias e Angélica...
vocês me fizeram sorrir e pensar de forma amorosa sobre as coisas, mesmo à distância, mesmo em encontros espaçados;

amigos reconhecidos durante as labutas do doutorado,
agradeço por estarmos juntos, mesmo quando eu, arrogantemente, pensei pensar sozinho;

Ju, Denis, Nat e Danilo,
pelo carinho,
(e pelo nosso ensaio teatral sobre Foucault, Danilo);

*Daniel, Elis, Oscar, Dimitri, Remer, Solon, Geraldo, Alair,
Lousada, Simone e todos os colegas das disciplinas iniciais,*

vocês expandiram meus horizontes e mostraram que a amizade é um importante porto seguro;

amigos de Leicester:

Nabela e Diana, Rebecca, Patrícia Saes, Tony, Franzi, Ameer, Zang Bowen, Milan, Sofia (também prima!) e, por fim, Sarah do sapatinho azul,

vocês me ajudaram a me sentir acolhido em momentos frios;

Nigel, Lúcia e demais amigos dos grupos de meditação, de todos os lugares onde pude aprender sobre mim mesmo,

através da meditação eu encontrei muitas respostas. Certamente aprendi que algumas delas estão muito menos na perspectiva, do que no uso que fazemos da nossa percepção. Talvez eu trate sobre isso, de alguma forma, no decorrer das páginas seguintes...

Leo, Ariane, Thiago (com h) e Mauri,

obrigado por me lembrar que eu estava muito dentro de casa enquanto escrevia a tese! Se os ouvisse mais, teria mais vitamina D... Um beijo;

todos os meus amigos com quem, porventura, fui injusto por não citar aqui, e àqueles a quem mencionei,

sei que essas poucas palavras são incapazes de ilustrar a relevância que tiveram durante esse período: vocês me ensinaram muito, mas muito mais. Podemos nunca mais trocar olhares, mas sempre terei comigo as coisas que olhamos juntos;

minha mãe Eligia e meu pai Edson,

a quem devo tanto por cada palavra desta tese quanto da dissertação e da monografia, e pela primeira palavra murmurada, inacessível à minha memória. Realmente, sinto uma capacidade um tanto invertida em relação àquele momento: antes, poucas palavras eu sabia para tantas que balbuciava... Agora, tantas eu sei e tão poucas são capazes de expressar o que sinto com acurácia. Amo vocês, por estarem do meu lado, por serem suportes incondicionais, firmes.

Tio Paulo e Tia Solange,

pela estadia quando eu estive em Belo Horizonte;

primos Roberto, Ana Paula, Monica, Virginia,

com quem convivi em BH, meu amor por vocês será “pra sempre”.

Enfim, fiz uma lista...

e mesmo assim, no desconforto de tantas emoções, a todos vocês, minha gratidão.

My granddaughter was about eleven years old,
and she was in Agnes apartment,
and there was a rose in a vase and...
she was mesmerized, by the rose...

Agnes saw that and picked up the rose, and said:

– Is this rose beautiful, Isabel?

And Isabel said:

– Yes this rose is beautiful!

And then Martin put the rose behind her back... and she said:

– Isabel, is the rose, still beautiful?

And Isabel said:

– Yes, the rose still beautiful...

Then she said:

You see? The beauty is not in the rose...

The beauty is in your mind...

Arne Glincher (negociador de obras de arte) sobre Agnes Martin.

RESUMO

QUARESMA JÚNIOR, Edson Antunes. *O jogo (da estratégia) já começou! As configurações da máquina de saber-poder em uma distribuidora de alimentos*. 2016. 240 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

Na busca por garantir resultados estratégicos, uma nova forma de gerenciar as atividades de unidades de distribuição é repassada pela Companhia. O objetivo desta tese se insere nesse contexto, para evidenciar e descrever as estratégias de atualização do saber-poder em uma distribuidora, localizada na cidade de Montes Claros, em Minas Gerais. Entre esses saberes-poderes podem ser elencadas a estratégia organizacional como campo teórico e a estratégia da fornecedora como campo empírico. Uma vez que os primeiros saberes-poderes são partes dos estudos sobre organizações, buscou-se nos seus contatos iniciais com Michel Foucault uma construção capaz de, em conexão com a interpretação deleuziana da analítica foucaultiana, iluminar um traço diagramático, um guia. Nesse processo, verificou-se ser esse norte pressuposto por saberes o delimitador do campo das organizações para o gestor, mas também do próprio conhecimento da gestão nas décadas de 1970 e 1980. Daí ser pressuposto por organizações contemporâneas que tangenciam os estudos sobre organizações ora através de sua ênfase dupla sobre suas estrelas e campeões contrapondo-se a multidões, ora através de formas organizacionais que buscam evidenciar que a gestão tendência ao colapso. Observou-se, também, que o conhecimento sobre a estratégia se condensa em um saber gerencialista, processual, prático, ou “ordinário”. Tendo em face essas atualizações iniciais, foi possível, por contraste, ver uma estratégia que tem como objeto as próprias forças que separam epistemologicamente as figuras que permeiam o saber da “estratégia organizacional”. Essas figuras que, ao participarem do cotidiano se atualizam na “máquina” do saber-poder da distribuidora. A trama relatada se desenvolveu no momento em que a fornecedora tenta inserir nessa máquina um programa, um “jogo”, cujo elo fundamental é o gestor, previsto como configurador das atividades. A partir desse ponto, saberes gerencialistas ou não, mas autorrecorrentes, cíclicos, passaram a se atualizar por meio de gerencialismos e táticas. Ao final do estudo, percebeu-se a existência de quatro alternativas que consideram as próprias forças de afetar e ser afetado, sendo duas pelo prisma gerencialista: configurar a máquina e adaptar a ela o saber do jogo, e inovar criando formas melhores de também adaptar a ela o conhecimento gerencialista; e dois pelo viés ordinário, que se mantendo no mesmo traço diagramático demonstraram, em seu afetamento, uma condição de não legitimidade para o saber gerencialista: configurar o próprio jogo de saber-poder e enviá-lo de volta, mudando as configurações da forma gerencial da Companhia, e configurar a máquina de forma distinta daquela sugerida pelo saber gerencialista, mas no local. No entanto, concluiu-se por um quinto caminho: o relativo à gestão ordinária, à qual, por sugerir o enfoque sobre objetos discursivos, este estudo dá continuidade. Cabe ao gestor ordinário, não ter como referência o “afetar ou ‘receber afeto’”, mas o som do vazio oriundo das relações de forças “do fora”. Sobressaindo-se em todos os movimentos, percebeu-se a primazia desse murmúrio constante sobre os demais poderes: a resistência.

Palavras-chave: organizações . estratégia . gerencialismo . saber-poder . resistência . analítica foucaultiana . interpretação deleuziana . gestão ordinária

ABSTRACT

QUARESMA JÚNIOR, Edson Antunes. *The game (of strategy) has begun! Settings of a power-knowledge machine in a food reseller*. 2016. 240 f. Thesis (Doctorate in Management) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

Seeking to ensure strategic outcomes, a new mean of managing the distribution units activities is transferred by Company. The purpose of this thesis is inserted in this context, to highlight and describe the update of power-knowledge strategies in a reseller, located in Montes Claros city, in Minas Gerais state. Among these power-knowledges can be listed organizational strategy as theoretical field and the supplier\ reseller strategy as empirical field. Once the first knowledge-powers are part of the studies about organizations, we sought in their initial contacts with Michel Foucault a construction capable of, in connection with Deleuze's interpretation of Foucault's analytical, illuminate a diagrammatic trace, a guide. In the process, that conductor has been found presupposed by knowledges delimiting the organizations ground for the manager, but also the very knowledge of management in the 1970s and 1980s. Hence it is presupposed by contemporary organizations, which are tangent of studies on organizations either through of its dual emphasis on their stars and champions in contrast with the crowds, now through of organizational forms that seek to show the management trend to the collapse. It was noted also that the knowledge of strategy condenses into a managerial, procedural, practical, or "ordinary" form. In face of these initial updates, it was possible, by contrast, perceive a strategy that has as its object the very forces, which separate epistemologically the figures pervading the knowledge of "organizational strategy". These figures that when participate in the everyday, are updated in the reseller "machine" of power-knowledge. The reported plot developed at the moment when the supplier tries to insert a program at this machine, a "game", whose main link is the manager, provided as the activities configurator. From that point, managerial knowledge or not, but self-recurrent, cyclic, the knowledge began to update through of managerialism and tactics. At the end of the study, it was noticed the existence of four alternatives that consider the very forces of affecting and being affected, two of them by the managerialist perspective: set up the machine and adapt to it the knowledge of the game, and innovate by creating better ways to also adapt to it the managerialist knowledge; and two by the ordinary perspective, which remained at the same diagrammatical trait demonstrated in their affecting and being affected condition, but as a state of no legitimacy to the managerialist knowledge: to configure the own game of power-knowledge and send it back by changing the settings of the Company's management form and set up the machine differently of the suggested by the managerialist know but on site. However, it was concluded by a fifth path: the relative to ordinary management, which, by suggesting the focus on discursive objects, this study continues. Thus the ordinary manager cannot have as reference the "affect or 'receiving affection'" but the sound of emptiness from relational forces of the "outside". Surpassing on all the movements, it was realized the primacy of this constant murmur over the other powers: the resistance.

Keywords: organizations. strategy . managerialism. power-knowledge. resistance. Foucault's analytical. Deleuze's interpretation. ordinary management

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Quiasma musical construído a partir das notas B-A-C-H	16
Figura 2	Portuguese Woman (<i>Tall Portuguese Woman</i>) ...	41
Figura 3	Rhythm n° 1	41
Figura 4	Figura fractal <i>Kaleidoscopic</i> – formação de objetos discursivos em formato interativo	77
Figura 5	Tipologia de estudos da estratégia como prática	123
Figura 6	Representação do Círculo das Matrizes Epistêmicas	126
Figura 7	<i>The Morphogenetic – Morphostatic Cycle</i>	131
Figura 8	Modelo Solenoide de conexões entre os mundos empíricos e da reflexão	132
Figura 9	Transformação do círculo das matrizes epistêmicas em vórtex de conexões cíclicas	133
Figura 10	Visão lateral da transformação do Solenoide em vórtex de conexões cíclicas	133
Figura 11	Um <i>ranking</i> qualquer de uma revenda qualquer	195
Figura 12	Resultado da avaliação	195
Figura 13	<i>Friendship</i>	200

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Relação entre poder e estratégia influenciada por Michel Foucault	38
Quadro 2	Quadro referência das bases da meta-análise sobre a estratégia	106
Quadro 3	Estratégias possíveis com base em uma categoria do poder	137
Quadro 4	Diagrama de forças da estratégia de combinação de atividades	168

LISTA DE SIGLAS

ATLAS NETWORK	<i>Atlas Economic Research Foundation</i>
BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
CED	<i>Committee for Economic Development</i>
CDD	Centros de Distribuição Direta
CIA	<i>Central Intelligence Agency</i>
DPO	<i>Distribution Process Optimisation</i>
EASP	Escola de Administração de São Paulo
EPL	Estudantes Pela Liberdade
EUA	Estados Unidos da América
FGV	Fundação Getúlio Vargas
JSTOR	<i>Journal Storage</i>
LvMI	Instituto Ludwig Von Mises Brasil
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
MBL	Movimento Brasil Livre
MPS	<i>Mont Pelerin Society</i>
PEX	Programa de Excelência
PM	Projeto Monitor
SAP	<i>Second Audio Program</i>
SCOPUS	<i>SciVerse Scopus</i>
SFL	<i>Students for Liberty</i>
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
SPO	Sales Process Optimisation
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

O PREFÁCIO DE UMA TESE PODE SER UM QUIASMA?	15
1 INTRODUÇÃO	21
1.1 Passando pelas estratégias na/da reunião matinal	21
1.2 Sobre os objetivos e a rota traçada	27
2 OS REFLEXOS SOBRE AS FORMAS DOS ESTUDOS SOBRE ORGANIZAÇÕES	31
2.1 Formas de reflexão sobre poder e estratégia	33
2.2 Sobre a arte na/da descrição de objetos	39
2.2.1 Descrições de objetos nos estudos sobre organizações	46
2.2.2 Relações dos objetos discursivos e curvas-enunciado	73
2.3 As forças em atuação	80
2.3.1 Organizações como formas que emergem a partir das forças: um posicionamento necessário	87
3 FORMAS DE REFLEXÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E ALGUMAS CONEXÕES	105
3.1 Tentativas de ultrapassar as formas de reflexão da estratégia através do saber	123
3.2 Relações entre poder e estratégia pela via Deleuze-foucaultiana	135
4 ATUALIZANDO RESULTADOS DA ESTRATÉGIA	142
4.1 Caminhos tomados pela pesquisa em relação à empresa, suas formas e estratégias	142
4.1.1 Colocando um HD novo: a estratégia na configuração do olhar sobre as atividades	150
4.1.2 Acelerando a máquina: o jogo já começou!	171
4.1.3 Os objetos e funções do jogo na sua “forma” principal: a máquina na Supermatinal	182
4.1.4 Hakeando o jogo: destaque nacional na configuração da companhia	195
5 CONCLUSÃO: SOBRE OBJETIVOS, ESTRATÉGIAS E RESULTADOS	201
REFERÊNCIAS	215
APÊNDICE	239
1 Formato de gestão para alcance das estratégias organizacionais	
2 Formato de pilar do SPO	

O PREFÁCIO DE UMA TESE PODE SER UM QUIASMA?

Estranhos foram os assuntos que vieram à tona durante a escrita desta tese sobre estratégia e administração. Gostaria que meus sentimentos estivessem plenamente livres para se expressarem durante a escrita, todavia, o formalismo e as próprias relações de poder que perpassam a comunidade acadêmica tornam a escrita limitada, constrangida. Como alternativa, no pouco espaço que ainda resta para a expressão de forma (razoavelmente) livre, subverto este prefácio, aproximando-o de um prólogo. Tento alcançar alguma porção da ação artística, enquanto trato do contexto da escrita. Existem três dimensões do contexto de escrita desta tese que vale a pena ressaltar, e que, considero, estão umbilicalmente (ou artisticamente?) relacionados.

O primeiro deles é o contexto epistemológico. Relativo à experiência da própria tese: que mesmo antes de ser publicada, já era rotulada como dicotômica ou funcionalista por um lado, e por outro, como incapaz de abraçar o objetivismo e o cientificismo. Não poderia negar essas críticas, em respeito ao quilate intelectual dos críticos. Não obstante, o mesmo conhecimento que os torna acadêmicos, pode envolvê-los em uma relação de poder. Uma relação de saber-poder, onde o conhecimento pressupõe poder. Diante desse contexto, sugiro uma estratégia de leitura menos presa aos rótulos. Sem uma visão menos polarizada, as páginas seguintes serão sempre pregos para martelos, e não argumentos impressos.

O segundo contexto em que esta tese está envolvida trata da minha história pessoal. Por ter trabalhado durante quatro anos em uma grande distribuidora de alimentos da cidade de Montes Claros, Minas Gerais, percebi o quanto do seu cotidiano se embrenhava da estratégia formal à prática laboral diária, informal, por vezes até contrária à estratégia formal, inicial. Parecia-me que a estratégia se mostrava de uma forma tão abstrata quando implementada que, para um observador externo, poderia claramente se passar por outra coisa. Todavia, aos olhares daqueles que participavam do cotidiano da distribuidora, aqueles que já tinham a estratégia em mente, ela se fazia presente. Estranha composição aquela, por vezes invertida, mas traduzida como algo que já habitava a nossa cognição: mais ou menos próximo do objetivo, lá estava a estratégia, pronta para ser reconhecida. “Como seus resultados são belos!”, alguém falou ao implementador da estratégia. “A beleza está em sua mente”, Agnes Martin advertiria. Existe sim, beleza em alguns

quiasmas¹. Ou ela estaria na mente dos leitores de poesias? Ou nas notas musicais de algum compositor?

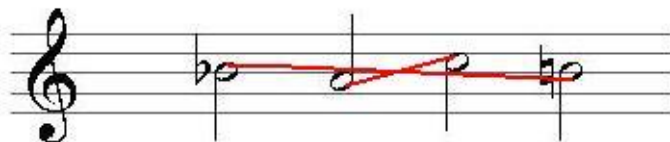


FIGURA 1: Quiasma musical construído a partir das notas B-A-C-H
Fonte: BACH CANTATAS².

Um quiasma é uma forma de arte, de brincar ao cotidiano com uma mistura pessoal, do que nele habita. Ou a arte é uma forma de quiasma com os diversos períodos em que existe? Um novo campo de batalha se abre, cotidianamente, mas sempre relacionado com os lances de dados do dia anterior. Uma batalha “quiasmática”, que nunca cessa, que nunca se torna o encontro final, o entrecruzamento derradeiro dos elementos da estratégia. É bom lembrar que a arte (seja ela poética, musical, imagética) sempre esteve associada a alguma forma de poder contextual e logo, de estratégia. Vejo assim, no entrecruzamento do que já havia visto com o que esperava, um caleidoscópio que mesmo que tentasse fugir, embaralhava a minha própria visão. Relendo o que foi feito, é esse quiasma do passado com o futuro que foi descrito, embora eu sempre estivesse no presente.

Por fim, um terceiro contexto parece-me relevante, pois, não há como expurgá-lo das falas, não há como excluí-lo da sua forma de arte cotidiana: no pequeno mundo focado por este autor, ocorreram reflexos nos discursos, oriundos de crises chamadas de políticas, econômicas, ideológicas e religiosas, que também parecem ser reflexos do restante do mundo, não tão pequeno. O afastamento de uma presidenta de legenda 13 ocorre, e novo presidente assume às vésperas de uma sexta-feira, 13 de maio. Algum tempo atrás, quando das minhas visitas à revenda, via um descontentamento variante: da revolta plena, até certo ar de normalidade com casos de corrupção e de crises financeiras (afinal, foram tantas, em tantos governos). Entre alguns funcionários da distribuidora senti certa divisão quanto à opinião (mas com poucos “favoráveis” ao governo). A isso somavam-se alguns tratamentos mais tensos, vindos das coberturas televisivas e de suas fontes\desdobramentos, quiasmas que ocorreram de diversas esferas: bancadas de

¹ “Quiasma: sm (gr khiásma) 1 Cruz em forma de X grego, ou cruz de Santo André, ou sinal de multiplicação, ou sinal de cruzamento; aposto à margem dos textos, indica a discordância com a passagem assim assinalada. 2 Gram Construção anômala em que se misturam construções normais. 3 Ret Figura de estilo que consiste em uma dupla antítese de termos cruzados; espécie de trocadilho” (MICHAELIS, 2016, grifos no original).

² Disponível em: <http://www.bach-cantatas.com/Pic-Arran-BIG/BWV1079BachMotif01.jpg>

religiosos que defendem um governo “neoliberal”, e neoliberais que usam o nome de Deus para seus votos-de-bancada. Ruralistas políticos que apoiam um golpe militar, ex-militares que apoiam o fim da licença ambiental. Um judiciário estranhamente engajado com eventos midiáticos; uma mídia que espetaculariza decisões e vazamentos de grampos judiciais de certos grupos. Pessoas usam a lei, pessoas descontam seus “fracassos” nos outros; descontos relativizam a percepção da lei, fracassos justificam os descontos das pessoas, e os deputados votam por tudo, menos pela lei. Um juiz vira rei por cometer um crime (será ele, o futuro presidente?). Como já falava Michel Foucault, as relações de poder vão além da legalidade. Talvez exista nisso a estratégia, mas talvez isso esteja apenas em nossas mentes. Durante a pesquisa na distribuidora de alimentos, onde tudo isso emergia, uma palavra se repetia: crise. Os dados econômicos do país eram preocupantes. Alarmantes de acordo com alguns. A pior crise de todos os tempos, para os mais radicais.

Outros elementos perpassavam os discursos, oriundos de fontes mais distantes, de fora do país. Mas também eram travestidos como crises: políticas e humanitárias, ecológicas e econômicas. Refugiados fugindo aos milhares, o possível aquecimento do planeta (que é possível para alguns e perceptível para outros) e o aumento das desigualdades nos países mais ricos. Países ricos ficando pobres, pobres ficando ricos, ricos se mantendo ricos, variação do petróleo, redução do crescimento da China, flutuação do dólar. Meus olhos, quando se voltavam para as notícias das redes sociais mesmo durante o período do campo, traziam-me outras reminiscências, como a primavera árabe e seu reflexo nas mídias sociais. São as mesmas redes utilizadas pela equipe da distribuidora para se relacionar com clientes; as mesmas que os funcionários acessam diariamente. Será que eles associavam as notícias ao que eu associava? Não consigo deixar de considerar a possibilidade de que, naqueles levantes que me pareciam tão virtuosos no começo (como nos movimentos de 2013, anteriores à Copa das Confederações de Futebol do Brasil), pudessem estar, baseadas em reivindicações diferentes, as chaves para a abertura de tamanha caixa de pandora. Seriam esses movimentos relevantes para o que eu via na distribuidora e no mercado, durante a negociação de produtos? Certamente, não foi o que aconteceu, como, certamente, também não foi a primavera árabe e as reivindicações na Turquia que levaram à crise de refugiados, como, “certamente”, nenhum desses eventos poderia interferir na “neutralidade” desta tese.

Todavia, para aqueles que, desconfiados, dizem que existe alguma relação entre essas “revoluções”, digo que, nesse momento em que vivo, vejo algo do recrudescimento

de reivindicações inversas como as de “abril de 1964”, no Brasil, por menos liberdade, e as de “maio de 1968, na França”, por mais liberdade. Tem-se uma forte polarização. Estranho momento inverso, diverso, globalizado e local, relacionável à existência dos primeiros, mas totalmente diferente, principalmente para mim: nesse período, eu escrevia uma tese. A minha primeira tese. Em meio a este contexto, eu tentava meditar para manter o foco, independente de tudo e de todos, e tinha apenas um alvo em mente: estratégia, estratégia, estratégia. De insipiente, a existente em toda parte. Obviamente, sobre meus alvos, apenas os recortes mais convenientes serão aqui expressos. Não sei se minha estratégia foi tão consciente, pois, obviamente, esses recortes trazem muito mais do que eu fui buscar, e muito mais do que pretendi trazer. Minha análise é do mesmo modo deturpada, torta, enviesada em alguns momentos, não neutra de forma geral. Também por isso, Michel Foucault parece-me um autor relevante: embora tivesse, sim, suas preferências, naqueles momentos tortuosos em que escrevia, optou pela linha da “relação” através de sua análise deturpada pelos acontecimentos que vivia. Não me furto a isso. Ao contrário, quem me dera esta tese pudesse ser arte, pois assim, já teria cumprido sua obrigação de um posicionamento político.

Assim, afirmo: certamente tudo isso interferiu na minha evidente “não neutralidade”. É realmente algo para se ter receio, e não há como não “re-crear”, enquanto se escreve uma tese sobre estratégia, pelas madrugadas mais tranquilas e menos quentes de Montes Claros. Lembro de fragmentos de uma frase, entoada com objetivo motivacional, a pelo menos dez anos consecutivos na reunião matinal da distribuidora: “De manhã me levanto para vencer!”; “O medo não me domina!”. Temer, possivelmente, já nos faz algo de ruim. Temer... Se esses eventos chamados de crises tiveram, entre si, enlaçamentos, ou de forma ainda mais obscura, um epicentro, trata-se de uma forma de realizar o encadeamento de ideias-ações entre seres humanos a partir de um centro. De alguma forma, se relaciona ao tema ora abordado: a estratégia, pelo viés gerencialista.

Pode parecer estranho começar uma tese sobre estratégia e administração tratando de assuntos que lhe pareçam tão estranhos. Mas de forma alguma, a análise sobre a estratégia que considere um mundo e organizações tão complexas, pode deixar de considerar a possibilidade, mesmo que remota, de enlaçamentos entre o que os seres humanos veem e falam. Entrelaçamentos de lugares sociais e geográficos que planejam diariamente, em conjunto com outros. Enlaçamentos de formas e enunciados através de relações de poder. É prudente ter em mente as dimensões do contexto no qual esta tese foi

escrita, por ele ter, a todo momento, perpassado as narrativas que foram utilizadas como “dados empíricos”. É uma analogia muito rica (para não falar que é algo literal) dizer que os epicentros que geram discursos estratégicos no limiar das hierarquias de organizações, são quase os mesmos que geram os discursos que influenciam países inteiros, grupos inteiros de nações. Seria isso o neoliberalismo? Já se tornou clichê falar que em cada nação observa-se um efeito distinto, em cada estado uma adaptação é necessária, em cada cidade habita uma particularidade. Diria que as redes sociais colocam essa noção geográfica em cheque e, com isso, a distribuição dos produtos sociais entre as organizações em que pesquisei. Mas também digo que as redes sociais já existiam antes de serem digitais, e já eram simuladas e manipuladas pelos estrategistas das organizações, para repassar saberes.

A noção de estratégia aqui tratada passa pelo desdobrar de ideias até a execução final. Mas qual é o caminho da execução final? A execução final seria a criação de um plano, baseada nas estratégias da Companhia? Ou é a reestruturação da revenda, da forma como fora planejada? Sugiro não esperar esse tipo de ênfase nesta tese. O desdobrar de ideias aqui se dará em meio a um vórtex. Selecionar os pontos de partida ilustra opções de poder-saber. Por considerar também os discursos ordinários, a estratégia a que me refiro leva em consideração, também, o desdobrar das relações de forças, como uma onda, que não teve apenas um epicentro, mas diversos “afetamentos³” dos diversos contextos. Como os visíveis pelos pingos de chuva aleatórios na poça, onde a densidade das partículas leva a água de pura a barrenta, com pedaços de pedras pequenas que misturam as ondas já misturadas pela aleatoriedade da chuva. Quem dera essas relações ordinárias e cotidianas, ao serem vistas, fossem capazes de criar um tsunami capaz de abalar as estruturas dos epicentros que acreditam gerar discursos estratégicos. Quem dera o simples descrever desses microepicentros fosse capaz de demonstrar que não mudaremos as relações de forças, se não mudarmos a nós mesmos.

Durante a escrita desta tese sobre estratégia e administração, estranhos foram os assuntos que vieram à tona: contradições acadêmico-epistemológicas; manifesto político-ideológico; descrição sobre reflexos de crises no contexto local e bricolagem artística do cotidiano acessado. Inicialmente, assuntos tão distintos da ideia de estratégia que, para um observador externo, podem estar mais próximos da escrita literária⁴: mas é essa estratégia refletida, e não apenas linear, não assumida como hierárquica, que tem aqui seu lugar. Uma

³ Esse termo será melhor elucidado no decorrer da tese.

⁴ De fato, um prólogo é um gênero literário distinto de um prefácio (BEZERRA, 2006), bem como uma tese pode ser uma prática artística (TEIXEIRA, 2015).

estratégia vista como o encontro das ondas de água, desviadas nas pedrinhas da poça lamacenta. E cada ponto de encontro das forças científicas, políticas, “ideológicas”, hierárquicas, um novo “afetamento”. Em cada ponto de afetamento, novas crises. Ou será que, assim como a beleza para Agnes Martin, as crises estão em nossas mentes? Sim... Um prólogo pode ser um quiasma. Mas academicamente, chamemos de prefácio.

1 INTRODUÇÃO

No primeiro momento de trabalho da distribuidora, as equipes de vendas e distribuição se reúnem para planejar o que deverá ser feito durante o dia. É possível considerar que um capítulo introdutório tenha grande relação com esse movimento, e que tendo como tema a estratégia, as relações se ampliem. Isto ocorre porque, ao se tratar do assunto durante a reunião diária, muitas vezes se elevam, muitos membros das equipes, das diversas posições hierárquicas, buscam posicionar suas especificidades diante das empreitadas globais. De forma análoga, no campo teórico, os temas dos estudos sobre estratégia e organizações também são tratados a partir de diferentes pontos de vista, defendidos de dentro das suas próprias trincheiras. Em ambos os casos, saberes embasam escolhas de grupos. Em ambos os casos, as relações são também de poder. Em ambos os casos, a estratégia é fundamental.

1.1 Passando pelas estratégias na/da reunião matinal

Justifico, inicialmente, na própria radicalização de posições teóricas sobre a estratégia das organizações, na perenidade das discussões, minha busca por uma forma diferente de vê-la. Tentei me posicionar de forma diferente dessas linhas. Ao invés de defender algum dos pontos de vista principais, ou interpretações correntes sobre o tema, busquei desfocar meu olhar, ver de outro ângulo, deixar-me míope, compreender forma e depois reflexos para, somente dali, e pacientemente, observar as forças que atualizam conteúdo e contexto.

Diante da fragmentação existente no campo epistêmico dos estudos sobre organizações em que a estratégia habita, tentei compreender suas relações de poder, para enfim posicionar-me sobre qual ênfase priorizar neste estudo. Por isso, tento passar pela multiplicidade das relações de saber-poder presentes no campo, “com força de sobriedade, no nível das dimensões de que se dispõe”, mas descrevendo-as a “n-1 (é somente assim que o uno faz parte do múltiplo, estando sempre subtraído dele)” (DELEUZE; GUATARRI, 1995, p. 4). Para tratar sobre essas relações de saber-poder, utilizei a abordagem da analítica de Michel Foucault realizada por Gilles Deleuze. Refiro-me, principalmente, às aulas ministradas pelo último em *Vincennes*, que foram gravadas (literalmente, em áudio e posteriormente, em texto transcrito). Ainda sem tradução para o

inglês e português, essas aulas apresentam diversos desenvolvimentos realizados por Gilles Deleuze, quando nos seus cursos sobre as formações históricas dos arquivos de saber (em 1985) e sobre o poder (em 1986).

O objetivo teórico⁵ principal foi a busca por um miradouro diferente para meu olhar sobre a estratégia das organizações, ou dito de outra forma: o objetivo da parte teórica foi encontrar uma alternativa para a análise da estratégia organizacional que ainda não estivesse polarizada por relações de poder existentes no campo. Essa tentativa, esse ensaio, integrou quatro momentos analíticos pouco convencionais, que considerei objetivos específicos para a parte teórica desta tese. Assim, o “processo permanente, dentro do qual se definem e se redefinem constantemente todas as decisões e opções metodológicas no decorrer do próprio processo de pesquisa” (GONZALEZ REY, 2005, p. 81), levou-me de discussões mais amplas nos dois primeiros momentos, onde tratei dos estudos sobre organizações, para as limitadas ao campo da estratégia, nos dois últimos.

Tal análise não foi do tipo epistemológica, onde buscar-se-ia a última teoria capaz de elucidar a interpretação final da estratégia, estudos organizacionais ou analítica foucaultiana, e menos ainda ontológica, onde encontrar-se-ia a essência mais profunda desses temas e teorias associadas. Se por vezes acabei realizando algo próximo desse tipo de análise, foi por buscar relações de forças pressupostas nesses espaços discursivos. Outro posicionamento que precisa ser ressaltado foi, ao invés de buscar as “últimas atualizações” teóricas, dirigir-me para os estudos mais antigos, os mais carcomidos e ruminados. Isso se deve também a uma característica do campo empírico da pesquisa: por ter estudado na mesma instituição de ensino superior de alguns dos gestores, sabia que seus conhecimentos eram, assim como os meus, baseados em teorias antigas, insistentemente repetidas nos cursos superiores de administração.

Dessa forma, evitando uma análise epistêmico-ontológica, e optando por arquivos mais antigos, o início deste estudo consolidou-se, na busca das relações de poder existentes quando Michel Foucault é introduzido nos estudos sobre organizações. Para tal, um primeiro subcapítulo trata das interpretações atuais mais estáveis sobre a analítica foucaultiana, junto aos estudos sobre organizações. Não foi investigado o que haveria de comum entre o momento em que o filósofo é introduzido nos estudos organizacionais e as atuais formas de interpretação, pois como já tratava Foucault (1992, p. 18): “o que se

⁵ Se divido esta tese em dois momentos (um empírico e outro teórico), isso ocorre apenas de forma didática. De fato, ambos os momentos foram empírico-teóricos, embora tenham contado com matérias primas diferentes. O primeiro momento conta com os discursos presentes nos estudos sobre organizações. O segundo momento conta com discursos associados aos trabalhadores do setor de alimentos.

encontra no começo histórico das coisas não é a identidade ainda preservada da origem – é a discórdia entre as coisas, é o disparate”.

Compreendo que a partir desta afirmativa, já se encontra vetada a possibilidade de continuidade histórica do discurso, uma vez que seu início não caracteriza sua essência, sua semente a ser desdobrada de forma linear. Dessa forma, ao invés de uma identidade comum, indaguei-me sobre a existência de relações de poder entre os elementos distintos ali percebidos, e sobre a possibilidade de algum traço do poder servir como um elo de ligação entre saberes. De fato, poderia apontar uma hipótese restrita ao momento teórico: existem traços das relações de poder que entram em relação tanto com saberes divergentes, mas contemporâneos, quanto com saberes ou acontecimentos que se sucedem, em momentos distintos. Logo, seria necessário ter como foco o próprio poder, em suas relações já existentes, para não deixar minha análise se moldar pelos saberes já existentes nos estudos sobre organizações e estratégia.

Assim, seria necessário verificar a existência das relações de poder a partir da proposta Deleuze-foucaultiana, que se mostra diferente das alternativas já existentes no campo teórico. Com base nessa proposta, ao invés de prender-me nos objetos, temas e elementos textuais (claros pelas palavras, frases e proposições que poderiam se manter de forma linear), aventurei-me a desviar o olhar para o conjunto de “reflexos” que habitam as formações discursivas.

Considero que o passo inicial dessa jornada, tratava da busca pelos “reflexos sobre as formas”, principalmente sobre os objetos discursivos⁶. De maneira sintética, evitando uma análise epistêmico-ontológica, optando por arquivos mais antigos e observando os reflexos das formações discursivas, analisei os objetos discursivos dos estudos sobre organizações, quando Michel Foucault foi introduzido no campo. Como resultado do primeiro passo, encontrei um “traço diagramático de poder”, cujas atualizações serviram de guia para as análises seguintes. Somente apoiado nesse traço, foi possível detectar visibilidades e enunciados de um saber e, a partir deste, observar as forças pressupostas nos estudos organizacionais.

O segundo passo, buscou formas que emergiam a partir das forças (DELEUZE, 1986v) que perpassavam os discursos. Com suporte tanto na analítica desenvolvida quanto no traço diagramático de poder resultantes do primeiro passo, observei as atualizações de poderes (ou relações entre forças) através de formas organizacionais contemporâneas.

⁶ Que guardam diferença em relação aos objetos materiais, mas também, aos textuais.

Também nesse momento, há relação com o caso empírico da distribuidora de bebidas, pois seria necessário observar a permeabilidade das relações de poder entre campos teóricos e organizações. Neste sentido, encontrei um grupo de instituições que atualizam as forças do saber instituído pelo *management*, por causa da sua atuação claramente politizada. Obviamente, um poder não se atualiza no saber sem passar pelos sujeitos, organizados. Complementarmente, na trajetória de análise dessas organizações de sujeitos, foram também encontrados saberes opostos ao primeiro, e que o caricaturam como gerencialista. Por fim, uma terceira via (que se desdobra a partir da segunda) também foi percebida: a gestão ordinária (CARRIERI, 2012). Optei, assim, pela última alternativa.

O terceiro momento teórico envolveu um foco mais restrito dentro dos estudos sobre organizações, pois se deu em torno da estratégia organizacional, enquanto os dois primeiros ocorreram de forma mais ampla, em torno dos estudos sobre organizações. A alternativa utilizada para a análise também foi diversa em relação ao primeiro passo, pois segundo Deleuze (1986v), o saber tem reflexos de objetos discursivos, mas também é composto de enunciados. No intuito de investigar a última possibilidade, não seria coerente buscar os reflexos sobre os objetos discursivos, como fora realizado no passo inicial. Ao invés disso, procurei analisar as interpretações correntes sobre a estratégia.

Foram observadas, então, as interferências das relações de poder nas suas interpretações, suas divisões epistemológicas principais. Considero que o terceiro passo desenvolve não mais a analítica a partir dos reflexos sobre as formas, e sim, partindo das “formas de reflexão”, sobre a estratégia organizacional. Nesse momento, busquei também um espaço de onde pudesse me posicionar. Seriam as forças presentes nos estudos sobre organizações atualizados também no campo específico da estratégia? Nessa busca, encontrou-se: uma estratégia gerencialista, embebida no saber do *management*, e uma ordinária, diametralmente oposta e crítica à primeira. Todavia, as alternativas da estratégia gerencialista ou ordinária não se mostraram frutíferas, pela possibilidade de incorrer em uma dicotomia, ou por envolver-me, de forma direta, com as forças que embasam os saberes da estratégia. Na tentativa de evitar esses “(des)caminhos”, analisei a possibilidade de ultrapassar as divisões das reflexões do campo através do próprio saber, mas frustrei-me: as forças do campo continuavam a ser atualizadas, gerando uma espécie de efeito centrípeta sobre o saber, que tende a retornar para sua divisão epistemológica inicial, mesmo diante de suas limitações cognitivas inerentes. É possível observar essa atualização

mesmo nas discussões mais recentes sobre a prática entre a *strategy as practice* e a recente *practical based view* (SAP versus PBV).

Foi essa tentativa frustrada, por estar presa às atualizações das relações de poder, que iluminou o posicionamento adotado para análise da estratégia, bem como o quarto passo empírico-analítico: ao invés de buscar em modelos ou discussões sobre as formas epistemológicas do saber, uma alternativa de ultrapassagem das disputas, ou procurar em um local teórico mais amplo (como a sociologia ou a filosofia) uma alternativa emergente, que traria novas atualizações para as posições já existentes, passei a observar as próprias forças em atuação. Em retrospectiva, e com base em Deleuze (1986j), é possível afirmar que durante todo o percurso realizado, visei uma alternativa para a estratégia e que tratei de uma estratégia que tinha como objeto, a atualização das forças, os “afetamentos”.

O quarto momento teórico serviu então, como uma espécie de arremate para os três primeiros momentos, e tratou de como se dão as movimentações estratégicas dos capítulos anteriores, mas também, de como essa alternativa para a análise da estratégia pode ser instaurada, através de uma discussão mais profunda sobre as relações de forças.

Foi com base na conclusão de que as relações de forças conectam instituições e saberes, mas também saberes entre si que, por fim, tentei verificar se e como a atualização das forças acontece empiricamente. Para tal, foi observado, no cotidiano do setor de alimentos⁷ de uma cidade, o repasse das informações estratégicas de uma grande Companhia para uma de suas Revendas, através dos grupos de funcionários dessas duas empresas.

No momento empírico-analítico final deste estudo, o objetivo foi verificar e descrever as estratégias de atualização do saber-poder no contexto de uma distribuidora de alimentos, na cidade de Montes Claros, Minas Gerais. Esse momento empírico, transmutado a partir dos erros e acertos dos quatro momentos teóricos anteriores, se desdobrou a partir da hipótese anterior. Assim, a hipótese da etapa final era de que a estratégia presente no cotidiano, seria um elemento capaz de conectar poderes-saberes distintos, mas no presente, e poderes-saberes que guardam entre si certa semelhança, mas que existiram em momentos distintos no tempo. A base para essa afirmação foi a confirmação da hipótese anterior, ou seja, de que o poder tece relações entre saberes. Assim, sendo o poder capaz de relacionar saberes, e sendo também objeto das estratégias, estas seriam capazes de colocar em relação poderes com saberes. Traduzindo a hipótese

⁷ Não serão revelados o ramo alimentício nem seu segmento, para manter o compromisso ético da pesquisa, bem como para cumprir o acordo de sigilo estabelecido com as organizações e as pessoas envolvidas.

para o campo empírico, considere que a estratégia seria capaz de objetivar as relações de poder do cotidiando e, nesse sentido, seriam capazes de interferir na conexão das relações entre poderes-saberes.

O momento não poderia ser mais oportuno. A distribuidora ou revendedora que, inicialmente, serviu de base para a pesquisa, recebia um novo sistema de gerenciamento das atividades, que foi incluído no antigo programa de excelência. A intenção da Companhia era, através desse novo programa, alcançar os “desafios da estratégia”. Por isso, pôde-se perceber também, na convivência com as pessoas, uma transição entre relações de saberes-poderes: a estratégia se associava ao saber gerencialista oriundo da matriz e dos gestores (legitimados como tais no programa) e, em contraposição, também ao saber da tática, ordinária, por envolver funcionários em momentos distintos de atuação. Eles, que deveriam aplicá-la no cotidiano, por vezes resistiam, originando também resultados outros que não apenas os intentados pela Companhia. Todavia, igualmente, tornavam a estratégia novamente gerencialista, e ordinária. A primeira, quando atualizavam o saber do *management* que detinham, a segunda, quando geravam elementos distintos dos planejados, capazes de interferir no próprio programa da Companhia.

Considera-se essas variações como relevantes nesta pesquisa, por perpassarem vários grupos distintos de sujeitos ou objetos, através da sua integração e inter-relação por meio de vários estudos de caso (TRIVIÑOS, 1987), onde foram detectadas relações de poder pontuais. Não se buscou, todavia, subsumir o conjunto de casos a uma lista, a uma ordem comum, a uma unidade coerente, porque os elementos que apareceram em cada caso foram distintos. Todavia, pelas rupturas e pelos sistemas de dispersão, percebeu-se certa “regularidade: uma ordem em seu aparecimento sucessivo, correlações em sua simultaneidade, posições assinaláveis em um espaço comum, funcionamento recíproco, transformações ligadas e hierarquizadas” (FOUCAULT, 2008, p. 42).

Durante sua movimentação, a estratégia distribuiu as forças de forma diferente em cada dimensão das relações de poder, mas esteve sempre aberta a uma relação de exterioridade, independentemente do nível organizacional. A complexidade dessas relações se conectou à opção por uma pesquisa qualitativa, por ter sido capaz de permitir maior liberdade de escolha e combinação\criação e triangulação de métodos e práticas de pesquisa para melhor abarcar os objetos em estudo, sem privilégios a *priori* (DENZIN; LINCOLN, 1994), além de contribuir para uma busca no interior dos contextos onde existiam relações mutáveis: uma dinâmica de relações e de arquivos (CHIZZOTTI, 2004),

que para além dessas mudanças, mas também por elas, pôde se tornar mais rica (GONZALEZ REY, 2005).

1.2 Sobre os objetivos e a rota traçada

Se associo esta introdução a uma reunião matinal da distribuidora de alimentos, agora seria o momento de discutir sobre as rotas que foram traçadas na parte empírica, algo como a junção das palavras gregas *metá* (considerada como a reflexão o raciocínio) e *hódos* (que trata sobre o caminho, a direção, a via utilizada). Esse caminho foi baseado em dois objetivos empírico-analíticos secundários: verificar se as diversas estratégias poderiam objetivar os poderes-saberes gerencialista e ordinário; e o segundo, descrever esses “afetamentos” recíprocos, bem como as estratégias às quais os afetamentos remetem.

Para esses objetivos, incorreram duas hipóteses principais: a primeira, é que as diversas estratégias poderiam sim objetivar os poderes-saberes gerencialista e ordinário na realidade da distribuidora, uma vez que essas possibilidades foram observadas no caso teórico; e a segunda, que seria possível descrever parte desses “afetamentos” recíprocos, por meio de suas atualizações de poder.

Estas hipóteses, relacionadas à averiguação da presença de elementos como as forças e estratégias, bem como a descrição desses elementos, reforçam novamente a opção pela abordagem qualitativa: visou-se investigar a presença de qualidades, e não as quantificar (TRUJILLO, 2001; ZANATA; COSTA, 2012). Outrossim, optou-se pela modalidade descritiva de pesquisa, para delinear os fenômenos e as situações inerentes a este estudo, devidamente realizado em determinado contexto espacial e temporal (DUARTE; FURTADO, 2002).

Nos diversos contextos da última etapa da pesquisa, buscou-se participar dos momentos coletivos de discussão e implementação do programa da Companhia na revenda. Nesses momentos, não ocorreram entrevistas para complementar os elementos colhidos, ou seja, não se buscou obter “informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversa” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 195). O que se obteve, contrariamente à ideia de “obtenção de dados”, foram “conversações” baseadas em um processo ativo e

dinâmico entre o pesquisador e os participantes da pesquisa, onde todos se envolveram reflexiva e emocionalmente (GONZALEZ REY, 2005)⁸.

Da mesma forma, uma modalidade de entrevista planejada inicialmente para se desenvolver de forma não-estruturada, mas focalizada, de modo a proporcionar liberdade ao pesquisador mediante um roteiro de “tópicos” relativos aos problemas a serem analisados, foi sendo deixada de lado, para tornar-se, na verdade, a construção contínua de “verdadeiros trechos de informação”, com a inclusão constante de “novas zonas de intercâmbio entre os participantes”, estimulados por comentários, temas ou reflexões (GONZALEZ REY, 2005, p. 48). Diversos trechos de informação foram gravados com auxílio de equipamento de som e posteriormente transcritos para análise, por meio da digitação. Essa etapa de conversações foi relevante para que fossem construídos (e não extraídos) os elementos complementares aos reflexos sobre as formas do discurso, que deram acesso às relações de poder ali atualizadas.

Cabe informar que, para alcançar os saberes e poderes, e as diferentes estratégias relativas aos mesmos, também buscou-se o apoio da imersão no campo e da análise documental. A primeira, para possibilitar ao pesquisador valer-se dos sentidos durante as interações pessoais ocorridas nos múltiplos cenários (GONZALEZ REY, 2005), percepções inacessíveis nas gravações realizadas, e também para permitir-lhe acesso aos indutores de informação oriundos do próprio contexto. Em diversos momentos, a imersão foi relevante: os gestos e as expressões faciais mudaram sentidos das palavras em diversos momentos das reuniões matinais.

Não é possível afirmar que as interações se deram em situações controladas (mesmo que a frequência de algumas fosse pré-determinada, como no caso das reuniões diárias matinais e vespertinas), e também, que se contava com a determinação *a priori* de aspectos relevantes, pois o cotidiano mostrou-se extremamente mutável, criador de zonas de intercâmbio inesperadas. Considerou-se esta “abertura ao acaso” como capital, pelo fato de, por vezes, a própria mudança ter se pautado em relações de poder, gerando, assim, escolhas fundamentais diante do próprio diagrama de forças. No início, as observações foram anotadas em um diário de campo, e posteriormente transcritas por meio digital. Depois de algum tempo, optou-se por realizar uma digitação direta no computador, pela praticidade. Em alguns momentos, todavia, durante o cotidiano e as diversas oportunidades surgidas, nem a anotação, nem o computador se fizeram presentes. Os registros foram

⁸ Por isso, mesmo diante de certo risco, utilizamos Gonzalez Rey (2005) nesta tese que remete tanto a Michel Foucault: os discursos do pesquisador estão entremisturados com os demais.

gravados em áudio, entre uma conversação e uma reunião onde o pesquisador se fez presente. Algumas emoções mais pesadas ou sorrisos descontrolados emergiram enquanto era transcrita a multiplicidade que o cotidiano oportunizava.

A pesquisa documental também foi de suma relevância. Lakatos e Marconi (2003) a consideram como fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não: fontes primárias. A partir dessa técnica, foi possível analisar as características das empresas, bem como as particularidades de seu histórico, com base em documentos como as anotações de vendedores e supervisores em relatórios de diversas fontes e formas, que revelaram questões fundamentais sobre a estratégia e, por vezes, exibiram a própria atualização das distribuic es de forç as no seu diagrama, diante de diferentes formas do saber, em cada nível inter ou intraorganizacional. Entre os documentos, importantes gravações em vídeo oriundas da Companhia e apresentações de slides que fizeram parte do cotidiano da empresa, e foram disponibilizados para análise. Tais documentos foram categorizados como audiovisuais.

Haja vista a disponibilidade de formatos de análise de discurso já definidos e estruturados, optou-se, nesta pesquisa, pelo modelo desenvolvido durante a discussão teórica sobre a introdução de Michel Foucault nos estudos sobre organizações. Inicialmente os saberes foram considerados: este pesquisador perpassou os elementos textuais, observados sob a  tica da análise textual e de suas práticas, presentes nos discursos a que teve acesso, para em seguida permitir que o olhar se desviasse para os reflexos e as relações entre suas formaç es⁹. Tais práticas foram então observadas em relação a elas próprias e aos elementos discursivos para, ao final, evidenciar alguma curva capaz de integrar suas dispersões em forma de enunciados. Em seguida, impôs-se a tentativa de compreender como se deram as relações entre poderes e saberes, que pressupunham categorias de poder, ou pelo menos parte das categorias de seu diagrama. Tendo em mente a busca por suas variações, e não por suas regularidades, os enunciados foram observados com uma amplitude de curva, que passou pelos diversos pontos singulares (DELEUZE, 1987) de poder, atualizando, assim, a cada momento, as relações de forç as, que por sua vez eram objeto da estratégia.

Este estudo foi dividido em quatro capítulos teórico-analíticos principais. Antecipando o referencial teórico, foi criada esta introdução que, seguida por uma discussão sobre a interpretação deleuziana da analítica foucaultiana, após os citados quatro

⁹ Essa análise será retomada, com maior detalhamento, no item 4.1, pois demanda uma discussão mais embasada nos cursos de Gilles Deleuze.

passos, resultou na análise das informações colhidas na pesquisa de campo que, por sua vez, originou as considerações finais, seguidas das referências e apêndice.

2 OS REFLEXOS SOBRE AS FORMAS DOS ESTUDOS SOBRE ORGANIZAÇÕES

Para o pleno desenvolvimento do tema proposto neste estudo, há que se abordar as forças¹⁰ pressupostas por saberes que se apresentam nos estudos organizacionais, para posteriormente, considerar alguns desdobramentos de suas relações de poder. Tal encadeamento faz-se primordial, pela importância da vinculação entre saber e poder (Foucault, 1980). Como complementado por Deleuze (1986j), o poder é pressuposto pelo saber. Há que se considerar, também, com Rouleau e Séguin (1995), que o campo da estratégia é um dos campos que compõem os estudos sobre organizações¹¹, sendo importante, pois, tratar sobre o poder de forma mais ampla inicialmente, para em seguida, observar a movimentação dessas forças no campo da estratégia.

Para alcançar este propósito inicial, optou-se por um critério parcimonioso, uma vez que seria indispensável introduzir a leitura de Gilles Deleuze sobre o pensamento de Michel Foucault, e abordar, mesmo que em um recorte, as forças que povoaram os estudos sobre organizações, quando do começo de sua relação com Michel Foucault. Diante do volume de informações e desdobramentos que esses dois elementos poderiam ter, bem como do espaço limitado de uma tese, a opção foi versar, via Gilles Deleuze, sobre os saberes e as forças presentes na fase inicial da relação dos estudos sobre organizações com Michel Foucault. Na sequência, passa-se ao enfoque da atualização de algumas forças na contemporaneidade. Tal investida originou o critério adotado como arquétipo para a abordagem das narrativas dos indivíduos com os quais se conviveu no campo de pesquisa, entre junho e outubro de 2015¹².

Assim, considerando as investigações objetivadas, o caminho percorrido nesta seção da tese abrangeu as seguintes etapas: inicialmente, observou-se como os estudos sobre organizações abordam Michel Foucault na contemporaneidade, com foco sobre as interpretações correntes a respeito da relação entre poder-saber e estratégia. Em seguida, introduziu-se a abordagem que Gilles Deleuze dá ao pensamento de Michel Foucault nos

¹⁰ Segundo Deleuze (1986b), as relações de poder são relações entre forças. Assim o poder é a forma composta das forças: o poder (singular) tem em sua composição relações entre forças (plural) (Deleuze 1986j). Ao mesmo tempo, as forças sempre estão em relação com outras, logo, sempre instauram relações de poder.

¹¹ Seria necessária uma análise sobre a existência do próprio campo dos “estudos organizacionais” como tal nas décadas às quais nos referimos. Usaremos o termo estudos sobre organizações, por ser mais amplo e menos viciado nas discussões já existentes.

¹² Logo, serão retomados os passos aqui realizados, quando da análise das informações obtidas no campo.

cursos de Vincennes, em relação aos eixos principais do saber (dividido entre objetos discursivos e enunciados) e do poder (dividido entre as forças de afetar e de ser afetado). A terceira etapa consistiu na aplicação da abordagem deleuziana nos estudos sobre organizações. Foram observadas algumas publicações do período de introdução de Michel Foucault no campo. Nesse terceiro momento, foram analisados os objetos discursivos visíveis através das descrições dos materiais colhidos, e as relações dos objetos discursivos com os enunciados percebidos nos estudos sobre organizações. Em sequência, houve uma tentativa de compreender as relações entre poderes e saberes no *corpus* de textos selecionado, de onde emergiu um “traço diagramático” de poder. Por fim, verificou-se a amplitude do traço diagramático percebido na academia, em meio às instituições contemporâneas. Tal processo de estudo permitiu, também, que se alcançasse algum afastamento em relação a dois grupos epistêmico-políticos: o gerencialismo e os (seus) críticos. Esse caminho consentiu ao pesquisador posicionar-se politicamente em relação às forças em atuação, para, no próximo capítulo, dar passos mais seguros na direção das estratégias.

Como lente de acesso, utilizou-se a interpretação deleuziana do pensamento de Michel Foucault, principalmente a partir das aulas de Gilles Deleuze em 1985 e 1986. Esses textos ainda não foram traduzidos para o português e inglês. Logo, seu estudo ocorreu a partir da escuta dos áudios em francês, conforme gravados durante as aulas. Da mesma maneira, foram consideradas as transcrições postadas na página da *Université Paris 8 Vincennes Saint-Denis*, segundo as divisões do site. Certamente, a priorização pelo estudo dos textos originais, na língua materna dos autores, foi importante, por fugir da demanda por traduções (por vezes inábeis), embora também, por vezes, obrigando à consideração de nomenclaturas destoantes das hegemônicas. Por todas essas questões, considerou-se o bom senso de não se decalcar esse primeiro momento da tese com um rótulo do tipo foucaultiano\arqueológico. Antes, foi algo baseado na mistura do pensamento deste pesquisador com o conteúdo dos arquivos de Michel Foucault e de Gilles Deleuze.

Para desenvolver este tema, o universo de análise compreendeu os arquivos citados nas bases de dados internacionais *SciVerse Scopus* (SCOPUS), *Science Direct* e *Journal Storage* (JSTOR) e, na base nacional, a *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). Nas bases internacionais, a busca concentrou-se nas palavras: “*Foucault ou Foucauldian ou Foucaultian ou foucauldian ou foucaultian*”. Na base nacional, as palavras-chave

foram: “Foucault ou foucaultiano”. Na esfera internacional, foram encontradas 487, 438 e 1547 resultados, respectivamente, associados às áreas de organizações, turismo, contabilidade e relações de trabalho. Desses resultados, foram recortados 285 documentos da base *Scopus*, 324 da *Science Direct* e 742 da *JSTOR* (uma vez que a última base só concede o acesso até o limite de mil documentos), por ordem de relevância.

2.1 Formas de reflexão sobre poder e estratégia

Objetiva-se, neste momento, tecer algumas considerações sobre as formas através das quais os pesquisadores dos estudos sobre organizações têm refletido sobre a analítica foucaultiana.

Isso foi realizado nos artigos conseguidos nas bases de dados internacionais *Scopus*, *Science Direct*, *JSTOR*, qualitativamente. Entre 2010 e 2015, foram encontrados 87 artigos que citavam as palavras “*power*” e “*strategy*” concomitantemente. Após esse passo, esse *corpus* de textos foi visitado, analisando-se as pretensões dos diversos autores por aproximar a estratégia e o poder/resistência. A base foi visitada somente até completar a imagem do Quadro 1, que já havia começado a se formar com base em outras leituras realizadas por este autor, e sequer foram “enquadrados” na análise, pois o objetivo desse subcapítulo foi apenas compreender onde, entre as publicações do campo, as aulas de Gilles Deleuze poderiam contribuir. Todos os 87 artigos foram catalogados, todavia, para publicações futuras, bem como sua análise ainda embrionária.

Os escritos de Michel Foucault têm ajudado a conectar a estratégia aos estudos organizacionais (WHIPP, 1999), com grande contribuição, principalmente, na discussão da estratégia como prática (ALLARD-POESI, 2010). Nesse sentido, por mais que existam autores que lançam mão de outras teorias para tecer as relações entre poder e planejamento estratégico como Kich *et al.* (2012), e entre poder e estratégia, que podem ser alcançados via outros autores, dentre os quais destacamos François Perroux (CHASSAGNON, 2014), optou-se, neste estudo, pela via mais próxima de Michel Foucault. Isso ocorre pela tentativa fortuita do autor desta tese em encontrar uma ligação entre esses campos de trabalho.

Parte dos autores que seguem essa linha de trabalho acreditam que a estratégia é um mecanismo de poder (WHIPP, 1999), e que “o poder é da ordem da estratégia”, ou seja: “A

concepção foucaultiana do poder supõe que ele é uma estratégia composta por uma rede de relações” (SILVEIRA, 2005, p. 55).

De fato, não há como desconsiderar que o poder tem uma relação com a estratégia no discurso contemporâneo da gestão (PEREIRA, 2014; CHASSAGNON, 2014). Sobre esse tema, tanto a influência de Michel Foucault, no que tange aos estudos sobre o poder é forte nesta esfera (CLARO, 2014; CLEGG; COURPASSON; PHILLIPS, 2006; PEREIRA, 2014; SANTOS; SILVEIRA, 2005), por ser um ponto de virada, oferecendo novos *insights* (GORDON, 2005), quanto é latente a perene ligação entre o discurso, o poder, a resistência e a estratégia nas décadas posteriores a 1970 e 1980 (ALBERTIN; BRAUER, 2012; ASHCRAFT, 2005; COLLINSON, 1994; EZZAMEL; WILLMOTT, 2010; FURTADO; CARRIERI; BRETAS, 2014; PEREIRA, 2014; SARAIVA; IRIGARAY, 2011).

Assim, existe uma vertente no estudo do poder que o considera como uma forma de estratégia (KNIGHTS; MORGAN, 1991) utilizada pelos grupos das\ nas organizações. Considera-se que esta é uma explicação factível, inicialmente, porque Michel Foucault se utiliza de termos como estratégia, tática, poder e resistência, ao que se soma o fato de ter tangenciado diversas organizações como os hospitais, asilos, prisões. Em segunda instância, essa explicação se justifica por auxiliar uma crítica que ocorre em torno da mudança das noções ortodoxas de centralização do poder nas mesmas organizações de que trata, o que encontra ressonância nos estudos sobre organizações:

É evidente que, em um dispositivo como um exército ou uma oficina, ou um outro tipo de instituição, a rede do poder possui uma forma piramidal. Existe portanto um ápice; mas, mesmo em um caso tão simples como este, este “ápice” não é a “fonte” ou o “princípio” de onde todo o poder derivaria como de um foco luminoso (esta é a imagem que a monarquia faz dela própria). O ápice e os elementos inferiores da hierarquia estão em uma relação de apoio e de condicionamento recíprocos; eles se “sustentam” (o poder, “chantagem” mútua e indefinida). Mas se você me pergunta: esta nova tecnologia de poder historicamente teve origem em um indivíduo ou em um grupo determinado de indivíduos que teriam decidido aplicá-la para servir a seus interesses e tornar o corpo social passível de ser utilizado por elas, eu responderia: não. Estas táticas foram inventadas, organizadas a partir de condições locais e de urgências particulares (FOUCAULT, 1979, p. 119, grifos nossos).

Ressalta-se, ainda, que para a via foucaultiana de aproximações entre estratégia e poder, existem pelo menos dois caminhos. O primeiro se relaciona com as possibilidades de divisão entre poder e resistência. Já a segunda aproximação, ocorre de maneira relativamente independente da movimentação dos estudos sobre poder e resistência.

No primeiro caminho, encontram-se autores como Fleming e Spicer (2008), para os quais a discussão sobre poder e resistência se estende além das teorias foucaultianas, e o

conceito de resistência chegou próximo à extinção. Segundo os autores, o conceito foi eclipsado durante as décadas de 1970 e 1980 pela emergência de autores que utilizavam a própria analítica foucaultiana, na tentativa de explicar as relações de poder, mas com demasiado foco na dominação. O termo se tornou ainda mais escasso devido às críticas feitas ao marxismo (que se tornou seu último reduto) e devido às condições empíricas de reestruturação das economias ocidentais. Em seguida, o foco no poder e dominação deu espaço a novas relações entre poder e resistência nas décadas seguintes, e as análises se tornaram cada vez mais sutis (com temas como o humor e a ironia), e capazes de observar os movimentos de resistência mesmo que dispersos, não organizados de forma direta pelos trabalhadores (FLEMING; SPICER, 2008).

Tendo em face a emergência das discussões sobre as relações entre poder e resistência, as análises podem ser vistas pelo menos de duas formas nos estudos organizacionais: a relação pode ser considerada através de uma separação estável entre aqueles que exercem o poder e aqueles que se opõem, exercendo resistências (ASHCRAFT, 2005; COLLINSON, 1994; SARAIVA E IRIGARAY, 2011; SARAIVA; SANTOS, 2011), ou ser observada através de outras leituras de Foucault (1984), onde “o poder não é exclusivamente negativo ou soma zero; o poder não é algo que é monopolizado por elites e resistido por grupos oprimidos. Ele é produtivo, e não apenas restritivo ou repressivo, e é difuso e exercido em uma rede de relações” (EZZAMEL; WILLMOTT, 2010, p. 92, tradução nossa).

Considera-se que essa diferenciação na postura dos pesquisadores em seus estudos sobre poder e resistência pode também sugerir uma divergência nas análises que permeiam as relações entre poder e estratégia¹³. Inicialmente, cabe ressaltar que, assim como Fleming e Spicer (2008) percebem que a discussão sobre poder e resistência vão além das teorias foucaultianas, Kornberger e Clegg (2015) consideram que a permeabilidade da discussão entre poder e estratégia a leva em direção a diferentes prateleiras de autores, e para além de estantes com livros de Michel Foucault. Quando a análise é feita pela via foucaultiana, analogamente à indivisibilidade poder/resistência por meio de grupos de opressores e oprimidos, os pesquisadores tendem a considerar que a estratégia também não pode ser subdividida entre grupos hierarquicamente distintos. “No caso dos executivos, esses atores não são concebidos como possuidores de um monopólio de poder que impõe sua vontade

¹³ Sempre considerando que esses autores tomem como base algo que considerem como a perspectiva foucaultiana.

sobre outros, empregados “impotentes” (EZZAMEL; WILLMOTT, 2010, p. 97, tradução nossa).

Dessa forma, uma corrente de pensadores argumenta a favor de certa organicidade entre estratégia e poder, por serem da mesma ordem (SILVEIRA, 2005), ou ainda, o desdobramento de um discurso que se sustenta como tecnologia de poder (KNIGHTS; MORGAN, 1991;1995): “De acordo com Foucault, o poder opera para formar e estabilizar afirmações do saber – por exemplo, sobre os objetos, tais como ‘organização’, ‘estratégia’ e ‘conhecimento’ – que surgem a partir de uma pluralidade de relações” (EZZAMEL; WILLMOTT, 2010, p. 92, tradução nossa). A estratégia emerge nesse grupo como algo indiscernível das relações de poder-saber, ora como objetos formados pelos discursos, ora como a realização de mecanismos trazidos à tona nas relações de poder (EZZAMEL; WILLMOTT, 2010).

Já na extremidade oposta, ainda na primeira vertente do estudo da relação entre poder e estratégia, existem estudos que consideram a estratégia como separada entre grupos de opressores e oprimidos, como em Collinson (1994) ou Ashcraft (2005). No primeiro, demonstra-se duas estratégias de oposição formadas por diferentes orientações para o poder, condensadas na resistência pela distância e pela persistência. O segundo, mostra como pilotos de uma empresa aérea resistem simplesmente seguindo ordens. No Brasil, cabem nessa mesma linha estudos como os de Albertin e Brauer (2012), ou mesmo Saraiva e Irigaray (2011), que desmascaram formatações da opressão sobre os trabalhadores.

Um recente desdobramento a ser tomado como referência para finalizar o primeiro caminho possível da análise sobre poder e estratégia, pode ser visto na separação inspirada em Michel De Certeau. Como tratada pelo autor, a estratégia seria o local do próprio, para onde se opõe uma tática, de forma mais estável (SILVA; CARRIERI; SOUZA, 2012) ou diluída em momentos organizacionais, que permitem o revezamento entre grupos que realizam estratégia e tática, cada uma a sua vez, como os diretores *versus* demais cooperados (QUARESMA JR; PEIXOTO; CARRIERI, 2013) ou um grupo de feirantes *versus* gestão cidadina (QUARESMA JR. *et al.*, 2015).

Passando à segunda vertente de aproximações entre estratégia e poder com inspiração foucaultiana, existem análises feitas a partir de uma possível divisão da obra de Michel Foucault em três fases, de forma cronológica: arqueológica, genealógica e ética (BURRELL, 1988; DREYFUS; RABINOW, 1982; GORDON; GRANT, 2005) que têm,

como contraste, aqueles que discordam dessa divisão. Para Candiotto (2010, p. 11), não se pode sistematizar um pensamento que não é sistematizável e “que opera justamente a partir de deslocamentos estratégicos”. Sendo assim, a análise que se faz nessa segunda vertente não precisaria, necessariamente, de relações entre espaços ocupados por grupos ou de lances entre poderes e resistências, para alcançar as questões de ordem estratégica. Sua análise diz respeito à divisão temporal e analítica do pensamento do autor. Um exemplo são os autores que consideram as técnicas de si (ou a fase ética\estética). Nesse caso:

A gestão estratégica não seria uma arte de dobrar (ou liderar) outros, nem sequer de se autodobrar (se submeter ao controle dos outros), mais do que um desdobramento pessoal: [...] tornar-se, através da auto-revelação e autocontrole, uma superfície em branco sobre a qual outras intenções e outros projetos podem ser inscritos (ALLARD-POESI, 2010, p. 179, tradução nossa).

Dessa forma, para Allard-Poesi (2010), o desdobrar do sujeito construiria uma prática de si, que se estenderia nos campos de poder e saber, respectivamente, através: do envolvimento do “estrategista” (independente da função que ocupar) na realização dos projetos; das técnicas de controle à distância, que demandam dos indivíduos um controle pessoal, em prol de resultados e não de comportamentos específicos; das práticas discursivas e materiais, governadas pela vontade de influenciar, sendo esta estruturada pelas tecnologias de informação e comunicação.

Já as análises de Gordon e Grant (2005) consideram que a derivação foucaultiana tem duas vertentes: poder como estratégia e como saber. Na primeira vertente, são os conflitos que produzem verdades estrategicamente, e a genealogia seria o estudo das estratégias e conflitos que colaboram para criação de sentido. Dessa forma, a verdade, o saber e a própria realidade seriam consequências de uma construção de sentidos sedimentada como resultado de lutas de poder. Logo, poder é estratégia, e a genealogia, a forma de descrever essas estratégias.

Outra possibilidade que Gordon e Grant (2005) sugerem, é a racionalidade ser uma estratégia em si mesma, ou seja, o poder é exercido como uma forma de saber¹⁴. A verdade dependeria, assim, do contexto, e o contexto da verdade seria o poder. Nas palavras do autor: “[...] a racionalização apresentada como racionalidade é a principal estratégia no exercício do poder, e a racionalização pode ser vista como a produção e construção de dominação/influência através da negociação de significado e das lutas políticas” (GORDON; GRANT, 2006, p. 35, tradução nossa). Nesse sentido, para o autor, aquilo que

¹⁴ Tem-se a inversão da máxima “saber é poder” para “poder é saber”.

é considerado racional, nada mais é que uma negociação através da qual se produz dominação. O Quadro 1 apresenta a relação entre o poder e a estratégia influenciada por Michel Foucault.

QUADRO 1

Relação entre poder e estratégia influenciada por Michel Foucault

Sem foco na relação entre opressores e oprimidos	Com foco na relação entre opressores e oprimidos	Grupos e o poder
Análítica e as fases	Arqueologia	Genealogia
Estudos das estratégias de construção de sentidos resultantes das lutas de poder; ou da racionalidade como produção e construção de dominação/influência (GORDON: GRANT, 2006). Poder exercido através das práticas de si dos estrategistas (ALLARD-POESI, 2010)	Cooperados versus diretores (QUARESMA JR; PEIXOTO; CARRIERI, 2013) ou Ashcraft (2005) milotos	Práticas de si
Estratégia tem por objeto as relações de poder (DELEUZE, 1986j)		Análítica como não sistematizável através das hierarquias entre fases

Fonte: Original desta pesquisa.

Diante dos elementos evidenciados, e por se ter como foco, além da estratégia, a tentativa de não se deixar prender pelas divisões internas de análises que são feitas das próprias teorias foucaultianas, não se poderia furtar à busca da produção de autores como Gilles Deleuze. Dessa produção, ressalta-se os cursos de 1985 e 1986, inéditos em relação

aos estudos sobre organizações anglo-saxônicas e brasileiros. Somam-se, ainda, a forte relação e a admiração existente entre Deleuze e Foucault (apesar de algumas querelas).

Considera-se essa opção relevante, uma vez que, como pode ser observado no Quadro 1, o autor tem uma opção distinta da maior parte dos demais, por não se prender às divisões do campo, que tratam de análises do tipo “poder *versus* resistência”, bem como pela sua tentativa fortuita de não fracionar o pensamento de Michel Foucault mais do que o necessário para mostrar suas conexões e complementaridades através do tempo.

Por fim, é exatamente o conjunto das formas de reflexão distintas e de disparidades interpretativas que, para além do Quadro 1, indica os cursos de 1985 e 1986 como proponentes de certa novidade para as buscas empreendidas na direção do saber, do poder e da estratégia. Nessas aulas, Deleuze (1986j) sempre deixou claro que o poder tem a primazia sobre o saber, e que as enunciações perceptíveis através das reflexões atuais, são parte importante do saber. Não obstante, o autor também deixou claro que existe outro “eixo” no saber. Torna-se relevante, pois, mergulhar de forma mais profunda no que percebe Gilles Deleuze sobre o saber, antes de seguir-se novamente para o poder e, por fim, para a estratégia.

2.2 Sobre a arte na/da descrição dos objetos

Tendo como base as aulas de 1985, a presente abordagem refere-se à parte inicial da “sistematização” (DELEUZE, 1986s)¹⁵ do pensamento foucaultiano. Como elucidado, o foco principal é o eixo do saber. Das bases dos artigos ilustradas anteriormente, foram analisados apenas aqueles cuja publicação ocorrera até o ano de 1989. Essa escolha se deve às movimentações posteriores, que começavam a descaracterizar as iniciais, bem como ao volume de artigos. Assim, o *corpus* de análise ficou restrito (ou foi restringido) a 30 artigos (16 na base JSTOR, nove na Science Direct, cinco na Scopus – sendo dois deles repetidos na base da Science Direct – e dois na SPELL que foram publicados no período). Com o primeiro artigo datado de 1974 e os últimos de 1989, tem-se uma base quase total de artigos de origem anglo-saxônica, prioritariamente no idioma inglês, com algumas referências em francês e as do SPELL em português. Todos os artigos foram estudados e considerados na análise empreendida.

¹⁵ Grande parte das citações desse autor foram retiradas da página da *Université Paris 8 Vincennes Saint-Denis*, e não receberam paginação. Dessa maneira, por mais que as citações sejam diretas, parecerão ter deixado algum número faltante, que ajudaria numa consulta posterior.

Após a busca pelo início da relação entre os estudos sobre organizações e Michel Foucault, foi empreendida uma análise do saber-poder com base nas aulas de Gilles Deleuze em 1985 e 1986. Todavia, se no primeiro momento foi dada prioridade às aulas de 1985, que tratam das formações históricas dos arquivos, no segundo momento, focado no poder, considerou-se as aulas de 1986, que são mais específicas sobre o tema. Da mesma forma que no primeiro caso não se pode afirmar algo de tipo “arqueológico”, não se pode afirmar que o segundo passo foi de ordem genealógica, mais do que uma mistura de pensamentos e arquivos. Também não se valeu, como referência principal, das possibilidades de análises baseadas em Michel Foucault já desenvolvidas no campo¹⁶.

Foi fundamental ter sempre em mãos algo que Deleuze (1985k) tratou como os dois polos do saber: o dito e o visível, ou as visibilidades e os enunciados (DELEUZE, 1985r). Com relação ao primeiro termo, Deleuze (1985m) percebe uma conexão entre as visibilidades em Michel Foucault e o desenvolvimento das obras do pintor Robert Delaunay: “A ideia do pintor Delaunay é muito simples, é difícil pintar, mas é muito fácil dizer, a saber: as figuras não são abordadas como sólidos, o que é primordial são as figuras de luminosidade” (DELEUZE, 1985m, tradução nossa).

O quadro de Delaunay “*Tall Portuguese Woman*” (1916), representado na Figura 1, é um exemplo do início do emprego da técnica, também chamada de “orfismo” (COLOGNE, 1993), em que as formas retratadas começam a perder importância em relação à própria cor retratada, e são priorizadas as luzes, a luminosidade.

Ao serem contrastadas, Figura 2 e Figura 3, percebe-se o aspecto para o qual Deleuze (1985m) chama a atenção no trabalho de Delaunay: “Através de suas experiências com contrastes de cor, ele finalmente conseguiu produzir ‘arte pura’, que seu amigo, o poeta Apollinaire chamou de ‘orfismo’: a cor por si só se tornou importante, e não mais a representação de um objeto” (COLOGNE, 1993, p. i, tradução nossa). Ao contrário da Figura 2, onde a imagem de uma mulher ainda pode, mesmo que abstratamente, ser percebida, no quadro *Rhythm* n° 1 (Ritmo n° 1), ilustrado na Figura 3, as formas perdem a ancoragem de objetos dos quais poderiam ser oriundos.

¹⁶ Refere-se aqui a análises que emergiram nos estudos organizacionais também com base em Michel Foucault, como as desenvolvidas com o intuito de verificar a formação do campo científico da genética (PECI; FALCÃO VIEIRA, 2009); de verificar estratégias discursivas de grupos dentro de uma companhia têxtil (PEREIRA, 2014); de analisar, arqueologicamente, a trama de materiais de *merchandising* colocados em estabelecimentos comerciais de Recife (COSTA; LEÃO, 2012); ou ainda, de revelar aspectos obscuros de desenvolvimentos de políticas de turismo (FAZITO; SCOTT; RUSSELL, 2016).



FIGURA 2 – Portuguese Woman (Tall Portuguese Woman)¹⁷.
Fonte: DELAUNAY (1916).



FIGURA 3 – Rhythm n° 1¹⁸
Fonte: DELAUNAY (1938).

A busca por ver-se independente do objeto figurativo, que pode ser abstraída a partir de suas obras, para Deleuze (1985m), também é reforçada pelas palavras do próprio Delaunay (2001):

¹⁷ A reprodução dessa imagem ocorre sob concessão de licença dos direitos por parte do Museo Thyssen-Bornemisza, para fins privados ou educacionais (MUSEO THYSSEN-BORNEMISZA, 2016).

¹⁸ Essa imagem está sob domínio público ou “© domaine public” (MUSÉE D’ART MODERNE DE LA VILLE DE PARIS, 2016).

Enquanto a arte não se libertar do objeto, ela é descrição, literatura, reduzindo-se à utilização de meios de expressão equivocados, escravizando-se à imitação¹⁹. E isso também vale para quando ela enfatiza os fenômenos luminosos de um objeto ou as relações de luz em meio a vários objetos, sem que dessa maneira a luz se eleve até alcançar uma independência apresentativa (DELAUNAY, 2001, p. 79).

Percebe-se, em Delaunay (2001), a busca de certo protagonismo para as cores e luzes, que passam a ter o papel de não apenas traduzir os objetos, mas de estabelecer certa organização espacial capaz de dotar as formas de um ritmo próprio: “Em 1930, Delaunay inova com a arte ‘não-objetiva’ através de seus Ritmos e Ritmos sem fim, onde se expressa apenas a cor que, através de sua organização, seu tamanho, suas relações no espaço, determina o ritmo de formas” (MUSÉE D’ART MODERNE DE LA VILLE DE PARIS, 2016, tradução nossa).

Da mesma maneira, para Deleuze (1985k), Michel Foucault vê a movimentação de uma luminosidade distinta em cada época: “Há uma luz e cada época tem uma ‘entidade-luz’, um modo de ser da luz, com a luz se mostrando em cada época, de acordo com determinado modo. É isto o que vai definir a visibilidade de uma época, o ‘há luz’, ou a ‘entidade-luz’ que varia de uma formação para outra” (DELEUZE, 1985k, tradução nossa). Ainda de acordo com o autor, seria essa luminosidade específica que definiria as visibilidades de uma época.

E por que Foucault sente, de uma ponta à outra de sua obra, a necessidade de descrever quadros? O que é um quadro para ele? É um regime de luz, antes de um conjunto de linhas e cores. O que define um quadro? É um agrupamento luminoso. O que distingue acima de tudo – eu não digo somente, exclusivamente, mas acima de tudo – o que distingue Manet e Velasquez? O regime de luminosidade que existe no quadro de Velázquez, *Las Meninas*, e o regime de luminosidade que há na pintura de Manet, *Le bar des Folies Bergère* (DELEUZE, 1985k, tradução nossa).

Considerando essa reflexão, o período em que a obra de Foucault começa a ser utilizada pelos estudos sobre organizações teria sua própria luminosidade, que se encontraria nas visibilidades ali presentes. E da mesma forma que os quadros de Manet e Velasquez, pode-se dizer que os diferentes artigos do *corpus* de análise desta tese também são perpassados e iluminados por diferentes regimes de luminosidades. Os regimes de luminosidades perpassariam tanto *corpus* de figuras, imagens ou quadros visíveis, quanto

¹⁹ Essa parece ser uma boa metáfora para a estratégia gerencialista: uma figura, um objeto do qual, se não nos libertarmos, ficaremos sempre escravizados à imitação. Isso justificaria a busca por alcançar uma independência desse objeto, a partir de uma estratégia que não considerasse as figuras ou formas preponderantes, e sim as cores e as luminosidades de cada local. Essa estratégia seria, assim, uma luminosidade com movimento próprio e distinto, embora referente ao discurso gerencialista, que ganharia *status* de objeto figurativo, cada vez mais distante.

corpus linguísticos. Para Deleuze, “haveria uma entidade-luz assim como há uma entidade-linguagem e essas duas entidades são heterogêneas”. Todavia, de acordo com a atuação dessa “entidade-linguagem” “sobre um *corpus* linguístico, você destaca os enunciados e as visibilidades, você os irá destacar quando a entidade-luz se encontrar com um *corpus* visível” (DELEUZE, 1985k, tradução nossa). Mas em um texto verbal, o que poderia ser considerado um elemento visível?

Ao se empreender uma busca por visibilidades, é importante ressaltar que coisas e objetos, ou estados de coisas e qualidades sensíveis presentes em qualquer *corpus* textual, não devem ser confundidos com a visibilidade buscada: coisas e objetos, bem como seus estados e qualidades, são apenas figuras. Todavia, esses elementos são tocados pela luminosidade da época em destaque. Mesmo que eles não sejam as visibilidades, é a partir desses elementos que se “eleva uma diagonal, a forma como a luz incide sobre este *corpus* (DELEUZE, 1985r, tradução nossa). “No cruzamento da luz que cai e o *corpus* em que ela cai, você liberta visibilidades que não são [oriundas] nem das coisas, nem dos estados das coisas, nem das qualidades sensíveis, mas dos efeitos da luz, ‘segunda luz’, diz Foucault. Segunda luz, ou seja, cintilação, brilho, reflexo” (DELEUZE, 1985r, tradução nossa).

Dessa forma, no *corpus* de artigos do final da década de 1970 até o final da década de 1980, que demarcam o início da utilização de Michel Foucault nos estudos sobre organizações, procurou-se observar as luzes existentes, para, a partir delas, observar seus reflexos, a cintilação, o brilho e o reflexo das coisas, ao invés de observar diretamente os estados de coisas e qualidades sensíveis presentes. Todavia, antes de começar a observar tais reflexos, essa segunda-luz/resplandecência, pode ser frutífero aprofundar-se um pouco mais na diferença entre as visibilidades e os enunciados. Isso porque, como os elementos do *corpus* que serão investigados são compostos de visibilidades e enunciados, talvez seja factível a observação de ambos por contraste.

Para Deleuze (1985c), nesse primeiro nível de análise, o pensamento de Michel Foucault pode ser acessado pela tentativa de ultrapassar certo dualismo entre o ver e o falar, o visível e o enunciável²⁰.

em todas essas pesquisas em que avancei ainda tão pouco, gostaria de mostrar que os "discursos", tais como podemos ouvi-los, tais como podemos lê-los sob a forma de texto, não são, como se poderia esperar, um puro e simples entrecruzamento de *coisas e de palavras*: trama obscura das coisas, cadeia manifesta, visível e colorida das palavras (FOUCAULT, 2008, p. 55, grifos nossos).

²⁰ Todavia, essa dualidade é utilizada como um nível de abstração inicial.

Essa tentativa de ultrapassagem, a existência dual dessa “não-relação”, estaria presente entre figuras e suas formas de abstração específicas, como a pintura e o título do quadro de René Magritte *Ceci n’est pas une pipe* (FOUCAULT, 1983), entre as palavras e as coisas (FOUCAULT, 1999), ou entre os “códigos fundamentais de uma cultura” e as “teorias científicas ou interpretações de filósofos” (FOUCAULT, 1999, p. XVII). Essa dualidade também é representada, quando Foucault (1978) trata das diferenças entre as imagens e os textos literários que abordam a loucura em determinado momento da história: “Entre o *verbo* e a *imagem*, entre aquilo que é *figurado pela linguagem* e aquilo que é *dito pela plástica*, a bela unidade começa a se desfazer: uma única e mesma significação não lhes é imediatamente comum” (FOUCAULT, 1978, p. 22, grifos nossos).

Argumenta-se, assim, que essa dualidade inicial poderia ser aqui representada pelo par: descrição e enunciado (DELEUZE, 1985c), por ter-se um *corpus* de textos em análise, e sempre na tentativa de ultrapassá-la, como tentou também Foucault (1978, 1983, 1999, 2008). Outrossim, uma visibilidade poderia encontrar na sua descrição uma grande aliada, dado que essa visibilidade estaria representada em um *corpus* linguístico ou algum tipo de discurso que privilegiasse palavras e não cores e formas.

Se você quiser, entre os meus pares, eu poderia muito bem colocar... e ao final acrescentaria: descrição, enunciação. Descrição... a descrição é sempre descrição de uma tela. Uma descrição é algo completamente diferente de um enunciado. Não obstante, a este respeito, ele [Foucault,] fez descrições em toda a sua obra, ou descrições de quadros, descrições da tela de Velasquez, descrições da pintura de Magritte, ou também descrições da prisão, descrições do asilo... A minha resposta para isso: como podemos falar de visibilidade? Falar de uma visibilidade é descrever, e descrever não é o mesmo que enunciar. Foucault se move sobre dois suportes, dois suportes assimétricos: as descrições e os enunciados (DELEUZE, 1985c, tradução nossa).

Assim, as descrições não precisam ser realizadas sobre visibilidades tomadas em seu sentido literal (como seria o caso dos quadros, e também de obras arquitetônicas). O autor define descrições e enunciados como movimentos de suas tarefas em diversos momentos. Por exemplo, a descrição de uma série de objetos que emergem em conjunto com a loucura:

Na *Histoire de la folie*, tratei de uma formação discursiva cujos pontos de escolha teóricos eram bastante fáceis de ser demarcados, cujos sistemas conceituais eram relativamente pouco numerosos e sem complexidade, cujo regime enunciativo, enfim, era bastante homogêneo e monótono; em compensação, o problema era a emergência de todo um conjunto de objetos muito enredados e complexos; *tratava-se de descrever*, antes de tudo, a formação desses objetos para demarcar, em sua especificidade, o conjunto do discurso psiquiátrico (FOUCAULT, 2008, p. 72, grifos nossos).

Da mesma forma, em boa parte do início da obra dedicada à loucura, é perceptível o esforço de Foucault (1978) em descrever não este objeto, mas toda uma movimentação – um elevar e posterior regredir de leprosários, imagens, discursos literários e práticas sociais – de mudanças na forma como a luz reflete a partir de objetos que desaparecem como figuras, mas deixam um rastro de estruturas de práticas coerentes, como a exclusão social e a reintegração espiritual. Tomar-se-á, então, o *corpus* de textos como um quadro, para tentar descrever suas luminosidades.

As descrições existentes ao redor dos diversos objetos permitem que luzes e seus reflexos se mostrem como um brilho que as circunda. Elas compõem um contexto maior, sendo este contexto capaz de iluminar e criar novos objetos. Estranhamente, nessas descrições a que Foucault (2008) se refere, o descrever de formas distintas das luzes e reflexos de cada época é decorrência de uma visão desfocada dos próprios objetos e de suas figuratividades iniciais, que se perdem em prol de seus contextos discursivos. Todavia, ainda se faz relevante abordar os discursos, pois para Foucault (2008), eles não tratam diretamente dos contextos luminosos, ou seja, dos reflexos dos objetos e figuras.

Foucault (2008) considera que os discursos são algo além de uma superfície onde os objetos discursivos, oriundos de outras fontes, se instalariam, e apenas em uma segunda análise. Isso seria decorrente do fato de que a formação dos objetos dependeria da relação entre lugares (e não dos próprios lugares). As condições de possibilidade para existência de objetos discursivos estariam nessas relações. Os regimes de objetos seriam então definidos pelas relações entre os lugares onde suas possibilidades de existência se sedimentam. Assim, Foucault (1969) sugere a existência de dimensões nas descrições. Dimensões definidas pelos reflexos das condições de possibilidade:

Assim, abre-se um espaço articulado, conjunto de possíveis descrições: sistema de relações primárias ou reais, sistema de relações segundas ou reflexivas e sistema de relações que podemos chamar propriamente de discursivas. O problema é fazer aparecer a especificidade das últimas e o seu jogo com as outras duas (FOUCAULT, 1969, p. 62, tradução nossa).

Nesse sentido, cabe tentar demonstrar as dimensões dessas descrições, conforme elas se mostram na prática do *corpus* de textos que foi selecionado. Acredita-se que, conforme as descrições foram sendo realizadas, as camadas de relações primárias e reflexivas se mostraram. Todavia, foi necessário, para permitir que essas relações ficassem nítidas, um esforço inverso, um “desfocar do olhar”. Assim, a descrição não busca pela

nitidez do objeto e figuras presentes no próprio texto, mas ao contrário, deixa que os objetos e as figuras se percam, em função das luminosidades que os cercam²¹.

2.2.1 Descrições de objetos nos estudos sobre organizações

Aqui o interesse prendeu-se à descrição²² e a uma análise inicial sobre as publicações obtidas. Logo, o foco principal versou sobre uma das formas do saber. Poderá parecer, inicialmente, que há, por parte deste autor, a defesa dos posicionamentos sobre os quais versa, no decorrer do capítulo atual. Essa é, todavia, uma visão menos frutífera sobre o que foi feito. Antes de tudo, o que tentou-se foi: “definir o nível particular ao qual o analista deve colocar-se para fazer aparecer a existência do discurso científico e seu funcionamento na sociedade” (FOUCAULT *et al.*, 1996, p. 19), ou ainda, “uma tentativa de identificar o nível no qual precisava situar-me para fazer surgir esses objetos” (FOUCAULT *et al.*, 1996, p. 19).

Iniciando por uma breve descrição dos materiais obtidos até 1984, na sequência serão abordados os materiais obtidos de 1984 a 1989. Embora aqueles presentes no primeiro período totalizem uma quantidade limitada, representam a porta de entrada de Michel Foucault nos estudos sobre organizações. E ainda apresentam algumas relações observadas no período posterior, mesmo tendo-se em mente seu maior volume.

Sobre o período representado pelos artigos iniciais, pode-se dizer que o gestor aparece sempre, em alguma forma de relação, como duplo. Uma espécie de imagem projetada do gestor, que contrasta com psiquiatras, engenheiros, e chega a um ápice no artigo de Ward (1981), onde a sua imagem é construída de forma metafórica, através do reflexo obtido pelos líderes ferroviários de contextos que mudam com o tempo.

Em Burgess (1974), o gestor, a organização e as demandas da sociedade se conectam pela compatibilidade do gestor com a administração de projetos da saúde. No encadeamento das ideias discutidas, os conhecimentos dos gestores devem corresponder aos ambientes externo e interno de grandes organizações. As habilidades administrativas são a forma de definição desse conhecimento, por contraste com os conhecimentos do psiquiatra, que representam o que não é coerente com “o melhor avanço da condição humana”.

²¹ Dessa forma, desconsiderou-se diversos objetos figurativos, como por exemplo, o próprio nome de Michel Foucault ou sua citação, por diversas vezes.

²² Trata-se, assim, de uma simplificação das relações entre elementos

Já Bauer e Cohen (1980) atestam a intercambialidade entre gestores e engenheiros que, por distintos que sejam, têm nos seus conhecimentos a forma de definição de ambos. São esses conhecimentos, em conjunto com a definição de gestores e engenheiros, que respondem às interconexões existentes entre a organização e seus contextos internos e externos.

Ward (1981) constata a existência de uma relação do gestor com empresários excêntricos que lhes abriram caminho, sendo estes construídos por metáforas, imagens dos empresários, bem como por meios discursivos que, por serem contextuais, os moldavam.

Nos três artigos, de Burgess (1974), Bauer e Cohen (1980) e Ward (1981), uma miríade de contextos e profissionais são analisados em relação a habilidades e ambientes, em contraposição, complementariedade e intercambialidade aos psiquiatras e engenheiros, ou à própria imagem do líder, do gestor. De forma simplificada, o papel do gestor está em definição, pautada em elementos que lhe são exteriores e em relações causais ou de encadeamento. Talvez essa tentativa de definir “encadeamentos de ideias” e “relações causais” poderiam levar a um rótulo para o grupo: o de “funcionalistas” ou mesmo “positivistas”. Todavia, soa incoerente adotar rótulos, uma vez que as relações entre realidade e interpretação se transformam em cada artigo. Ora o meio leva a uma identidade, ora são as demandas de uma sociedade que se transforma e exige certas habilidades, ora a realidade da empresa que requer tipos de conhecimento. Se há algo comum em todas essas possibilidades, é a evidencia dada ao gestor em relação aos demais elementos, apresentando certas diferenças dos empresários excêntricos e dos psiquiatras, e sendo intercambiáveis com os engenheiros. Eles são mais ponderados e possuem habilidades e conhecimentos exigidos em um contexto organizacional de grandes empresas e grandes projetos.

Retomando a busca por elementos discursivos, e tendo como base as descrições feitas até o momento, acredita-se que, se as formas de visibilidade ilustram um objeto discursivo, este apareceria no contexto em que ocorrem reflexos ou relações segundas, e também relações primárias. No caso destas, os textos as tecem entre:

- 1 as definições ortográficas e gramaticais, o uso das citações reguladas pela organização da escrita científica, a argumentação no referencial teórico e, quando existente, entre seu contraste com elementos empíricos;

2 os elementos próprios do texto: habilidades administrativas de psiquiatras\gestores em relação às mudanças; conhecimentos desenvolvidos e sua forma de capitalização – que servem para definir engenheiros e gestores no contexto que deve ser observado interna e externamente à grande empresa; imbricação da mudança da linguagem – inicialmente, dos meios de comunicação, depois da guerra civil, em seguida, da expansão territorial e, por fim, da necessidade de diplomacia; e o fim do velho estado corporativo, tendo as ações dos proeminentes líderes ferroviários como causa fundamental, origem e contexto da imagem identitária dos líderes.

Assim, há um objeto discursivo sendo formado através de relações secundárias, oriundo das condições e elementos que lhe circundam: as características do gestor, ou ainda, o papel da própria gestão em relação à sociedade, às grandes empresas e ao meio. As relações primárias entre os elementos ora citados são formas de justificar, definir, descrever e sugerir a existência de uma atividade de gestão relacionada a um contexto, um grupo de profissionais, um tipo de organização. De forma sintética, emerge também o objeto discursivo “gestão” através de uma esfera de atuação que lhe seria própria, para a qual e em relação à qual existiria: os profissionais, as organizações e seu meio, a sociedade. Todavia, raramente essa palavra é citada, o que comprova a possibilidade de um objeto discursivo demandar um desfocar do olhar direcionado aos objetos figurativos. Foucault (1969) trata sobre isso também, quando é acusado de não tratar dos conceitos.

Foi também com base nesse olhar desfocado, que os efeitos das luminosidades se mostraram distintos nas publicações, a partir desse período. Já a partir de Saussois e Vale (1984), algumas questões analisadas começam a ser antecipadas. Os autores tecem uma análise crítica dos executivos, mas tomados, dessa vez, como elementos já construídos em outros locais. Neste estudo, será dedicado mais espaço a esses autores pelo fato de eles ilustrarem uma forma de mudança, pois a prática realizada a partir dessa percepção é diversa da anterior: ela ocorre em sua delimitação, a partir de linhas de coerência entre grupos de artigos ou, em alguns momentos, pela própria negação de sua existência.

É a sua própria negação que justifica a busca pelas principais correntes que tratam do tema. Saussois e Vale (1984) partem de algumas possibilidades: considerando sua dificuldade de definição, a noção de executivo sequer existiria. Ou talvez fosse apenas uma ilusão de ótica vendida por periódicos especializados, ansiosos por mostrar a seus “executivos-leitores”, que eles têm valor para o mercado. Por fim, poderiam ser reduzidos

a um segmento da população trabalhadora, embora dessa forma não tivessem qualquer existência sociológica; e se fossem reduzidos à classe média, também haveria pouco a ser ganho, por causa da imprecisão desse contorno. De fato, eles constituiriam uma classe em formação, e não um elemento já definido. Seria, então, “lugar comum”, que a expressão “executivos” abrangesse uma população de assalariados (homens e mulheres) que não têm nada em comum, além da referência a um estatuto reconhecido nos acordos coletivos.

Os autores do artigo fazem, então, uma tentativa de definir as principais linhas de pesquisa que foram desenvolvidas na França. As pesquisas feitas sobre o tema pelos sociólogos na França, gradualmente, abriram mão da possibilidade psicossociológica, que colocaria questões relativas a recompensas e punições, carreiras e integração, ou análises sobre quando o executivo poderia ser considerado como profissional e em que condições. Todavia as questões de abordagem psicossociológicas teriam sido recolocadas pelos gerentes de pessoal das grandes corporações francesas. Assim, Saussois e Vale (1984) segmentam os grupos de executivos através de quatro linhas de pesquisa: (i) o que pensam; (ii) suas carreiras; (iii) o que fazem; e (iv) executivos, sindicalismo e política.

Em comparação com os outros autores, a análise de Saussois e Vale (1984) deixa de abordar as relações entre os profissionais, as organizações e seus contextos, e passa a abordar os critérios das análises que tratam dessas relações. Uma espécie de meta-análise constante, que difere das anteriores. O discurso, nessa segunda onda de autores, antecipado por Saussois e Vale (1984), passa a tecer relações, principalmente, com outros discursos internos da academia ou do meio de produção acadêmica. Não se trata mais de como a gestão é realizada por profissionais (executivos, no caso), e sim da qualificação do “gestor”, encarnado no conceito de executivo. Ocorre uma mudança no tipo de objeto discursivo. As relações primárias colocam em análise o conceito, e as secundárias, as relações entre elementos que o permitem ser criado. Com essa mudança, tem-se uma forma relativamente distinta, através da qual o discurso “forma” esses objetos.

Assim, como no trabalho de Michel Foucault, ocorre que “o discurso psiquiátrico, no século XIX, não se caracteriza por objetos privilegiados, mas pela maneira como forma seus objetos, também, por isso, muito dispersos” (FOUCAULT, 1969, p. 60, tradução nossa). Para Saussois e Vale (1984), analisar os critérios segundo os quais são formados os executivos, tem relação com o aparecimento do mesmo em revistas especializadas, ansiosas por mostrar que seu “executivo-leitor” tem valor para o mercado. A dispersão

desse e de outros objetos discursivos também pode ser observada nos artigos publicados em momentos seguintes.

Ressalta-se, novamente, que os objetos não são observados diretamente, no seu sentido tangível ou material (que seria o caso de quadros ou obras arquitetônicas), e sim, na relação entre este sentido e a “cintilação, brilho, reflexo” (DELEUZE, 1985r) criados pela luminosidade na qual estão imersos, na luz do momento específico. A descrição a ser feita então, leva em consideração o desdobramento de reflexos que, acredita-se, formam objetos e ajudam a compor a própria luz na qual outros objetos poderão ser formados. Para Deleuze (2009), além de lançar luzes ou demonstrar, os discursos criam e destroem objetos que dependem de suas especificações para existir.

Assim, voltou-se o olhar mais para os locais que se tornaram evidentes durante as descrições, do que para objetos já ilustrados por Michel Foucault em suas próprias descrições. Entre os locais claros nos textos, estão aqueles onde as discussões foram realizadas com apoio de elementos empíricos, respaldados por relações específicas e, por isso, bem como apesar disso, capazes de dar indícios de objetos através da luminosidade neles presente. Considerou-se, também, os referenciais teóricos onde discursos com base em diferentes teorias são relacionados, podendo-se destacar, ainda, como terceiro *locus* descritivo, espaços onde uma teoria é primeiramente descrita, e posteriormente serve de degrau analítico para análise de elementos empíricos ou outras teorias. Esses espaços ou locais textuais, onde as descrições podem ser mais facilmente encontradas, auxiliaram na análise das visibilidades\descrições. Mas novamente, ressalta-se que essas categorias são resultados *a posteriori*, e que, por mais que tomadas de forma didática, são também imprecisas, por causa das relações efetivadas em cada material lido, capaz de distorcer essas características gerais.

Em resumo, percebeu-se nas práticas realizadas nos discursos, elementos capazes de subverter as generalizações de objetos e elementos empíricos externos, mas também de contornar os locais relativos às normas de escrita acadêmica. Foram essas práticas e relações específicas, por vezes, e talvez por sua própria capacidade subversiva, que, em conjunto com outras práticas e relações, se mostraram capazes de iluminar objetos discursivos. Concordaria com essa proposição Diaz (2012), para quem:

A produção da verdade é descoberta nas práticas. Os objetos são produtos das práticas [...] porque o dado (seja lá o que for) é dito, é visto e, em certa medida, é produzido através das práticas. Estas, além disso, transformam e instauram a realidade (DÍAZ, 2012, p. 13).

Entre as práticas discursivas recorrentes no *corpus* em análise, estão aquelas que se relacionam com a verdade de forma direta, quase literal. Inicialmente, pode-se demarcá-las por uma espécie de “contraposição” pela qual determinado discurso é capaz de elucidar melhor alguma coisa, de esclarecer ou de ir mais profundamente do que algum alvo ao qual se refere. Práticas próximas já estavam presentes nas análises anteriores, como em Ward (1981), que corrobora o papel das metáforas utilizadas em seu próprio discurso como “uma janela que permite à luz solar penetrar no coração das realidades percebidas por uma sociedade, e revelar, com clareza cristalina, a forma da imagem que determina o comportamento” (WARD, 1981, p. 494, tradução nossa). O autor, assim como alguns teóricos posteriores, evidencia um elemento (no caso, as metáforas) capaz de “dotar de visibilidade [...] as realidades percebidas por uma sociedade”, por “revelar de forma cristalina”, constituindo uma “janela que permite o sol penetrar”. Considerar algo capaz de dar visibilidade a outros elementos, também pode ser visto em Berry (1987, p. 136, tradução nossa), onde a função especial de visibilidade doada aos custos e à gestão contábil é então conectada com algo que deve ser percebido: “Esse conhecimento visível, financeiramente expresso, que lida com as atividades humanas, deve ser, se acreditamos no velho ditado, uma forma de poder” (BERRY, 1987, p. 136, tradução nossa).

Em um movimento próximo, certas práticas de outros grupos de autores desse período também encontram diversos instrumentos capazes de dar visibilidade, mas com foco maior na descoberta de questões ocultas. Uma possibilidade seria evidenciada pelos “pressupostos filosóficos (meta-teorias) que as teorias compartilham”, que precisariam ser analisados para que se possa “perceber semelhanças em meio à diversidade teórica”, mas que, ao mesmo tempo, não seriam perceptíveis pois “os esforços concentram-se em apenas algumas dimensões” (CHUA, 1986a, p. 603, tradução nossa).

Essa prática também é perceptível através dos “números contábeis que dão visibilidade às definições específicas de ‘eficácia’ e ‘eficiência’, e ao que é ‘desejável’ e ‘viável’”, uma vez que os “números são frequentemente percebidos como sendo mais precisos e ‘científicos’ do que a evidência qualitativa”, podendo, assim, “serem utilizados para mobilizar ativamente os vieses” existentes no “tradicional mapa de responsabilidade contábil da organização, que contribui para consolidar uma visão particular da hierarquia, autoridade e poder” (CHUA, 1986a, p. 617, tradução nossa). Esse exemplo ganha em amplitude, quando agrupado em um discurso que se autodenomina crítico.

A ciência crítica procura descobrir a relação indissociável entre fato e valor, ciência e interesse, conhecimento e poder [...], para recuperar a conexão entre conhecimento e interesse, para que a razão, quando liberta da ilusão do objetivismo e de sua pretensão de ser livre de valores, em si, se torne uma força positiva para a emancipação da dependência e do sofrimento socialmente desnecessário (KNIGHTS; WILLMOTT, 1987, p. 46, tradução nossa).

É o desdobramento dessa proposta mais geral que dá base para a especificidade da “interpretação (crítica) da cultura”, que seria capaz de desobstruir a visão para a “presença da opressão, que pode ser revelada a outros – uma revelação que é uma condição prévia para o desenvolvimento de uma estratégia coerente, racional, para a sua eliminação” (KNIGHTS; WILLMOTT, 1987, p. 47, tradução nossa). Para os autores, seria pela falta de uma análise crítica, que:

Ao conceituar a cultura como algo que é dado sem problemas e tomado como comum (sendo realizado coletivamente ou dentro do trabalho/grupos de profissionais), os analistas em geral fracassaram em expor as relações de poder que permeiam várias práticas de gestão e de trabalho. [...] No atendimento dos artefatos da cultura, analistas geralmente têm falhado em expor as relações de poder e dominação que sustentam a construção e reprodução do que pode parecer ser um “sistema compartilhado de normas e valores” no âmbito das organizações do trabalho (KNIGHTS; WILLMOTT, 1987, p. 42, tradução nossa).

Tem-se, assim, uma forma de relação que ilustra a partir de elementos que dão visibilidade ao que não é visto, devido a algo que atrapalha a percepção²³. E como foi possível perceber, dentro desse percurso, alguns elementos se tornam cada vez mais evidentes, por meio de uma análise que se torna mais pormenorizada, onde noções de objetivismo, racionalidade e economicismo são pontuadas, e com elas a crítica de

uma postura de suposto “valor-livre”, que em si representa a escolha, uma posição carregada de valor moral, frequentemente não reconhecida, pois os [...] pesquisadores contábeis tradicionais insistem em uma dicotomia entre meios e fins (CHUA, 1986a, p. 610, tradução nossa).

Assim, ocorre a emersão de uma gama de relações e práticas, que buscam tornar menos obscuros elementos que estariam presentes nas pesquisas anteriores e nas práticas associadas a organizações, relacionadas também a uma teoria crítica. Por extensão, no *corpus* pesquisado, alguns caminhos são negados teoricamente. Como no caso do racionalismo associado à técnica, onde:

²³ É importante ressaltar que a noção de visibilidade tratada a partir dos cursos de Gilles Deleuze diverge daquela utilizada nos textos em análise. Nestes, a noção de “visibilidade” é algo que retira da escuridão, que permite ser visto, e atua na dimensão textual. Nos cursos de Gilles Deleuze, a visibilidade é algo que sempre existiu, mas na dimensão discursiva.

a contabilidade não é mais vista como uma atividade técnica racional, serviço que é divorciado de relações sociais mais amplas. Em vez disso, argumenta-se que a contabilidade, como um discurso com um modo particular de racionalidade calculista, constitui e é constituída por macro conflitos entre diferentes classes (CHUA, 1986a, p. 623, tradução nossa).

Outro caminho negado seria a redução das discussões ao primado do econômico, pois, “uma vez que não há condições *a priori* que especificam o conteúdo da palavra 'econômico', o que esta significa, para várias pessoas, deve estar relacionado com o seu propósito ou interesse, sendo, portanto, ideológico” (CARTER; JACKSON, 1987, p. 69, tradução nossa).

Assim, o econômico contém uma atitude como um derivado da sua meta-teoria, uma atitude normativa em direção à “coerência” do sofrimento. Se o projeto é eliminar o sofrimento socialmente desnecessário, então qualquer meta-teoria que inclui o sofrimento social como moralmente justificado não pode ser jamais conciliada com outra que não o faz – e, portanto, a análise pluralista deve falhar, porque o seu principal pressuposto, a possibilidade de consenso final, não se sustenta (CARTER; JACKSON, 1987, p. 79, tradução nossa).

Todavia, essa prática não poderia ser associada também a Ward, (1981, p. 515), para quem os líderes das ferrovias eram “homens que não poderiam ser entendidos nos termos comuns da motivação econômica”. Seria possível, então, contradizendo as análises anteriores aqui formuladas (quando foi dito que haveria certa mudança nas práticas discursivas entre grupos), atestar que em Ward (1981) esses conjuntos de práticas são visíveis? Observa-se, pois, que a coerência entre esses dois grupos não pode ser confirmada apenas pela existência de uma relação primária, ou de uma palavra ou frase, mas por todo um conjunto delas, bem como dos reflexos que lhe são associáveis. Além disso, mesmo utilizando palavras e construções próximas, as práticas de Ward (1981) e demais autores anteriores, são distintas das posteriores.

Se no primeiro grupo, a gestão ocorre em relação a um contexto, um grupo de profissionais, um tipo de organização, emergindo através de uma esfera de atuação que lhe seria própria, para a qual e em relação à qual existiria (esfera onde estão os profissionais, as organizações, a sociedade), no segundo grupo ocorre uma análise de certa atividade de gestão considerada como elemento já construído, bem como de sua própria construção teórica. Uma prática diversa da anterior: ou a delimitação da capacidade explicativa de elementos anteriores, ou a negação desses elementos como única ou melhor forma (por vezes sequer como forma viável). As diferenças entre os grupos mostram algo relevante: nem a gestão e nem o gestor são objetos discursivos formados de maneira linear.

Adicionalmente, cabe para esse caso, uma nova analogia entre o objeto discursivo do *corpus* em estudo e as buscas realizadas por Michel Foucault:

Sobre estas figuras de conjuntos que, de forma insistente, mas confusa, foram apresentadas como sendo a psicopatologia, economia, gramática, medicina [e gestão], procuramos saber que tipo de unidade poderia lhes constituir: não foram elas apenas uma reconstrução de um primeiro olhar, a partir de obras singulares, de sucessivas teorias, de conceitos ou temas a partir dos quais uns foram abandonados, outros mantidos por tradição, outros cobertos por esquecimento e, em seguida, reposicionados no presente? Não foram apenas uma série de empreendimentos vinculados? (FOUCAULT, 1969, p. 63, tradução nossa).

Nesse sentido, pode-se questionar o *status* da gestão como algo coerente e que se manteve através do tempo, uma vez que, em certo sentido, há no *corpus* de artigos aqui evidenciado, mesmo que de um período curto (menos que duas décadas), pelo menos duas práticas que se formam de maneira oposta: se por um lado a construção, por outro a negação. Até 1984, relações entre profissionais, organizações e seus contextos; após esse ano, a observação sobre os critérios utilizados nas próprias análises. De fato, a partir de Saussois e Vale (1984), pode-se demarcar a existência de uma mudança nas práticas, capaz de privilegiar um embate teórico, que não é analítico e negativo apenas em relação aos discursos que lhe foram anteriores, mas também em relação a discursos que lhe são contemporâneos.

Por isso, além de sinalizar um grupo autointitulado como crítico, pode-se citar a presença de pelo menos dois outros também intitulados pelos críticos. O primeiro seria chamado de funcionalista (KNIGHTS; WILLMOTT, 1987; CHUA, 1986a) ou burocrático (SAKOLSKY, 1986), por ser pautado no realismo e no cientificismo (CHUA, 1986b) e dominado pela racionalidade objetiva, de interesse capitalista (CARTER; JACKSON, 1987), que se tornou o *mainstream* das pesquisas (CHUA, 1986a). Ao segundo grupo, dá-se o nome de pluralista (CARTER; JACKSON, 1987), e ele se diverge do primeiro pela sua ênfase interpretativa (CHUA, 1986a). Assim, os pesquisadores críticos se destacam do *mainstream*, ao mesmo tempo em que “compartilham um desacordo fundamental com a [...] ênfase na ‘linguagem’, argumentando que a realidade material, as experiências sociais, os eventos reais ou concretos são o material da história social, enquanto a linguagem ‘é efêmera e epifenomenal’, uma ‘preocupação idealista’” (SCOTT, 1987, p. 39-40, tradução nossa)²⁴.

²⁴ A discussão feita por Scott (1987) representa, todavia, apenas parte de uma série de réplicas presentes em diversos artigos e disseminada em um grande grupo de publicações de diversas áreas. Para mais informações ver Bonnell e Hunt e Biernacki (1999), nota de rodapé 22.

Ocorre, assim, no *corpus* em evidência, uma mudança nas práticas e um agrupamento textual, onde um grupo critica o outro, e ambos criticam elementos e discursos que percebem de momentos anteriores, caracterizados, principalmente, como funcionalistas. Não é uma crítica circular, onde todos os grupos se criticam, uma vez que um dos três grupos não se faz presente no *corpus* analisado a partir de 1984, a não ser como representação. Existe uma prática recorrente de colocar os discursos anteriores como insensíveis a alguns elementos que remetem a termos exteriores, mas sempre presentes, bem como sua apresentação por meio de vocábulos específicos.

Esse movimento tem também um efeito capaz de criar conexões com outros discursos, como a reprodução do machismo através do discurso burocrático (SAKOLSKY, 1986), a gestão interligada a “uma ideologia dominante de interesse capitalista” (CARTER; JACKSON, 1987, p. 65, tradução nossa), bem como os trabalhos de Drucker que se conectam ao gerencialismo ingênuo, cujo conteúdo verdadeiro é irrelevante, um caso paradigmático de mito, pois ele “diz o que os gestores acreditam nos seus papéis” (CARTER; JACKSON, 1987, p. 71, tradução nossa). Já o “gerencialismo é um veículo para a repressão excedente” (CARTER; JACKSON, 1987, p. 74, tradução nossa).

Existem estudos empíricos que também seguem essa tendência voltada para a intertextualidade, como em certa organização onde “as informações sobre a rotatividade, absenteísmo e orientação profissional foram re-analisadas como indicadoras de formas de controle gerencial e poder monopolista” (CHUA, 1986b, p. 592, tradução nossa); ou em outra empresa onde o machismo se torna exposto, quando os trabalhadores do chão de fábrica apresentam uma predisposição de relacionar a noção de honestidade e de prática ao gênero\classe masculina, e contrastar essas noções com a retórica dos gestores (KNIGHTS; COLLINSON, 1987).

Foi com base em toda uma gama de partículas descobertas, como o “controle gerencial” ou o “poder monopolista”, iluminadas como obscuras ou não percebidas, deixadas de lado ou “negligenciadas pelo *mainstream*”, que os pesquisadores críticos puderam também abalizar a abrangência e novidade de seu enfoque: “a crítica enfatiza a totalidade das relações (sociais, econômicas, políticas, ideológicas). Como resultado, a perspectiva engendra um novo interesse em certos fenômenos macroestruturais” (CHUA, 1986a, p. 624, tradução nossa), como a luta de classes, a ideologia dominante e o sofrimento desnecessário (CARTER; JACKSON, 1987), ideologia de consumo (HIRSCHMAN, 1988), e questões como o conflito, a contradição, a dominação e sua

potencialidade de mudança (KNIGHTS; WILLMOTT, 1987). Com base nesses elementos demarcados como não vistos pelos demais (tanto anteriores quanto contemporâneos), que esse grupo tende a demarcar suas diferenças, daqueles “predominantemente baseados em uma crença ingênua no realismo e hipotético-dedutivismo” por meio do “questionar da miragem do seu processo de construção de teorias e testes”, mostrando que “construímos a realidade de acordo com pressupostos meta-teóricos anteriores que, por sua vez, estão relacionados com as condições materialistas” (CHUA, 1986b, p. 593, tradução nossa). Esse grupo afirma que:

Ao revelar o pedigree intelectual de abordagens alternativas, a sua análise define os limites e expõe as limitações do paradigma ortodoxo, funcionalista. Ao fazê-lo, ele também revela a semelhança de suposições sobre a sociedade realizada dentro dos paradigmas interpretativos e funcionalistas (KNIGHTS; WILLMOTT, 1987, p. 44, tradução nossa).

Assim, esse grupo se destaca dos discursos funcionalistas anteriores e contemporâneos, por eles caracterizados como *mainstream*, mas também tenta se distanciar dos trabalhos interpretativistas, que incorrem no erro de “aceitar logicamente, como uma das liberdades democráticas, a liberdade de experimentar o sofrimento socialmente desnecessário, afirmando-o como necessário para seus fins” (CARTER; JACKSON, 1987, p. 78, tradução nossa).

O pesquisador interpretativista começa com um pressuposto de ordem social e de conflito contido nos esquemas interpretativos comuns. Dado isto e o foco na interação microssocial, há uma tendência à negligência de grandes conflitos de interesse entre as classes na sociedade (CHUA, 1986, p. 619, tradução nossa).

E dessa forma:

A filosofia pluralista reforça o estatuto desses grupos estabelecidos, cujos interesses já são reconhecidos como legítimos, contra os interesses emergentes, cuja existência é vista como desestabilizadora e cuja legitimidade é avaliada não em termos de valor moral, mas de ameaça percebida. Além disso, dentro dessas reivindicações que são reconhecidas como legítimas, o interesse dos grupos mais fortes é favorecido sobre o dos grupos mais fracos, e assim o poder tende a se tornar consolidado (CARTER; JACKSON, 1987, p. 76, tradução nossa).

Seguindo pela temática do poder, tem-se, também, o chamado grupo interpretativista\pluralista, que se faz presente, valendo-se de uma argumentação própria, ilustrada inicialmente e de forma análoga, pela sua crítica ao *mainstream* e ao agrupamento dos teóricos críticos:

No modelo comportamental, poder é uma característica da relação entre indivíduos. Ele é algo que alguém pode localizar naquela relação, em termos do que um indivíduo ou grupo possui e exercita sobre outros. [...] Em contraste, no modelo ideológico, o poder é localizado em um sistema generalizado de valores e crenças. Ele domina não exatamente pela troca direta de poder de um indivíduo sobre outro, mas indiretamente, no nível de crenças e valores que estruturam o campo das possíveis decisões e comportamentos (HILEY, 1987, p. 350, tradução nossa).

A esses dois modelos de conhecimento sobre o poder (o *mainstream* tratado pela corrente comportamental, e o crítico considerado pela perspectiva ideológica), o autor sobrepõe outro tipo de conhecimento:

O que Foucault chama de ‘poder disciplinar’ se opõe a ambas concepções por meio de uma variedade de formas. Tipicamente, ambos os modelos concebem o poder como meramente repressivo – como uma forma de dominação que impede indivíduos de determinarem ou realizarem suas reais necessidades ou interesses. Para Foucault, o poder disciplinar é produtivo, não meramente repressivo (HILEY, 1987, p. 350, tradução nossa).

O que é ilustrado pelos exemplos de Hiley (1987) não é tão distinto do que os autores críticos faziam em relação às práticas: o “poder disciplinar” seria utilizado para se opor e para permitir a percepção de um poder não mais meramente repressivo, mas sim produtivo, que estaria obscuro. Ou seja, por essa via, o *insight* foucaultiano se tornaria o elemento capaz de tornar visível, através da analogia realizada, que o poder não é apenas uma forma de dominação. Assim, a prática da utilização de um elemento “capaz de gerar visibilidade” seria algo que tornaria os grupos crítico e interpretativista coerentes. Outrossim, existem algumas ponderações necessárias.

Se no agrupamento dos teóricos críticos havia um conjunto de elementos já existente de forma estável (como ora ilustrado, por exemplo, pela dominação histórica ou a luta de classes), que se apresentariam obscurecidos, na discussão de Hiley (1987), a tentativa não é de desmascarar as relações existentes em determinado local, ou os macro elementos já existentes em outros textos. No caso de Hiley (1987), a lógica se mostra no próprio local em análise e não escamoteada ou sobreposta, como uma busca por proposições específicas ao contexto em que se fazem presentes, mas não necessariamente escondida. Assim, o “poder” encontra sua capacidade de existência no próprio modelo em análise: enquanto no comportamental, ele se mostra na relação entre indivíduos, quando ideológico, se localiza em um sistema generalizado de valores e crenças. É dessa maneira também que o “poder disciplinar” não encontra nos valores e crenças, ou na lógica comportamental, algo que camuflam ou escondem. Ele se opõe, por não ser caracterizado

pela mesma análise dos demais. Ele é diferente por ser inerentemente produtivo, não repressivo.

Assim, o efeito de visibilidade não se apresenta por meio do jogo entre obscuridade-desmascaramento, mas por uma série de partículas que têm uma dinâmica diferente dessa, como as concepções que “não suportam a análise sobre os lugares da autoridade, persuasão, manipulação ou outras formas de influência e controle que operam mesmo quando não existe conflito” ou pressuposições sobre “condições que não se conformam às realidades da vida corporativa”, ou mesmo o *locus* de influência da análise, que, ao ser “expandido para além da autoridade institucionalizada, comportamento aberto, conflito atual e ação coletiva, [mostra que] outras análises sobre o poder são necessárias para entender a complexidade do poder em corporações” (HILEY, 1987, p. 348, tradução nossa). É na busca da complexidade do *locus* da análise do poder, das pressuposições que não se conformam à vida corporativa e das concepções que não suportam a análise quando não existe conflito, que o autor se volta. São proposições que não fazem referência ao mesmo conjunto de elementos buscados pelos críticos, e mais ainda, que pressupõem práticas e relações distintas.

Essa diferença fica mais clara, ao comparar Hiley (1987) com uma análise mais próxima da dinâmica crítica, como aquela realizada por Knights e Collinson (1987). Estes, em alguns momentos, utilizam termos como o “poder disciplinar” como reduções de macro elementos específicos, como noção de dominação histórica, que estaria sempre presente nas relações de produção. Logo, para os autores, “é importante evitar tratar disciplinamentos psicológicos e financeiros como entidades separadas, uma vez que eles são apenas parte de toda uma história de dominação e controle que é a experiência tomada como certa²⁵ pelos trabalhadores do chão de fábrica” (KNIGHTS; COLLINSON, 1987, p. 471, tradução nossa).

Considera-se que, embora Hiley (1987) e Knights e Collinson (1987) discutam sobre temas próximos e sejam contemporâneos entre si, mostram-se como representantes de formas de saber relativamente distintos, nessa dimensão da análise. Nesses saberes, objetos figurativos por vezes se entrecruzam, mas têm, na maioria das vezes, práticas ou relações primárias (FOUCAULT, 1969) relativamente distintas, quando tomadas em relação aos objetos discursivos de que tratam: enquanto os “disciplinamentos” na argumentação de Knights e Collinson (1987) devem ser tratados como algo que reflete

²⁵ “Taken as granted” no texto dos autores.

uma história de dominação e controle maior, Hiley (1987) apresenta, nesse momento inicial, e de forma distinta, uma procura por elementos do próprio local de análise. Lógicas específicas da vida corporativa e das concepções que desconsideram externalidades, pois têm sua complexidade intrínseca. De um grupo de relações entre termos que, nos primeiros autores, pressupõe o macro no micro, para outro grupo que se inicia no micro e nega a preponderância do macro.

Relações primárias distintas dos críticos também ocorrem no trabalho de Scott (1987), que trata dos elementos que os interpretativistas são acusados de negligenciar, como as disputas de classes ou diferenças de gênero. Para Scott (1987, p. 44, tradução nossa), a “linguagem é uma prática social” logo, as “disputas de classes são produzidas no discurso”, e não pelos “grandes conflitos de interesse entre as classes na sociedade” (CHUA, 1986 a, p. 619, tradução nossa). Scott (1987, p. 44, tradução nossa) também considera que o gênero foi utilizado por alguns grupos de pensadores para “construir suas filosofias e visões de uns sobre os outros”, o que contrasta com uma prática de revelar, nas ações de alguns clientes, a feminização necessária a um discurso burocrático mais amplo (SAKOLSKY, 1986). As disputas de classes, bem como as questões de gênero, são tratadas com práticas distintas: se para Scott (1987) são produzidas pelas relações entre elementos do interior do discurso, para Chua (1986a) as disputas de classes se referem a grandes conflitos que permeiam toda a sociedade e, logo, seriam cristalizadas em certos locais. Enquanto Scott (1987) encontra nas lógicas argumentativas sobre questões de gênero elementos capazes de construir as visões dos próprios autores, para Sakolsky (1986) essas questões se tornam a reprodução de certo discurso burocrático, no espaço pesquisado.

Com base nesses exemplos, pode-se perceber que a existência de temas, palavras e frases comuns, ou seja, a existência de objetos figurativos, não foi suficiente para impedir a diferença de intensidade de práticas primárias entre os grupos crítico e interpretativista, no *corpus* analisado. Todavia, também não é possível apontar as argumentações contraditórias ou distintas, e as oposições diretas, como responsáveis pelas práticas que se mostraram contrastantes. Indo pelo caminho de Foucault (1969), não buscou-se, necessariamente, o tipo de lógica argumentativa ou propositiva que seria mais capaz de compor tal ou qual prática, mas ainda assim, considerou-se a existência de práticas distintas e em intensidades diferentes, que tornam os grupos peculiares: em Scott (1987), elementos no interior de um discurso; em Chua (1986a), grandes conflitos cristalizados em locais restritos; para Scott

(1987), as argumentações no interior de um discurso sobre gênero constroem as visões dos próprios autores que tratam do tema; e para Sakolsky (1986), as questões de gênero reproduzem, nas práticas locais, um discurso burocrático. Como ora mencionado, um micro que pressupõe um macro (prática dos críticos) se contrasta com relações entre microelementos que tem efeitos próprios, mas não necessariamente devedores de algum conjunto maior ou anterior (prática dos interpretativistas).

Nessa mesma linha, o que tornaria Hoskin e Macve (1986) distintos dos autores críticos, apesar da tratativa do tema do poder disciplinar (conceito presente em ambos), não é a argumentação contra ou a favor, mais o diferencial de sua prática. Diante de todo um conjunto de relações entre elementos que se encadeiam minuciosamente, desde o ano de 1300, Hoskin e Macve (1986) percebem uma noção “genealógica” do poder disciplinar. Os autores fazem ver como as mudanças nos procedimentos de leituras de textos e alfabetizações em formatos de grades, os elementos da duplicação (reescrita) do dinheiro, os sistemas de “segurança via controle”, os tipos de reescrita matematizada dos valores (ou escrita de valor dobrado) que precisavam ser checados e o sistema de entradas duplas se relacionam com elementos que lhe são estranhos. Entre estes, pode-se citar: (i) o surgimento de profissionais como o “*magister*” e suas relações com as universidades e outras dimensões de saber-poder; (ii) a emergência de escriturários e contadores treinados nas universidades; (iii) práticas de checagem e contra checagem (que dão origem ao nome de contador); e (iv) auditorias que aparecem associadas a pessoas que “representam o poder”. Assim, além de partir de microelementos, o autor enfatiza, em sua análise, as relações entre eles.

É a partir dessas relações iniciais ou primárias entre elementos estranhos, argumentam Hoskin e Macve (1986), que o sistema de dupla entrada contábil pôde tornar-se algo como uma forma particular da nova textualidade geral à qual estava subscrito, com relações muito mais próximas daquelas entre pedagogos e uma textualidade nova, do que entre um homem de negócios e sua busca por eficiência. Eles negam, assim, a racionalidade econômica “óbvia” de técnicas contábeis fundamentais (como o sistema de entradas duplas), e imputam ao refinamento de técnicas sutis de controle, já presentes na textualidade emergente e nas relações da contabilidade com instituições de ensino, mais do

que uma racionalidade econômica que sempre existira: o papel decisivo no que se tornou algo como um “homem-calculável”²⁶.

O tema da pessoa governável também aparece no trabalho de Miller e O’leary (1987), mas apesar de, igualmente, estes se recusarem a ver na contabilidade um aparelho técnico cada vez mais refinado por atividades que já existiam em outros campos, os autores negam que a técnica contábil se mostre como um desenvolvimento de melhores e mais sutis formas de controle. O exame paira sobre a forma da contabilidade se associar à gestão e à engenharia no empreendimento que tornou visíveis certos aspectos cruciais ao funcionamento de empresas (através de perguntas sobre desperdício e eficiência), e sobre o fato desse processo de “tornar visível” pousar sobre a pessoa, por uma série de normas e padrões. Neste sentido, faz-se importante demarcar alguns movimentos advindos dos dois últimos estudos dos autores. E isto por eles apresentarem algumas práticas que lhes tornam contraditórios.

Como se pode perceber, existe uma inconsistência inicial entre Hoskin e Macve (1986) e Miller e O’leary (1987). Nos primeiros teóricos, o contexto cria uma contabilidade que é diferente das noções técnica e econômica anteriores, enquanto na segunda dupla, a contabilidade cria as noções de desperdício e eficiência ao torná-los visíveis. Ou seja, temos aqui algo como um problema de partida: as atividades visíveis num contexto criam a contabilidade ou a contabilidade cria um contexto de atividades visíveis? Essa resposta torna-se mais complexa na medida em que, após essa divergência inicial, as argumentações se conectam, novamente, no fato de a contabilidade ser condição de criação de uma pessoa cuja eficiência poderia ser mensurada (MILLER; O’LEARY, 1987), ou considerada como um homem-calculável (HOSKIN; MACVE, 1986). Essa variação também ocorre em outros autores da área, como Boland Júnior (1987), ao interpretar e enfatizar o próprio texto de Miller e O’leary (1987):

Eu sinto, no entanto, que a noção importante da visibilidade e a forma que a contabilidade de custos (e as ciências sociais em geral) torna visível o indivíduo não pôde ser enfatizado o suficiente. O artigo pode deixar a impressão de que tornar visível é semelhante a apenas lançar uma luz sobre algo que estava simplesmente lá, mas escondido. Pelo contrário, a visibilidade criada pela contabilidade de custos é uma invenção. É uma visibilidade possibilitada pelas práticas discursivas em que a contabilidade de custos está localizada. A pessoa que vemos através da contabilidade de custos é uma criação daquele discurso, e não uma essência humana que simplesmente esperava para ser iluminada (MILLER; O’LEARY, 1987).

²⁶ Aqui os autores fazem referência a uma análise que poderia tornar os valores financeiro e humano inter-relacionados e calculáveis, embora separados por suas especificidades.

Ao saber, nós não só trazemos a pessoa como sujeito à existência; nós também a trazemos para uma relação de poder. O que a contabilidade de custos torna visível sobre a pessoa é uma objetivação das relações de poder no interior das quais ela está localizada. As disciplinas de contabilidade de custos avançam (em ambos os sentidos) como a invenção das relações saber/poder avançam. A pessoa que conhecemos através da contabilidade de custos é uma coisa relativamente nova na história do homem (BOLAND JÚNIOR, 1987, p. 271, tradução nossa).

O autor ilustra, novamente, que a contabilidade de custos, por meio das práticas discursivas onde está localizada, cria uma visibilidade e uma pessoa, uma objetivação das relações de poder. E assim, os avanços das relações de saber-poder são então considerados, de forma análoga e via comparação com aqueles da contabilidade de custos. Esses exemplos ilustram que as práticas de visibilidade mais intensas nesse grupo de autores, têm variações, às quais soma-se também o que Berry (1987) trata sobre as atividades organizacionais:

A função especial dos custos e da gestão contábil reside na criação de conhecimento específico e visível sobre os acontecimentos organizacionais através da geração de registros que ligam informações sobre diversos objetos e eventos, via tradução em uma terminologia monetária comum. Este conhecimento visível, financeiramente expresso, que lida com as atividades humanas, deve ser, se acreditamos no velho ditado, uma forma de poder (BERRY, 1987, p. 136, tradução nossa).

Assim, como nos primeiros autores, e em notação literal, Berry (1987) percebe que a gestão contábil cria um tipo de conhecimento específico, e vê, na geração de registros, uma forma de poder. Hopwood (1987), por sua vez, critica visões de que as mudanças da contabilidade ocorrem separadas de seu contexto, ou como meras formas de melhoria das organizações. Em lugar de uma contabilidade passiva, sugere uma ativa, com um sentido independente, capaz de configurar os processos e práticas organizacionais, criar visibilidades que competem ou mesmo mudam a atenção gerencial, e dirigir processos inteiros de mudanças organizacionais. Uma atividade que cria, que faz ver.

Com base nesses exemplos iniciais, pode-se sugerir um tipo de prática que se apresenta, mesmo que primariamente: uma espécie de variação de tipo “criador\criatura”, realizada a partir de um conjunto de elementos mais imprecisos e heterogêneos, e lógicas que aparecem como menos estáveis e menos amplificáveis para continuidades já existentes, por serem vistas a partir das relações locais. Nesse momento do *corpus*, torna-se evidente a tomada das relações entre elementos do próprio procedimento de exame como entrada empírica, como algo a ser observado de forma meticulosa, em sua lógica interna. Ou seja, a existência de elementos passa a servir de degrau para a análise de suas inter-

relações. Os próprios procedimentos de análise passam a ter a condição de ser comparados com outros elementos percebidos no local do exame: uma análise de relações entre elementos. Dessa forma, e tendo os próprios procedimentos de análise como entrada empírica, eles podem ser comparados com procedimentos de outra monta, como a analítica foucaultiana recortada em partes.

Isso é realizado por Benton Júnior (1987, p. 416), quando trata da associação entre marketing e economia. Para o autor, Michel Foucault “ênfaticamente enfatizou que os historiadores pretendiam escrever histórias de biologia no século XVIII, sem perceber que a biologia não existia até então”. É a essa forma de análise, baseada na descrição de algum grupo de conhecimentos que não existia quando da sua descrição, que o autor aproxima os procedimentos de análise observados por si mesmo:

Da mesma forma, os economistas tentam escrever histórias da economia antes de Adam Smith, embora, até então, não existisse economia. Se o econômico era desconhecido era porque não existia a economia. O que existia era a vida social, que era vista através de uma grade de conhecimento constituído pela religião e teologia. Tal como acontece com a biologia e a economia, assim, também, com o marketing” (BENTON JÚNIOR, 1987, p. 416, tradução nossa).

Como se pode perceber, na citação do autor, a analítica foucaultiana tem efeito de analogia que se duplica: como no caso da biologia, onde o seu tipo de conhecimento não é útil para os períodos anteriores, e da economia, cujo padrão de conhecimento do período anterior a Adam Smith se adequa a uma grade religiosa e teológica, o raciocínio da não continuidade também se aplicaria ao *marketing*. Para Benton Júnior (1987), o *marketing*, como domínio conceitual, serviu ao propósito de cobrir um *gap* da economia (ao invés de ser sua continuidade), de onde conceitos fundamentais foram adaptados ou inventados para sugerir consistência. Uma vez inventados, esses conceitos passaram a funcionar como pontes através das quais um sentimento de profundo significado e propósito seria transferido a partir da teoria econômica ao pensamento de *marketing*. E seriam os mesmos conceitos mercadológicos que funcionariam como “capas para o poder” exercido pelas instituições de *marketing*. Esses conceitos não serviriam à compreensão ou a melhoria do sistema econômico, mas aos objetivos daqueles que “têm poder” no sistema.

O movimento de Benton Júnior (1987) se conecta às práticas de criação de elementos. Tem base na utilização de analogias entre procedimentos analíticos de diferentes locais. É possível demonstrar isso em três etapas de suas práticas: (i) inicialmente existem relações entre elementos distintos, mas presos a um mesmo tempo: por um lado os negócios e o aumento das escalas, bem como sua cultura associada ainda ao

século XIX, e por outro, uma série de instrumentos retóricos e referências aos conceitos econômicos, bem como pontes conceituais (como o conceito de utilidade originário da economia); (ii) num segundo movimento, as relações internas desses grupos permitem a emergência de um marketing que, antes associado a intervenções, controles do estado e suspeita de manipulações de preço realizadas por fazendeiros, agora se conecta à necessidade de gerar “utilidade” para os consumidores por estar no local, tempo e mãos corretas; e (iii) num terceiro momento, na análise de Benton Júnior (1987), a utilidade criada passa a fazer parte de um contexto onde o *marketing* se torna um meio para manipulação dos consumidores.

Assim, a filosofia do *marketing* se revela não como um fim em si mesma, como a soberania do consumidor, mas como um meio estratégico para outro fim – crescimento e expansão contínuos da corporação. É muito mais fácil punir uma corporação, perseguindo crescimento e expansão através dos lucros, do que a punir por perseguir a satisfação do consumidor (BENTON JÚNIOR, 1987, p. 428, tradução nossa).

De forma próxima, Hines (1988) critica a neutralidade da atividade financeira, através das analogias feitas com os diálogos entre personagens de uma obra literária. Ao fim, revela-se por meio de ambos (dos diálogos e das finanças) um poder que, ao comunicar a realidade, torna-se capaz de também construí-la. Por sua vez, Hoskin e Macve (1988) criticam a análise anterior, feita com base na evolução das tecnologias e da engenharia, que afirmavam ser a ferrovia Americana West Point a raiz de práticas gerenciais posteriores. Em lugar desse desenvolvimento linear que chamam de gerencialismo, sugerem elementos da forma de mensuração de pessoas criadas em sistemas pedagógicos. Importaria, então, compreender o papel das redes sociais de comunicação desenvolvidas a partir das pessoas que passaram por instituições de ensino e, a partir delas, contribuíram para o desenvolvimento de tecnologias de gestão. São as relações entre esses elementos, resumidas a “[três coisas – organização gramatocêntrica, diferenciação baseada em especialização e avaliação quantificada – que foram então exportadas para o mundo dos negócios via serviços armados e ferrovias” (HOSKIN; MACVE, 1988, p. 66).

Em lugar da análise baseada na evolução das tecnologias ou na evolução linear da engenharia (que os autores consideram como racionalidade econômica), novamente percebe-se a relação entre elementos como redes sociais, sistemas pedagógicos e profissionais: Hoskin e Macve (1988) observam o caminhar do “sistema Thayer” de mensuração das pessoas, com raízes nas escolas militares francesas, mas desenvolvido em sua plenitude pela academia militar Norte Americana. Ele se torna um poder positivo, uma

vez que passa pelas pessoas mensuradas e se expraia por diversas instituições, como a própria ferrovia e depois para todo o mundo dos negócios. O sistema pressupunha uma hierarquia de mensurações, de acadêmicos e profissionais, que tinha no seu centro o próprio Thayer, cuja analogia do “olhar panóptico” não passou despercebido pelos autores. Sentado no topo desse sistema de saber-poder estava Thayer, que era então o seu centro, o “olho do poder”, que ainda embebido nessa prática de criação, administrava as estruturas acadêmica e comportamental. Subscrição de análises, através das quais algo é criado. Uma nova visão, de onde emergem outros sentidos, e em profunda conexão com outras análises, como as foucaultianas.

Pode-se citar, ainda, alguns elementos dos artigos de Preston (1989), Arrington e Francis (1989) e Miller e O’leary (1987). Preston (1989) tenta conectar os procedimentos de registro, vigilância e categorização com os poderes soberano e disciplinar, e seus efeitos de subordinação a uma visibilidade compulsória das organizações e processos. O autor percebe, ao final, que esses processos tornam as transações financeiras visíveis. Arrington e Francis (1989) realizam uma crítica às análises “dogmáticas” precedentes, tentando apresentar para o campo acadêmico os ganhos auferidos, ao utilizar a “desconstrução” como ferramenta de análise. Para isso, repreendem os procedimentos de análise que utilizam os conhecimentos externos, transcendentais.

O pensamento pós-moderno, em geral, e a desconstrução, em particular, demanda autorreflexão e renuncia a qualquer desejo de alguma forma de conhecimento “enraizado” em uma metafísica externa e transcendental, como a fé positivista em observação ou a fé marxista no determinismo histórico. A desconstrução difere da tradição acadêmica em que metafísicas concorrentes se atacam com seus diferentes dogmas (ARRINGTON; FRANCIS, 1989, p. 1, tradução nossa).

Assim, a desconstrução aparece como uma alternativa ao reducionismo moderno, ao mesmo tempo em que a prática de Michel Foucault torna-se uma forma de subverter a história, bem como a “crença de que a contabilidade se desenvolve, funcionalmente, como uma ferramenta passiva da eficiência econômica”. Em lugar dessa perspectiva, interpreta-se a história desse conhecimento como “uma rede complexa de ocorrências econômicas, políticas e acidentais mútuas, que não espelham nem a racionalidade técnica nem um progresso necessário” (ARRINGTON; FRANCIS, 1989, p. 2).

Por fim, Miller e O’leary (1989) perpassam relações entre os processos de formação dos conceitos no campo da administração e a cultura política de seu tempo, contrastando essas relações com os ideais estadunidenses. Nas primeiras duas décadas do

século XX, a cultura política é caracterizada pelos autores através de um protesto difuso, que ficou conhecido pelo nome de progressismo. O prognóstico desse movimento era que a concentração da autoridade industrial levaria os EUA ao declínio, devido ao dilema existente entre os valores democráticos e os processos por meio dos quais ocorria a concentração econômica. A resposta gerencial a essa questão estava no conceito de função, que, por sua vez, estava enraizada em fatos e técnicas que levavam ao “objetivo comum” da eficiência. Nesses momentos iniciais, a administração científica e a cultura política se encontravam conectadas devido ao conceito de função, mas se afastaram devido ao receio de que as grandes corporações marcassem o fim do individualismo estadunidense.

Da década de 1920 a 1930, pensou-se que os líderes das grandes corporações fossem essencialmente diferentes daqueles das duas décadas anteriores. Os progressistas eram favoráveis ao individualismo, e isso foi o que certos autores da administração usaram como um instrumento para dizer que a criatividade individual só poderia ser atingida plenamente através dos grupos. Estava aberta a possibilidade da autoridade gerencial e das grandes corporações se reconectarem com os ideais estadunidenses, uma vez que as corporações assumiriam o papel extremamente relevante de promover a eficiência: “noções de uma empresa moderna e gerenciada profissionalmente como a encarnação do estado e da sociedade civil persistiram no pensamento gerencial durante a década de 30” (MILLER; O’LEARY, 1989, p. 258, tradução nossa).

Entretanto, se os gestores se viram como responsáveis pela objetivação dos ideais da sociedade e do estado durante o período anterior, logo em seguida foram responsabilizados pela depressão de 1930. Representantes da cultura política (como o próprio presidente estadunidense do período) criticavam que, durante a década anterior, fusões e aquisições fizeram os recursos nacionais se concentrarem nas mãos de poucas pessoas, como nunca antes na história. Todavia, autores do período defenderam os gestores, uma vez que “a depressão havia pressionado a racionalidade das pessoas além dos limites” (MILLER; O’LEARY, 1989, p. 258, tradução nossa).

Na argumentação desses autores, eram os indivíduos que, levados pelas suas emoções, haviam se envolvido em atos destrutivos. As grandes corporações poderiam se conectar novamente com os ideais estadunidenses: as hierarquias constituíam uma defesa contra as emoções das pessoas, sua existência, uma força contra a ameaça sempre iminente do caos social. Os gestores e políticos anteriores foram responsabilizados. O gestor deveria ter como uma de suas responsabilidades as complicações e as emoções humanas, e

considerar a liberdade para conseguir a colaboração. Assim, ultrapassar as fragilidades humanas iniciais e ser capaz de assumir a responsabilidade de cooperar com os grupos é uma tarefa para a qual a maioria das pessoas seria inapta. Somente um selecionado grupo de indivíduos seria capaz de conectar os ideais estadunidenses e as hierarquias. “Essa elite seria reconhecida por um teste simples: eles estão no topo de toda corporação ou organização que sobrevive” (MILLER; O’LEARY, 1989, p. 261, tradução nossa).

Dessa maneira, pode-se observar, novamente, as práticas do grupo presentes nos três últimos artigos citados. Nas práticas de Miller e O’leary (1989, existe: (i) inicialmente relações entre elementos (geralmente de tipos heterogêneos), além de movimentos ou procedimentos analíticos que são tomados como entrada empírica. No caso, a cultura política contrasta com todo um segundo agrupamento de conceitos e autores, atividades da gestão. Vale reforçar que esses agrupamentos não estão em análise mais do que as relações que teceram entre si, durante o percurso das décadas demarcadas; (ii) uma espécie de comparabilidade entre lógicas, o que no caso de Miller e O’leary (1989) não é a analogia feita com o trabalho de Michel Foucault, por mais que este seja citado ao tratar sobre algumas formas de efeitos disciplinares. A analogia é feita, nesse caso, ao se comparar as relações entre cultura política e gestão com um terceiro grupo analítico: os ideais estadunidenses. Em outras palavras, a cultura política e a gestão não estão sendo analisados, e sim a relação entre elas, que oscila em termos de proximidade a uma terceira lógica analítica. Esta que, por sua vez, se mantém estável remete aos ideais estadunidenses. Para efeito de exemplo, poderia ser colocado nesse lugar outra forma de conhecimento capaz de se traduzir em ferramenta analítica, como o *Panopticon*, ou o próprio efeito disciplinar citado; (iii) uma relação do tipo criador-criatura, contexto-visibilidade, como os momentos em que os ideais aparecem como conectados com as relações entre demais elementos, ou ainda, os próprios conceitos de gestão que, para os autores, são criados de acordo com cada período em análise:

Na administração científica, isso ocorreu por meio do conceito de empresa eficiente como espaço funcional administrado de acordo com um regime neutro de fatos e técnicas; durante a década de 1920 foi elaborado, com base na concepção de uma empresa como espaço democrático, em que a gestão poderia instalar o individualismo por meio de um processo grupal; e durante os anos 1930, ocorreu pela noção de empresa cooperativa, assentada na aquiescência da autoridade, e no papel moral da gestão em promover a racionalidade limitada dos indivíduos contra as forças anômicas da depressão (MILLER; O’LEARY, 1989, p. 262, tradução nossa).

Com o exemplo de Miller e O’leary (1989), busca-se chamar a atenção para um certo contraste nas práticas desses autores com outros autores do período. Talvez um terceiro agrupamento de práticas, que podem ser também apontadas nos textos do *corpus*. Como perceptível, no segundo grupo de práticas, tem-se uma referência direta a certos procedimentos de Michel Foucault, onde as relações locais emergem e são comparadas às lógicas ou partes específicas da analítica foucaultiana, como o poder disciplinar, o “olhar panóptico”, e/ou uma noção não linear da história.

Dessa maneira, em termos de relações primárias, o grupo autodenominado como crítico e o segundo são distintos, mas não tanto em termos de relações secundárias ou de suas práticas: ambos buscam, ou nos elementos camuflados, ou nas relações entre elementos, algo que já foi dito, e lutas de classes ou poderes disciplinares são encontrados nos artigos. Isso pôde ocorrer por meio de seu desmascaramento ou de sua criação específica, que emerge das relações. De forma resumida, seria possível considerar que os elementos críticos são substituídos pelos elementos da analítica de Michel Foucault, embora suas relações primárias, conceitos, práticas iniciais e palavras utilizadas sejam distintos. De forma diferente das primárias, quando se trata de relações segundas, existe uma coerência, já que a visibilidade é usada para validar a exterioridade de grupo de elementos ou de procedimentos analíticos.

Já o terceiro agrupamento referido, trata de práticas iniciais que, embora também específicas e locais, utilizam, de formas diferentes, o trabalho de Michel Foucault e de outros autores.

Vale iniciar destacando no terceiro agrupamento a relativa heterogeneidade dos tipos de elementos que são colocados em relação ao segundo grupo analisado (caracterizado inicialmente como interpretativista). Esse contraste se faz notar pela elevação inicial de uma homogeneidade. Se os trabalhos ilustrados no segundo grupo envolvem heterogeneidades entre grupos de microelementos, como a cultura política e os conceitos de administração (MILLER; O’LEARY, 1989), os sistemas pedagógicos, redes sociais e tecnologias de gestão (HOSKIN; MACVE, 1988), ou por um lado os negócios e o aumento das escalas, bem como sua cultura associada ainda ao século XIX, e por outro uma série de instrumentos retóricos e referências aos conceitos econômicos, bem como suas pontes conceituais (BENTON JÚNIOR 1987), nos elementos considerados no último grupo de práticas, percebe-se a emergência inicial de uma coerência tomada como certa.

Por vezes, um efeito de homogeneidade pertinente à carreira de uma só personagem e suas experiências vividas, como Henri Fayol (REID, 1986), ou de unidade das dificuldades encontradas em torno da escrita de um livro (CATANI, 1988), ou ainda de coerência dos tópicos subjacentes aos diversos temas tratados por um só autor (THIELE, 1986 p. 245, tradução nossa), como no caso das: “relações de poder-saber-verdade trouxeram uma coerência aos escritos de Foucault durante as últimas três décadas”. Já em outros recortes, a singularidade é pertinente ao campo teórico tomado como específico: o conjunto das produções da análise sociológica das organizações (CHANLAT, 1989), dos historiadores que tratam sobre as classes trabalhistas (MONTGOMERY, 1987) ou dos estudos sobre a saúde ocupacional (LAYMAN, 1987). Todavia, essas emergências iniciais não acontecem pela simples negação da diversidade de experiências vividas e de obras escritas quando se trata de um autor apenas. Muito menos ocorre, por deixar de lado as distintas obras ou subgrupos dentro de um mesmo campo.

Ao invés disto, essas distinções são buscadas detalhadamente, de forma minuciosa, para ilustrar toda sua forma de variação. É agrupando essas variações que Thiele (1986) consegue demonstrar três “assassinatos” realizados por Michel Foucault: do homem, da história e do papel do pensamento político. Da mesma forma, Reid (1986) percebe na carreira de Henri Fayol elementos que influenciaram sua compreensão, como as lições tiradas sobre planificação, que foram bases para sua reconsideração sobre o papel do conselho administrativo e para a sua nova abordagem sobre a administração geral. É também por considerar as variações do conjunto de textos sobre a classe trabalhadora de dez anos anteriores, que Montgomery (1987, p. 13, tradução nossa) percebe os dois problemas principais que haviam ocupado os autores: “estruturas de pensamento e estruturas de poder”. Já Chanlat (1989) percebe, através das obras do campo, três correntes principais (cultural, ecológica e institucional) e, também, quatro sistemas de organização: burocrático, caótico, gestão rígida e gestão flexível.

Retomando: nas práticas encontradas no terceiro grupo, observa-se, inicialmente, a existência de um efeito de homogeneidade, que não é necessariamente desenvolvida nos próprios textos, ou que não apresenta sua busca por comprovação enquanto objetivo principal dos autores, mas que tem comprovação através de um paradoxo. Isso ocorre, porque à demarcação da homogeneidade se sobrepõe outro passo, que busca, paradoxalmente, tornar evidentes as variações no interior dessa homogeneidade. Elas são manifestas entre subgrupos internos ao campo, ou entre obras específicas de diferentes

autores em um campo de produção (TEIXEIRA, 1985; MONTGOMERY, 1987; LAYMAN, 1987; CHANLAT, 1989), ou na trajetória de um só autor (REID, 1986; THIELE, 1986; CATANI, 1988). De forma sucinta, após uma homogeneidade inicial tomada sem maiores apreciações, segue-se para um conjunto de variações em seu interior: uma movimentação que vai da homogeneidade para a heterogeneidade. Estas são então agrupadas e tomadas como subgrupos que se apresentam novamente como frações de homogeneidades. Tem-se, então, uma dinâmica distinta já claramente diferente dos grupos iniciais: não mais um descobrir do obscuro sempre existente, nem mesmo um jogo de criação realizado pela analogia entre lógicas de elementos distintos, e sim uma dinâmica que permite a passagem da homogeneidade para a heterogeneidade e vice-versa.

Argumenta-se que é nessa ondulação entre o igual e o diferente, entre hétero e homo, que ocorre a emergência de uma terceira partícula: a ausência. Essa partícula finaliza as quatro práticas ilustradas no grupo: no primeiro movimento ilustra-se o igual, e no segundo, as variações em seu interior. Em seguida, as variações são reagrupadas, de acordo com suas características, em subgrupos (terceiro tipo de práticas). Assim, nos três primeiros, exalta-se a criação de elementos, ora o igual, ora o diferente. Mas nessa emergência, ou nesse “fazer ver”, apresentam-se também o oposto do que existe, do que não foi criado: as ausências, os elementos não vistos. Uma ausência demarcada pelas variações no que existe. Ou dito de outra forma, um efeito de variação dentro de um todo que, homogêneo, foi capaz de ser percebido, ilustrado, caracterizado como grupo.

A caracterização é um movimento importante. Em Chanlat (1989), toda a diversidade premente no campo de produção anglo-saxônica tem sido útil para demarcar, no campo da produção francesa da sociologia das organizações, algo que não existe. Ausência espacial-geográfica: toda uma variação anglo-saxônica não considerada na França. No tomar o espaço de forma mais abstrata, percebe-se também nessa ausência espacial, o que Reid (1986) permite emergir como não existente: aquilo que, nas experiências de Henri Fayol, foi capaz de interferir nas suas concepções sobre administração. Para Reid (1986, p. 76, tradução nossa), a problemática de Michel Foucault é assimilável “à grande lucidez a essas prescrições específicas de Fayol para melhoria da administração”. O que daria tamanha lucidez a essas prescrições, se não os momentos que experienciou durante sua carreira? É para a resposta a essas experiências, não evidenciadas por completo em suas obras, e que carecem de ser mostradas, e para essas lacunas na compreensão das teorias da administração, que o autor se volta.

Quanto a Thiele (1986), o autor ilustra na fecundidade das análises do poder alcançadas através da analítica foucaultiana, o que a ciência política não foi capaz de explorar a partir da análise tradicional. Uma forma de ilustrar a ausência no tempo, no passado. Esta forma também é considerada na obra de Catani (1988), que percorre os embates entre Michel Foucault e Jean Baudrillard. São esses embates, ocorridos em momentos distintos e que antecedem a publicação de uma obra contrária ao primeiro, que permitem notar a ausência do reconhecimento do segundo: “não se pode deixar de constatar a genialidade e erudição de Baudrillard” (CATANI, 1988, p. 60). Por fim, uma variação dessa forma de ausência temporal é explorada como uma perspectiva futura por Montgomery (1987). Este, ao considerar as estruturas de sentido e de poder no interior dos trabalhos dos outros autores, o faz com a intenção de demonstrar, de forma lógica e enraizada neles mesmos, quais seriam as tendências para o campo: o que é que, diante de tudo o que existe, aponta para uma tendência, um futuro?

Assim, pode-se concluir que, paradoxalmente, esse terceiro grupo de práticas do *corpus* em análise aponta para uma busca por ausências nas variações, num espaço demarcado como homogêneo.

Quanto às relações primárias do terceiro agrupamento, elas são frequentemente demonstradas pela variação no interior desse espaço homogêneo e pelo agrupamento dessas variações em subgrupos. Mas de forma distinta do segundo grupo, essas relações são demarcadas através de suas variações no interior de certo espaço. Nesse sentido, o espaço homogêneo, que é demarcado inicialmente, serve de limite, de fronteira. O terceiro grupo também difere do primeiro, uma vez que a exterioridade não é considerada como uma continuidade, uma presença contínua. Antes disso, no terceiro grupo, o efeito da homogeneidade torna o exterior restrito a tudo que não faz parte dele mesmo.

A existência dos efeitos de homogeneidade interna, todavia, não pressupõe a inexistência de outras formas de exterioridade (como outros autores, campos, livros), nem um recorte ou uma escolha, e nem mesmo sugere a superposição do recorte considerado pelos autores sobre os demais. Se esses efeitos de homogeneidade e fronteira são úteis, a utilidade se encontra muito mais no fato de que, ao existir uma borda, as variações se tornam localizadas internamente, agrupáveis em conjuntos menores, de acordo com suas características e regras de subagrupamento. Uma superposição também não pode ser caracterizada como a principal busca, quando se trata da emergência de homogeneidades dos subgrupos. Essas caracterizações são mais visíveis como formas de justificar as

variações e de mostrar suas regras principais de funcionamento dentro do espaço restrito, do que como maneiras de ilustrar um valor maior entre subgrupos.

Os efeitos de variação geográfica ou temporal no espaço demarcado, por sua vez, são importantes para demonstrar as relações que emergem com base no respeito a regras de variações ou a efeitos de agrupamento. São as regras ou os efeitos de agrupamento que, aplicados aos espaços homogêneos, fazem emergir os elementos que lhes são faltantes, suas lacunas. É graças à definição de um local homogêneo e do estudo minucioso de suas variações, movimentações e frequências inerentes, que as ausências se tornam perceptíveis.

Em termos de relação de microelementos internos com uma exterioridade, os três últimos grupos percebidos no *corpus* constituem caminhos distintos. No primeiro, os elementos internos são uma continuidade camuflada, obscurecida pelas relações internas. No segundo, o arranjo de microelementos é analisado a partir de uma proposição externa (e não de um conceito ou palavra) como a descontinuidade histórica ressaltada por Benton Júnior (1987), que impede tanto a continuidade linear da biologia quanto da economia através do marketing: uma lógica que pode ser utilizada para criar algo. No terceiro, a exterioridade é tomada como ponto de partida. Não é uma continuidade, nem uma proposição externa que rearranjaria os elementos internos. É uma forma de entidade espacial. Tomado como fronteira, o espaço homogêneo permite construir e se embrenhar, mesmo sem ultrapassá-lo. A própria fronteira serve de base, de justificativa para o aprofundamento.

No terceiro agrupamento, percebe-se uma série de objetos discursivos que são denotados pelas homogeneidades, variações e ausências: os campos teóricos. Esse terceiro agrupamento de práticas marca também uma movimentação – como já começava a ser elucidado em Saussois e Vale (1984) – sobre as formas através das quais podem ser constituídas as criações teóricas. Movimentação esta, também clara entre o primeiro e o segundo grupo. Em todos, alguns objetos discursivos têm como base essas regras de formação específicas: grupos epistemológicos, a contabilidade, o marketing, a racionalidade econômica, o gerencialismo, a gestão. Todavia, esses objetos discursivos não são, como se poderia observar inicialmente, desprovidos de relações de poder. Mas como poderíamos, após essas descrições, encontrar as relações de poder que Deleuze (1986j) considera como pressupostas pelo saber?

2.2.2 Relações dos objetos discursivos e curvas-enunciado

Esta abordagem das relações de poder pressupostas pelos saberes tem alguma correlação com a proposta de Foucault (1969). Iniciada pela explanação das relações entre os objetos discursivos e as relações primárias e secundárias, tem a finalidade de introduzir o subcapítulo 2.3 “As forças em atuação”, que aborda as relações de poder pressupostas pelo saber (DELEUZE, 1985j). Quanto às descrições anteriormente realizadas, elas se mostraram relevantes para o propósito em questão, por ilustrarem diversas relações que permeiam os objetos discursivos, contribuindo para clarear tais relações, pois tratar dos objetos discursivos existentes sem tais descrições resultaria em indesejável abstração que impediria a observação das relações primárias e secundárias. Mais ainda, foram essas descrições, e somente elas, que possibilitaram que os enunciados pudessem ser observados.

Com as descrições das relações foi possível observar que, embora houvessem discursos anteriores que tentavam definir o papel do gestor, a partir da década de 1980 é a “gestão” que aparece, embora somente como algo representado, uma espécie de “fantasma” no espaço onde é retomada. E assim como ela, a engenharia, a racionalidade econômica e o “mainstream” não têm voz própria, embora sejam trazidos de alguma forma, por quem fala. Em grande parcela das vezes, a gestão é discutida como contraposição a outros campos, como no caso da contabilidade, que se posiciona como ativa, capaz de criar visibilidades. O discurso que enfatiza o elemento contábil refere-se à gestão como conjunto de práticas concorrentes, e refere-se à contabilidade como capaz de fixar uma visão para os profissionais, dentre estes, a do próprio gestor. Esse discurso busca desconectar a contabilidade de uma mera evolução das técnicas. Dito de outra forma, a visão de uma contabilidade que evoluiu como forma de se adaptar às demandas das organizações, dos gestores e demais profissionais é combatida. Nesse momento emerge uma contabilidade ativa, com um sentido próprio, contrário, complementar e, por vezes, superior ao da própria gestão: uma contabilidade que é capaz de criar o sentido que a prática administrativa utiliza.

No cerne dessa crítica está também a racionalidade econômica. Esta, tomada por vezes como evolução de tecnologias da engenharia, existe como objeto discursivo no curso da sua própria negação: não serve para a explicação de elementos como a contabilidade, e também não tem lugar central entre os três grupos de práticas do *corpus*.

À racionalidade econômica é negado um papel de protagonista. Ela não vem do macro ao micro (como seria um caminho do primeiro grupo), pois, por essa via o que se

percebe são os processos gerais de dominação, lutas e conflitos de classes, traduzidos no local pesquisado. Ela também não vem das relações entre microelementos para a criação de uma macroestrutura (como poderia ser o caminho principal do segundo grupo), uma vez que o conjunto de relações entre os microelementos heterogêneos geram efeitos próprios, específicos, como a própria tecnologia ou o contexto econômico-setorial. A racionalidade econômica é demonstrada como inimigo comum, para o qual, a partir de grupos distintos, existe uma tentativa de impedir os movimentos no campo. A própria ideia de que a economia teria um papel principal é atacada, uma vez que objetos discursivos do interior do *corpus*, como o marketing, são formados por análises distintas das econômicas, como aquela dita foucaultiana. Nesse caso, as lógicas de formação de conceitos que compõem o marketing emergem como invenções, que são utilizadas por organizações que querem manipular consumidores, e não como uma continuidade da própria economia.

Pode-se perceber que as formas pelas quais foram constituídas as teorias criam, finalmente, os próprios grupos epistemológicos que as utilizam. É assim que o grupo dos críticos cria a si mesmos e aos demais (interpretativistas e mainstream), por meio da demarcação, da incapacidade de perceber os elementos constantes, mas obscuros. Os interpretativistas e os membros do *mainstream* são considerados inocentes e, por vezes, até mal-intencionados. Da mesma forma, os interpretativistas ou pluralistas validam a existência do grupo dos críticos ao perceber neles sua prisão a dogmas e crenças baseadas em conhecimentos externos, demonstrada quando retrucam algumas críticas recebidas. E validam a si mesmos por utilizarem proposições e análises diferentes, capazes de trazer à tona elementos a eles referentes, como grupo. Por fim, o terceiro agrupamento toma como evidente a existência de campos específicos, e não se prende às querelas entre os dois primeiros na intenção de apoiar qualquer lado. No entanto, aproveita-se dessas diferenças para ilustrar variações nos campos, a partir das quais aponta ausências na busca por uma maior completude interna dos campos teóricos. O terceiro grupo solidifica a existência de campos específicos perpassados por diferentes alternativas.

Assim, o que se apresenta é um contexto de práticas organizacionais criadoras ou criaturas dos próprios contextos e atividades organizacionais, bem como a existência de grupos de práticas que lançam mão da negação de elementos ou da totalidade dos demais para a própria afirmação de sua existência. No que tange à negação, a contabilidade, o marketing e as análises negam o protagonismo à gestão, ao racionalismo econômico e à

evolução das tecnologias de engenharia, embora, ao mesmo tempo, utilizem destes para afirmar sua existência.

No que diz respeito à criação de grupos, algumas práticas se posicionam como em uma espécie de luta, onde o importante é se destacar das demais. Outras consideram as formas de análise como maneiras de criar. E tem um terceiro grupo que considera as variações das perspectivas dentro do grupo como aquilo que aponta sua inerente incompletude. Em todos, a própria “forma de ver” está sendo discutida sob a perspectiva que habita o *corpus* e que deve ter papel central nas discussões. Grupos de práticas distintas se atacam e se defendem, mas acima de tudo, demarcam suas fronteiras de existência, a partir da visão dos demais. Mas todos demarcam seus limites em relação à racionalidade econômica, ou de outra forma, demarcam os limites do protagonismo da racionalidade econômica entre os espaços discursivos dos quais fazem parte.

De forma sintética, pode-se afirmar que existe algo como uma variação comum, que integra todos os grupos de práticas distintas. Tem-se a autodemarcação de um “nós”, sempre distinto e portador de uma visão específica diante das outras formas de análise demarcadas, que têm em comum a contraposição ao objeto discursivo da racionalidade econômica. Essas formas criam uma entidade, um grupo, que se mostra pela utilização das práticas distintas daquelas que se pôde obter nos artigos anteriores à década de 1980, que buscam enfatizar o gestor diante do contexto geral da sociedade.

Cada conjunto de práticas discursivas remete ao seu grupo, ao mesmo tempo que o cria em relação aos demais. A formação dos objetos discursivos é representada pela Figura 4, onde percebe-se a formação de objetos realizados a partir das visibilidades criadas por meio das práticas. Considera-se como objetos os espaços vazios da Figura 4, que poderiam ser representados pelas letras de “A” a “F” inicialmente, mas que teriam também, em cada espaço vazio, a condição para a formação de outros objetos discursivos. Pode-se observar que, em redor de cada “matéria formada” pelo objeto discursivo, existem diversos sistemas heterogêneos que, ao mesmo tempo, seguem uma formulação, uma regra de curvatura comum, ou “função finalizada” (DELEUZE, 1986b, tradução nossa): um algoritmo que se repete e cria uma ordem relativamente caótica, mas referente a si mesma, ou iterativa²⁷. Assim, seria possível considerar que “as matérias formadas são caracterizadas pela visibilidade das funções finalizadas, que se distinguem pelos enunciados” (DELEUZE, 1986b, tradução nossa).

²⁷ Em teoria fractal poderia ser representada, por exemplo, pela fórmula “ $Z = z^2 + c$ ”. O valor de Z depende do próprio valor para saber onde estará o próximo resultado.

É como referir-se a um tipo de fractal (DE FREITAS, 2016) possível de ser observada na própria Figura 4, onde se faz presente por meio da série de dobras (DELEUZE, 2007), que contém em seu interior a regra de variação das demais, mas se apresentando de forma diferente. Pode-se tomar como exemplos, os objetos discursivos “C” e “D” que ocupam espaços diferentes, mas seguem uma regra de variação comum, que se repete mesmo no seu interior, criando visibilidades diferentes à esquerda, à direita e no meio.

Nesse sentido, no caso de se retomar a busca inicial de uma simples descrição, pode-se observar que algo a mais tornou-se evidente: os enunciados. É possível afirmar isso, pois segundo Deleuze (1985q), um enunciado pode ser representado através dessa espécie de curvatura, pelo fato de ela conectar as heterogeneidades do discurso. Ou ainda, pode-se dizer que, em certa dimensão, o “o enunciado se define pelas regras de passagem entre sistemas heterogêneos”, bem como pelas suas “variáveis intrínsecas, a saber, o conjunto das posições do sujeito às quais se refere, com cada posição de sujeito sendo, portanto, uma figura do ‘nós’” (DELEUZE, 1985o, tradução nossa). Dentre esses sujeitos discursivos, pode-se ilustrar com aquele que busca iluminar alguma verdade, por ser o portador de algum conhecimento não percebido pelos demais grupos; o que se encarrega de reorganizar, com outras ferramentas analíticas, algo tido como verdadeiro devido a sua ordem anterior; e aquele que busca na incompletude, a verdade sobre si mesmo (FIG. 4).

Através dessa constatação, pode-se observar os três grupos de práticas destacados do *corpus* a partir da década de 1980, pelo que lhes torna comuns: as modalidades enunciativas distintas, as estratégias específicas de argumentação e as formas inerentes de subjetivação. Atendo-se, principalmente, ao que diz respeito aos enunciados, existe uma distinção em relação ao tipo de prática que foi empreendida no *corpus* pesquisado. O ponto de vista ora defendido é que as análises feitas no *corpus* pesquisado partem de conceitos\palavras, ou lógicas\proposições\analíticas, o que difere de uma análise de enunciados. Em outras palavras, o *corpus* onde Michel Foucault é utilizado não realiza uma análise de enunciados, e sim uma análise de palavras e proposições, o que diverge sobremaneira do autor.

Há uma grande diferença, em primeiro lugar, no que ela consiste? Bem, é que as proposições, por natureza, pertencem a um sistema homogêneo, e não podem ser destacadas pelo lógico ou mesmo pelo linguista, a não ser na medida em que for determinado o sistema homogêneo do qual fazem parte, de onde são os elementos. E de fato, como eu disse, você vê como o linguista procede da mesma maneira a este respeito. Eles afirmam os direitos de uma certa abstração, ou seja, em uma língua específica; eles afirmam as condições em que pode ser que a

linguagem seja constituída como um objeto científico. E as condições, são muito simples: cortar os sistemas homogêneos da língua (DELEUZE, 1986p, tradução nossa).

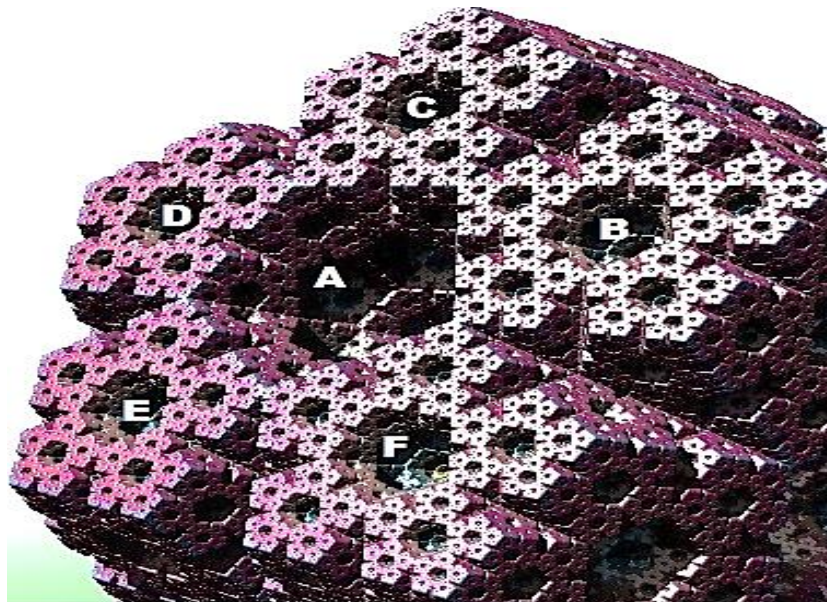


FIGURA 4 – Figura fractal *Kaleidoscopic* – formação de objetos discursivos em formato iterativo

Fonte: *Software* Mandelbulber.

Embora a análise dos grupos (crítico, interpretativista e terceiro) tenha sido feita usando-se conceitos\palavras que indicavam continuidades, proposições\lógicas analíticas que ressaltavam criações e diferenças\homogeneidades que evidenciavam ausências, a proposta de Deleuze (1986p) destaca-se delas por “procurar as características do enunciado, por sua vez, nas diferenças e relações inseparáveis das palavras, frases e proposições”. Destas, “o enunciado se distingue, mas é inseparável”:

segundo Foucault, a descoberta do enunciado significa, precisamente, que façamos a cisão das palavras, frases e proposições. Se não chegássemos a rachar as palavras, frases e proposições, nunca descobriríamos os enunciados. É o agora ou nunca para perguntar: mas o que significa exatamente essa divisão de palavras, frases e proposições? Significa: construir duas frases cuja diferença é infinitamente pequena. É isso mesmo: abrir a frase, dividir a frase. Construir duas frases cuja diferença é infinitesimal (DELEUZE, 1985a, tradução nossa).

É na demarcação entre diferentes perspectivas que, por exemplo, em certa organização, a disciplina suscita a continuidade da exploração entre classes (KNIGHTS; WILLMOTT, 1987), e em outro momento, não uma continuidade, e sim as relações entre elementos como instituições e saberes (MACVE, 1986). Ou ainda, é com base nessa cisão, que o “interpretativismo” pode ser quebrado em vários pedaços, ou várias visões: na

primeira, ele representa um conjunto de pesquisadores que não conseguem perceber a realidade obscura da dominação, logo, inocentes, mal-intencionados ou insensíveis ao que ocorre. Num segundo modal enunciativo, o interpretativismo se constitui de discussões não aprisionadas em dogmas e crenças baseados em conhecimentos externos, e sim na criação baseada na relação de microelementos capazes de revisar histórias lineares. E por fim, uma terceira visão ilustraria essa divisão epistemológica como uma mera variação dentro de um campo de pesquisa mais específico, onde as ausências podem ser demarcadas. Através dessas descrições, pode-se perceber as variações de um enunciado. É no processo de cisão das frases e palavras que se faz possível a compreensão da forma, através da qual a conexão entre as descrições (visibilidades) e enunciados acontece:

Dessa forma, eu não poderia destacar o enunciado das frases sem revelar um número de cenas visíveis. A visibilidade aparecerá onde? Quando tento que uma frase se junte a outra. Isso demandará de mim, no momento, a geração de cenas visíveis, bastante surpreendentes, que, de tão inusitadas que são, me demandarão por suscitar visibilidades paradoxais, para assegurar a interface das duas frases (DELEUZE, 1985 α , tradução nossa).

Nesse sentido, pode-se afirmar que as palavras, assim como as práticas textuais, são fundamentais para a existência das relações discursivas, uma vez que delas precisam para se destacarem, para existirem. Todavia, são elementos distintos. O enunciado sempre convida para novas visibilidades através das palavras. É dessa forma que “o enunciado não cinde as frases sem suscitar visibilidades pelas quais uma frase se junta a outra” (DELEUZE, 1985 α). Por isso, foi importante buscar nos textos não suas frases ou proposições, e sim suas visibilidades. São essas visibilidades que, como num quadro de Robert Delaunay, se perdem em relação aos objetos figurativos, à medida que se direcionam, cada vez mais, aos seus reflexos e cintilações. De forma próxima, os objetos textuais como frases e proposições se deslocam em direção aos enunciados.

É como se não só houvesse uma lacuna entre as duas formas, mas como se cada forma fosse atravessada por uma lacuna. Lacuna entre a luz e brilho, cintilação etc. Lacuna entre o “ente” da linguagem e os enunciados disseminados na língua. É neste segundo tipo de lacuna que se faz a insinuação. Algo do visível no enunciado, é a dupla insinuação. Insinuações do visível no enunciável, insinuações do enunciável no visível (DELEUZE, 1985 β , tradução nossa).

Nesse sentido, algumas constatações podem ser feitas em relação à primeira parte teórica dessa tese. Buscou-se as diferenças e relações dos objetos discursivos e enunciados com as palavras e proposições, ao invés de uma compreensão de nível mais profundo sobre o que as palavras ou proposições seriam capazes de revelar. Existem grupos que criam,

outros que desmascaram e aqueles que apontam ausências. Em todos os grupos, existem aqueles que se apoiam em evidências empíricas ou no real, e aqueles que se apoiam nas interpretações ou reflexões. Todavia, em nada isso pareceu impedir uma tripla demarcação, tanto por linhas epistemológicas\olhares distintos (onde uma análise de palavras, frases e proposições seria também coerente), como pelas práticas diferentes²⁸, quanto pelas relações discursivas, que são devedoras de ambas.

Ressalta-se, todavia, que alguns elementos foram possíveis justamente pela escolha do caminho deleuziano-foucaultiano, como a observação de uma linha comum (ou curva, ou enunciado) entre os três últimos grupos presentes no *corpus*, que remete à sua própria criação, por meio de práticas diferentes; ou a caracterização dos grupos anteriores à década de 1980, que se mostraram distintos, e por fim, pela própria transição de um período para outro.

Essas diferenças somente puderam ser constatadas no *corpus* pesquisado, ao se perceber os objetos discursivos sendo formados através de suas relações segundas e elementos que lhes circulavam. Anteriormente à década de 1980, ainda existe o objeto discursivo do gestor na esfera de atuação que lhe seria própria, para a qual e em relação à qual, existiria: os profissionais, as organizações e seu meio – a sociedade. Após Saussois e Vale (1984), as relações segundas formam objetos que tratam principalmente de análises “teóricas” como os grupos epistemológicos, a contabilidade, o *marketing*, a racionalidade econômica, o gerencialismo, a gestão. Não se trata mais de como a gestão é realizada e por quem, e sim de como ela e demais objetos discursivos são percebidos através de suas perspectivas e conceitos.

Pode-se afirmar então, que, entre o primeiro momento analisado e o segundo, os elementos empíricos dão lugar para as análises feitas sobre as perspectivas, uma análise sobre a própria forma de análise. Argumenta-se, também, que o caminho por entre os objetos discursivos e enunciados amplia horizontes para algumas respostas sobre as relações de poder e, por conseguinte, sobre as estratégias entre grupos. Mas antes de abordar a estratégia, coerente se torna a busca de uma explicação melhor sobre o que seriam as relações de poder segundo a ótica deleuziana.

²⁸ Alcançável também através da Análise Crítica do Discurso (ACD), de Fairclough, (2001), que, entretanto, se diferencia da sugestão dada nos cursos de Gilles Deleuze, de 1985 e 1986.

2.3 As forças em atuação

No *corpus*, não se pode afirmar que o poder existe separado dos demais objetos discursivos evidenciados, ou que ele se encontra nulo em relação às práticas. Ao invés disso, ele é percebido como dependente desse contexto e como criado em conjunto com os demais objetos discursivos.

Dessa maneira, tem-se um objetivo triplo neste subitem: primeiramente, retomar elementos do saber existentes no *corpus* de textos, para, em segunda instância, verificar a relação existente entre o saber e o poder, a partir das aulas de Gilles Deleuze (principalmente no ano de 1986) e, por fim, ponderar sobre as relações entre saberes e poderes no *corpus*. Apenas no decorrer dessa elucidação, pode-se verificar a movimentação de forças que existem no campo dos estudos sobre organizações, quando, finalmente, as relações dentro do campo específico da estratégia poderão tornar-se mais evidentes, bem como, as relações que tangenciam a própria academia.

Ao começar essa jornada, faz-se importante observar que, para Deleuze (1986j), embora constantemente envolvido em uma mistura de saber-poder, o poder não é uma forma discursiva. E as formas discursivas não estão na mesma dimensão das relações de forças (ou do poder). Logo, uma abstração em relação a essas misturas é necessária, para que se perceba que os extratos do saber são distintos do diagrama de poder (DELEUZE, 1986b). Existem pelo menos duas características que diferem o poder do saber:

O saber passa através das formas e opera nas formas. O poder estabelece relacionamentos de um ponto singular a outro ponto singular, de um ponto a outro. O saber considera as matérias formadas e as funções formalizadas; o poder considera somente as matérias não-formadas e as funções não-formalizadas (DELEUZE, 1986c, tradução nossa).

Abre-se, diante dessa explicação, a necessidade do tratamento mais objetivo sobre o que seriam as “formas” e os “pontos”, que estabelecem a primeira diferença entre saber e poder. Deleuze (1986c) utiliza-se de um exemplo baseado no diagrama do poder disciplinar foucaultiano para explicar essas duas questões. Inicialmente, o que seriam as matérias formadas e funções formalizadas que o saber considera? Elas seriam sempre baseadas em elementos concretos, como sua nomenclatura alude, formadas ou formalizadas no discurso. Nesse caso, essas duas categorias do saber se constituiriam da seguinte maneira:

Matérias formadas seriam: estudante, trabalhador, prisioneiro. [...] eu estou no concreto, não existe material que não seja formado, logo, a função será [para um estudante]: ensinar. Ensinar uma multiplicidade de crianças em um espaço fechado, que vamos nomear como escola primária ou secundária. Se a matéria formada se tornou o prisioneiro em vez de estudante, não é mais ensinar, mas punir [no espaço da prisão] (DELEUZE, 1986c, tradução nossa).

Pode-se, adicionalmente, complementar a matéria formada “trabalhador” pela sua função: trabalhar na fábrica. Com base nessa explicação inicial, sobre os elementos considerados pelo saber, pode-se aludir também ao poder. Isso ocorre devido ao fato de que, para todos esses casos, existe uma possibilidade de conexão: “Impor uma tarefa qualquer a uma multiplicidade pouco numerosa num espaço fechado, foi a categoria de poder”²⁹ (DELEUZE, 1986c, tradução nossa). Pode-se afirmar, então, que aquelas matérias formadas e funções formalizadas se encontram em um diagrama único, que, todavia, é impreciso por abarcar matérias ainda não formadas em funções não formalizadas como “tarefa qualquer” e “multiplicidade pouco numerosa”.

Dessa maneira, o poder “diz respeito e abraça matérias não formadas – quaisquer multiplicidades e funções não-formalizadas – pela imposição de qualquer tarefa”, enquanto o saber é composto por “todas as maneiras formalizadas de impor tarefas precisas, tarefas especializadas, a determinada multiplicidade”. Ou seja, o saber estabiliza matérias e funções: “O que vai ser punido, serão os prisioneiros; o que será educado, serão os filhos, e tudo aquilo sem dúvida é subsumido pela categoria ‘impor qualquer tarefa a qualquer multiplicidade restrita’” (DELEUZE, 1986j, tradução nossa). Ao “nível das categorias de saber, educar, punir, fazer trabalhar etc., não são, obviamente, as mesmas coisas” (DELEUZE, 1986j, tradução nossa): o saber torna o poder específico, estável.

Nesse ponto da discussão, torna-se factível uma analogia com as categorias do saber presentes nos textos das décadas de 1980. Inicialmente, tem-se um conjunto de matérias formadas pelas relações discursivas, quais sejam: grupos epistemológicos, a contabilidade, o *marketing*, a racionalidade econômica, o gerencialismo, o poder, a gestão. E essas “matérias formadas” respondem a certas funções formalizadas.

A contabilidade emerge como ativa, como um elemento que dá sentido à gestão, não cabendo o caso contrário, ou seja, a gestão continuar dando sentido à contabilidade como evolução das técnicas. A racionalidade econômica é considerada um inimigo comum, ao qual é negado o papel de protagonista, com os conceitos econômicos sendo vistos no *marketing* como forma de manipular consumidores. Assim, o *marketing* e as

²⁹ Deleuze (1986b) também ilustra categorias dos diagramas de soberania do poder pastoral.

analíticas negam o protagonismo à gestão, ao racionalismo econômico e à evolução das tecnologias. Os interpretativistas são acusados de não perceber as relações de poder e dominação: inocentes ou mal-intencionados, mas sempre com análises incapazes de trazer à tona elementos mais profundos ou obscuros. Os teóricos críticos são acusados de dogmáticos e historiadores lineares. O terceiro grupo visa apontar ausências ou lacunas que legitimam a existência de grupos distintos, recortados em certo espaço definido anteriormente. Como é possível perceber, as funções finalizadas ao redor dos objetos discursivos são distintas quando estabilizadas pelo saber. No entanto, e talvez mesmo em razão das diferenças ocorrerem como o são, pode-se sugerir a existência de uma categoria de poder que as perpassa de forma mais ampla: delimitar a atuação de um grupo qualquer dentro de um campo qualquer. A gestão e a racionalidade econômica, são delimitadas quanto à atuação, ao mesmo tempo em que os críticos, os interpretativistas são limitados e delimitam a atuação de si mesmos e dos demais, como pode ser observado já na Figura 3.

Retomando a primeira questão formulada, que trata sobre os pontos do poder, a explicação do autor perpassa elementos também já discutidos. Assim, tem-se a outra característica que fará o poder se distinguir do saber, ou seja, o saber perpassa e opera nas formas, enquanto o poder estabelece relacionamentos de um ponto a outro.

É que o saber, como já vimos ao longo do primeiro trimestre, sempre procede no interior de uma forma e, melhor dizendo, de uma forma para outra. Ele procede de acordo com a forma visível, a luminosidade; de acordo com a forma do enunciável, a linguagem, e melhor, ele procede de uma forma para outra, ou seja, ele entrelaça o visível e o enunciável. Enquanto o poder vai de um ponto para outro. O poder é um conjunto de relações pontuais e não formais (DELEUZE, 1986c, tradução nossa).

Assim, pode-se reforçar as formas como visibilidades\luminosidades e a linguagem\enunciados, abordados nos capítulos anteriores. O poder passa pelo interior, bem como entre, as luminosidades e os enunciados. Todavia, ainda em relação aos pontos ou relações pontuais, faz-se necessário compreender, também, uma análise mais profunda feita por Deleuze (2006; 1986a; 1986b; 1986c) sobre o poder. Ele é uma relação de forças, e “uma força está fundamentalmente relacionada com outras forças, ou seja, uma força não tem essência, mas é definida pelo elemento que afeta outras forças e por elas é afetada” (DELEUZE, 1986c, tradução nossa).

Então, quer dizer, eu diria, bem, sim, eu posso definir o poder como qualquer relação de um ponto a outro, se eu entendo o que significa “ponto”. E aqui, eu sugiro apenas que “ponto” deve ser entendido como o equivalente exato de

“afetamento³⁰”; um ponto de força não é a fonte da força, é o afetamento, isto é, a sua relação com outra força que lhe afeta ou que ela afeta. Isso é o que define um ponto (DELEUZE, 1986c, tradução nossa).

O autor atesta, durante essa aula, que os pontos de poder são lugares onde ocorre uma relação em que uma força afeta e outra é afetada, ou seja, o poder estabelece relações entre pontos, que são lugares de “afetamentos” entre uma força ativa e outra receptiva (DELEUZE, 1986c). Para explicar isso, ele sugere pares como organizar e ser organizado: “organizar do lado da força que afeta, que classifica outras forças; ser organizado do lado de forças afetadas. [...] Ser organizado é um afetamento reativo; organizar é um afetamento ativo”; ou classificar e ser classificado, pois uma classificação hierárquica, do tipo: “primeiro, segundo, terceiro, quarto, quinto, também é um traço diagramático, isto é, uma categoria de poder, uma força que faz a classificação de outras forças. Aqui, eu tenho novamente dois afetamentos: classificar – ser classificado” (DELEUZE, 1986c, tradução nossa).

Você vê que não se deve acreditar que os afetamentos reativos são simplesmente afetamentos simétricos, pois há uma especificidade no afetamento “ser organizado” em comparação com o afetamento “organizar”. Afetamentos reativos não são simplesmente a mera repetição do afetamento ativo. Ser organizado responde a organizar; sim, é uma relação de poder. Classificar e, em seguida, organizar é, por exemplo, na escola: o mestre que diz a todos os alunos que esperem na porta sem fumar; o mestre vem e eles formam pares. A força do mestre é de organizar. A força dos estudantes é de serem organizados, pois é preciso uma força para suportar a força. Ser organizado é um afetamento reativo da força, assim como organizar é um afetamento ativo da força. Um afetamento de receptividade: ser organizado (DELEUZE, 1986c, tradução nossa).

Também no *corpus* destacado, tem-se a possibilidade de ilustrar pontos de afetamento com forças que afetam e que são afetadas. Os teóricos críticos utilizam, sobremaneira, a possibilidade de relacionarem o discurso interpretativista ao racionalismo econômico, demonstrando que os mesmos não são capazes de perceber as relações de poder e dominação que, obscuras, perpassam todo o tecido social e se instauram nas organizações pesquisadas. Enquanto fazem isso, os teóricos críticos também relacionam os pluralistas às suas próprias teorias, capazes de elucidar, esclarecer e desencavar dos lugares obscuros as relações de dominação sempre presentes.

³⁰ No original em francês “*affete*”. Que poderia ser traduzido como “afetar”, “afetação”, ou mesmo “efeito”. Todavia optou-se por “afetamento” para que a palavra tenha uma via de mão dupla mais clara: afetamento depende de algo que afeta e que é afetado, não deixando uma força maior para o que afeta (no caso do uso da palavra afetar ou afetação) ou para o que será afetado (no caso do uso da palavra efeito). Por fim, mesmo que seja um neologismo, afetamento é esteticamente mais palatável que “afetação”, sendo esta palavra existente na língua portuguesa.

“Colocar algo em relação a qualquer coisa” pode ser considerado como uma força de afetar, enquanto “ser colocado em relação”, uma força de ser afetado. É uma atuação que o grupo interpretativista também visou ao criticar as formas através das quais a pesquisa sobre organizações era feita: uma construção de sentido linear e não aberta às especificidades capazes de emergir do contexto. Ao colocar as pesquisas do grupo dos teóricos críticos “em relação” consigo próprio e com a gestão, os interpretativistas permitiriam emergir uma pesquisa dogmática naqueles que sempre buscavam encontrar, nas profundezas das relações, as mesmas coisas, e não as coisas locais e peculiares ao contexto em que se apresentavam.

Pode-se afirmar, pois, que o “colocar em relação” às suas próprias teorias também foi utilizado nesse caso, mas existe aqui também outro ponto de afetamento, desdobrado do primeiro: o apontamento de falhas. Assim, “descrever as falhas” que se integram às formas através do não perceber a dominação contínua, no momento em que os críticos não percebem as especificidades locais. O par dessa força seria uma força de afetar, enquanto “ter as falhas descritas”, uma força receptiva. Além dessas falhas, seria possível ter outro ponto de afetamento, muito utilizado, principalmente, no terceiro grupo, ao “apontar lacunas” e “ter as lacunas apontadas”, sendo esta a força receptiva da relação.

Claramente, cada grupo é levado a priorizar certas categorias do poder em detrimento de outras, de acordo com os estratos a que têm acesso, como as maneiras pelas quais teve forças afetadas e acessa forças afetantes. Mas quando se trata das opções tomadas sobre relações de poder, o tema tratado se aproxima do foco desta tese, pois: “Agora, o estudo desta microfísica pressupõe que o poder exercido sobre o corpo [teórico] não seja concebido como uma propriedade, mas como uma estratégia;” e para além disso,

que os seus efeitos de dominação são sejam atribuídos à “apropriação”, mas a disposições, manobras, táticas, técnicas, funcionamentos; que se deve decifrar nele uma rede de relações em constante tensão, em atividade, ao invés de um privilégio que se pode possuir; que se deve tomar como modelo de uma batalha perpétua, em vez de um contrato regulando uma transação ou a conquista de um território (FOUCAULT, 1984, 174, tradução nossa).

Fica nítida certa disputa estratégica, onde o poder se exerce por meio da conexão de matérias não formadas com funções não formalizadas (DELEUZE, 1986j): colocar qualquer teoria em relação com qualquer coisa, descrever quaisquer falhas de qualquer abordagem, apontar qualquer lacuna em qualquer espaço teórico. E novamente, diante da possibilidade de adoção dessas categorias de poder por qualquer grupo, observa-se o papel fundamental do saber: ele estabiliza matérias e funções. “É o saber que lhes dá

estabilidade” (DELEUZE, 1986j tradução nossa). Faz-se necessário examinar novamente a categoria de poder “colocar qualquer teoria em relação com qualquer coisa”.

Por exemplo, sobre as matérias amorfas: “qualquer teoria” e “qualquer coisa”, pôde-se, através do saber, formalizar respectivamente o interpretativismo e a dominação contínua. Nesse caso, operou-se a função “colocar em relação”³¹, formulando uma comparação das duas, para mostrar a existência de elementos externos constantes, confrontando-os com a inexistência desses elementos nas análises do grupo. Todavia, diante da mesma categoria do poder pode-se delimitar outras matérias formadas. Assim, no lugar de “qualquer teoria” e “qualquer coisa”, respectivamente, poderiam também estar a teoria crítica e a criação de especificidades locais/contextuais. Nesse caso, a função “colocar em relação” recebe um sentido inverso da anterior: enfatiza a existência de conhecimentos externos, bem como sua ampla frequência no interior das análises. Essa discussão é apontada no Quadro 3.

Existem, ainda, outros exemplos possíveis, e por vezes conectados aos primeiros, como a função “descrever quaisquer falhas”, a sugerir que um raciocínio dogmático é um erro, enquanto junta-se a teoria crítica a “qualquer abordagem”. Interessante perceber a quantidade de possibilidades de relações entre forças, para além desses exemplos, e como as categorias de poder podem pular entre os diversos grupos, mesmo baseando-se em tipos de saber distintos. “Esse é um conjunto de relações infinitesimais, um conjunto de relações fluentes, evanescentes”. [...] “É mesmo por isso que o poder não tem forma, que o poder, por definição, vai de um ponto a outro” (DELEUZE, 1986j, tradução nossa). Tendo base nessa discussão, é possível fazer algumas considerações sobre a relação entre o saber e o poder.

Deleuze (1986s, tradução nossa) reforça que, embora na “experiência concreta” ambos estejam sempre entremisturados, existe uma diferença de natureza entre o saber e o poder. E é nessa pressuposição recíproca, que suas diferenças se tornam também uma forma de articulação. De fato, eles são complementares, pois,

sem relações de poder, sem as relações de forças, o saber não tem nada a atualizar, suas formas são formas vazias. É nesse sentido que ele pressupõe o poder. Mas inversamente: sem as formas do saber, o poder permanece pontual, fluente, evanescente, instável e não pode se conservar nem se reproduzir (DELEUZE, 1986j, tradução nossa).

³¹ Ou seja: colocar o interpretativismo em relação com a dominação contínua.

Ou seja, o saber depende do poder, pois suas formas, vazias, não se atualizariam por si só. Realmente, falar sobre “interpretativismo” e “dominação contínua” fora do contexto de atualização de forças em que se encontravam, deixa-as, logicamente, sem relação com o mesmo contexto. Já na perspectiva das relações de forças, colocar qualquer teoria em relação com qualquer coisa, simplesmente, é colocar nada em relação com nada, pois qualquer coisa pode ser qualquer coisa. E qualquer coisa pode ser tudo, e como é tudo, não fazer referência a algo específico do campo teórico em que existe. Juntando os dois termos, entretanto, tem-se: colocar o interpretativismo em relação à dominação contínua. Como resultado, emerge a condição necessária para demonstrar que a teoria crítica é mais capaz de tornar evidentes essas condições.

Com base nas discussões anteriores, sugere-se uma categoria de poder mais ampla, para a qual as categorias de poder ilustradas, até esse ponto do estudo, seriam atualizações locais de afetamentos. Categoria esta, presente na primeira categoria de poder encontrada: “Delimitar a atuação de um grupo qualquer, dentro de um campo qualquer”. Argumenta-se que ela poderia ser colocada na relação entre os discursos que foram observados antes e entre aqueles afetos à década de 1980. Como relatado nos poucos artigos anteriores, ocorreu uma tentativa de restringir o campo de atuação das organizações para a atividade da gestão ou do gestor, tendo em face as demandas da sociedade por profissionais com conhecimentos e habilidades na área, e como comparação os psiquiatras, engenheiros e líderes ferroviários excêntricos. Todo um contexto onde a atividade da gestão recebe um papel protagonista. Tem-se, assim, o enunciado: delimitar o campo das organizações para o gestor.

Outrossim, as reações posteriores já ocorrem numa tentativa de delimitar o próprio discurso da gestão, pois o gestor, portador da racionalidade econômica, com conhecimentos e habilidades administrativas, não mais será tratado como o único atuante na esfera das organizações. Ao contrário disso, o discurso da gestão torna-se parte de uma macroestrutura associada aos processos gerais de dominação; ou suas técnicas são consideradas como não referentes a uma fonte suprema ou única de um discurso linear. O que também não se aplica ao terceiro grupo, pois a análise realizada respeita as regras de variação, ou efeitos de agrupamento específicos aos campos teóricos, não cabendo a alguma superposição da gestão.

Além disso, “delimitar a atuação de um grupo qualquer, dentro de um campo qualquer” também foi atualizado pela criação dos próprios grupos na década de 1980.

Dessa forma, por meio da categoria da força de afetar “criar algum grupo”, ele se delimita a si e aos demais, e como força reativa; “ser criado como grupo”, permite a delimitação de si mesmos pelos demais. Isso ocorre com os críticos, ao se destacarem dos outros. Os críticos não apoiam a continuidade do contexto discursivo hegemônico, logo, se destacam dos que apoiam. Mas as formas pelas quais se destacam, permitem aos interpretativistas se contrastarem, por utilizar diferentes formas de análises para criar contextos discursivos específicos, apenas perceptíveis por meio da sua forma de análise. Já o último grupo faz parte desse jogo, quando aponta as incompletudes de algum contexto, com base em sua existência inicial.

Contraditoriamente, cabe à gestão, como também à racionalidade econômica, exercer uma força apenas receptiva. Tomadas nesse discurso, as forças receptivas se mostram no *corpus* apenas com condições de serem criadas e delimitadas em termos de atuação, dentro dos contextos discursivos que a elas se referem. Todavia, isso não teria acontecido em razão da raridade que permeou esse discurso falando por si? Embora a ênfase dessas análises seja eminentemente qualitativa (e nesse sentido busca-se apenas ilustrar essas características e não dizer que são as únicas do período), as qualidades do grupo anterior à década de 1980 poderiam ser melhor respondidas? Tal atualização de forças existiria em outras esferas de atuação? Considera-se dois caminhos possíveis para buscar essas respostas. Inicialmente, no próximo subitem, saber como se dá parte da distribuição de forças em campos que tangenciam os estudos sobre organizações. A resposta a esse questionamento surge em um contexto mais amplo dos estudos sobre organizações (que também permitiu uma tomada de posição em relação às forças em atuação), e ultrapassa essa tarja de “estudos”, levando, também, a um contexto mais restrito, que volta ao campo dos estudos, mas restringindo-se a um objeto buscado no contexto das organizações, a saber: as estratégias.

2.3.1 Organizações como formas que emergem a partir das forças: um posicionamento necessário

Para compreender de forma mais clara como as forças atuam, nesse estágio do estudo teve-se como foco a ação dessas forças a partir de outros locais, o que permitiu uma ampliação do contexto em que elas se distribuíam quando da sua institucionalização, ou seja, quando da sua utilização pelas instituições que tangenciam o campo dos estudos sobre organizações. De certa maneira, busca-se nesse caso, apreender quais formas emergem a

partir das forças (DELEUZE, 1986v) que perpassam os discursos organizacionais. Busca-se, pois, grupos de organizações que emergem no discurso da contemporaneidade resultantes dessas forças. Neste sentido, foram encontradas organizações demarcadas por um posicionamento claramente enviesado pelos interesses específicos, atestados por sua atuação política. Tal busca visou, também, permitir um posicionamento em relação a essas forças: passo necessário, uma vez que esta tese faz parte, de forma mais ampla, do campo discursivo dos estudos sobre organizações. No capítulo posterior, essa busca será limitada ao campo da estratégia.

Com um olhar sobre as relações de forças que animam os estudos sobre organizações, inicialmente é relevante ponderar sobre a dificuldade em chegar a um conceito unívoco do que seriam “teorias organizacionais” (PAULA, 2013). Não seriam as próprias relações de forças entre grupos que buscam esse conceito, as relações responsáveis pelas dificuldades em chegar a uma univocidade? E se essa ponderação for coerente, as relações mais amplas existentes nos estudos sobre organizações se aplicam ao contexto específico da estratégia?

Argumenta-se que a resposta, para ambos os problemas, é “sim”. Inicialmente, pode-se constatar que a área de estudos sobre organizações é perpassada por múltiplas abordagens (CLEGG; HARDY; NORD, 1999), que teve seu início associado às ciências sociais, um campo também dividido por múltiplas abordagens (NEELEY, 1981). Todavia, não estarão endereçadas, neste capítulo, às divisões associadas à primeira pergunta, pelo viés de suas dificuldades conceituais. Isso porque, claramente, uma resposta que negasse a divisão dos estudos sobre organizações em uma miríade de abordagens, disciplinas e fontes seria incoerente (WILLMAN, 2014), da mesma forma que uma afirmação de unicidade seria simplificadora. Não se poderia, pois, ter a intenção de esgotar a enorme miríade em que o campo se fragmenta, a não ser em um estudo dedicado especificamente ao tema.

Antes disso, e por ter como foco de análise a relação entre os grupos, buscar-se-á algum nível da divisão dos estudos sobre organizações, que permita observar forças em atuação no campo ou, pelo menos, algumas relações de poder capazes de fragmentá-lo em blocos com interesses distintos. Fazendo isso, demonstrar-se-á desdobramentos dessa divisão em um contexto de entidades, instituições e outros espaços discursivos que fomentam ou se baseiam na produção e reprodução de interesses específicos, no intuito de ilustrar alguns traços diagramáticos, mesmo que de forma parcial. Há que considerar, então, para encontrar ressonância com os propósitos aqui discutidos, uma reformulação do

problema sobre a divisão dos estudos sobre organizações: em algum nível de análise, uma relação de poder se torna institucionalizada?

De forma cronológica, uma das forças em atuação para a institucionalização do campo pode ser associada aos Estados Unidos da América (EUA), pois o mesmo interfere na sua formação, em diversos países ao redor do mundo, dos quais pode-se citar o Reino Unido e o Brasil, desde o desenvolvimento das escolas de administração (WILLIAMS, 2010). Interessante notar que, se as escolas de negócios (e demais instituições que se desdobram) são cristalizações das forças em atuação, isso ratificaria novamente a opção de Michel Foucault por sempre associar saberes com poderes.

Em relação ao Brasil, percebe-se que essas forças atuavam no desenvolvimento das escolas. Uma atualização da relação entre saberes e as forças era então associado aos conhecimentos necessários à modernização\industrialização do país. Mas para além disso, as escolas emergem como forma de combate ao comunismo pelos estadunidenses (ALCADIPANI; BERTERO, 2012):

Durante a Guerra Fria, as escolas de administração de negócios desenvolveram-se e consolidaram-se nos Estados Unidos, na Europa e em vários outros países, incluindo-se o Brasil. A tônica na criação e desenvolvimento dessas instituições de ensino foi seguir o modelo das escolas de *management*, que ganhavam proeminência e destaque na América do Norte. [Isso ocorreu] por meio de missões de professores dos EUA, do envio de acadêmicos de diversos países para fazer cursos de pós-graduação naquele país e da importação de programas e tradução de livros-texto (ALCADIPANI; BERTERO, 2012, p. 289).

Além disso, diversas instituições de ensino tiveram ajuda estrutural e mesmo financeira dos estadunidenses, como a Fundação Getúlio Vargas (FGV), a Escola de Administração de São Paulo (EASP), a Universidade Federal da Bahia (UFBA) e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), sendo que na primeira, havia integrantes norte-americanos agindo de forma direta (ALCADIPANI; BERTERO, 2012). Não seria estranho, então, a existência de uma força pressuposta por certo tipo de saber administrativo, também conhecido como *management*, ou gerencialismo, surgido nos EUA, reconhecido e criticado pelo seu interesse em eficiência, eficácia e maximização de resultados, e de suposta neutralidade política (ALCADIPANI; ROSA, 2011; PARKER, 2002). Claramente, essa tríade precisaria de uma reflexão mais profunda, caso se queira compreender o jogo que as anima. Refletindo inicialmente sobre a sua neutralidade, pode-se perceber algumas incoerências. A argumentação que aqui se coloca é que não há como se falar de neutralidade sem uma definição dos interesses que estão em disputa. Além

disso, Wolin (2009) alerta para a observância da dinâmica dos interesses de grupos com movimentação na sociedade contemporânea:

Já não são deputados, primeiros-ministros, tribunais e os partidos políticos que ocupam o centro de atenção, na forma como o fizeram há cinquenta anos. Agora é a “política” das corporações, sindicatos e até universidades que está sendo examinada. Essa preocupação sugere que a política foi transferida para um outro plano, que antigamente era designado como “privado”, mas que agora acredita-se ter ofuscado o antigo sistema político. Parece que estamos em uma era onde o indivíduo busca cada vez mais suas satisfações políticas fora da área tradicional da mesma (WOLIN, 2009, p. 316, tradução nossa).

Segundo Wolin (2009), os interesses seriam atingidos por outros planos, ou seja, pela participação na esfera social e pelas organizações. Em outras palavras: defender um tipo de prática organizacional sinaliza, pelo saber, uma posição pressuposta no diagrama de poder, uma atualização. Por isso, pode-se considerar a própria afirmação de “neutralidade” como um dos elementos políticos da disputa que, para Parker (2002), é traduzida em um formato ideológico e global, usado para justificar a crueldade e ampliar a desigualdade.

Outrossim, uma crítica feita a esse discurso versa sobre a sua obscura relação com grupos das elites transnacionais, como a “Comissão Trilateral, entidade privada fundada em 1973, que engloba representantes do mundo empresarial, político e acadêmico dos Estados Unidos, Europa e Japão” (HOEVELER, 2015, p. iv), ou ainda o grupo ultraconservador de pensadores com origem na cidade de *Mont Pèlerin*, na Suíça (MIROWSKI, 2013), cujos integrantes são ganhadores de diversos prêmios Nobeis na área econômica.

Em que pese a anterior existência de associações entre pensadores e empresários com interesses claros na forma mundial de organização, como no caso do Committee for Economic Development (CED), atuante desde a década de 40 como um departamento estadunidense (HOEVELER, 2015), dentre esses grupos, é interessante observar aquele nascido da *Mont Pèlerin Society* (MPS) uma vez que, por caminhos tortuosos, chega à Chicago School of Economics (HORN; MIROWSKI, 2009), instituição relevante para a criação das escolas de negócios com o viés defendido pelo grupo. Nesse caso, o discurso do *management* serve de suporte para manutenção das benesses daquela elite, que se embrenha na sociedade desde os momentos de sua criação, e que, atualmente, é fortemente apoiado na ideia (e em milhares de instituições de apoio) de tomar o controle do estado, para, a partir desse controle, impor o tipo de sociedade em que acreditam (MIROWSKI, 2013).

Passando pelas influências nos regimes ditatoriais que foram instalados na América Latina durante a última metade do século XX, algumas facetas organizacionais da defesa dos interesses da *Mont Pèlerin Society* (MPS) são suas fundações e tanques de ideias (PLEHWE, 2009). Mas a atuação politizada, bem como a esfera de influência dessas instituições, ocorre em um domínio diferente das agências de espionagens estadunidenses, como a Central Intelligence Agency (CIA)³² por exemplo, de onde documentos vazados citam o então presidente em exercício do Brasil como informante (WIKILEAKS, 2016).

Aos tanques de ideias, segue-se uma série de outras instituições de períodos remotos, que atuam desde a década de 1950 (PLEHWE, 2009), conformadoras de grupos, como já alertava Wolin (2009), cuja forma de atuação não passa apenas pela tentativa de controle do governo via associação com políticos profissionais. Para ilustrar tal forma de atuação neste estudo, será enfocada apenas uma parte dessa rede de tanques de ideias atualmente atuante no Brasil, como a *Atlas Economic Research Foundation* (ATLAS NETWORK), cujo fundador participava e recebia suportes financeiros de membros da MPS (ALVARES, 2014).

A atual *Atlas Network* merece atenção especial, por ser considerada um tanque de ideias criador de outros (MIROWSKI, 2015), tanto por meio de seus cursos, como também pelo aporte financeiro direto que pratica. Seu formato de atuação é fundamentado na repetição contínua da tecnologia desenvolvida na implantação dos cursos de administração no Brasil:

Ao que tudo indica, o interesse dos EUA era criar uma escola de administração capaz de caminhar com suas próprias pernas, porém adotando o modelo norte-americano, e atuando para que ela formasse profissionais que pensassem o desenvolvimento e a modernização com base em uma visão norte-americana. (ALCADIPANI; BERTERO, 2012, p. 296).

A *Atlas Network* é apoiadora, no Brasil, de uma série de outras instituições, treinando seus membros a aprenderem a como se tornarem a cada dia mais independentes financeiramente, porém difundindo suas ideologias, através da doutrinação de outros integrantes. Entre os tanques de ideias apoiados, estão o Instituto Ludwig Von Mises Brasil (LvMI), o Estudantes Pela Liberdade (EPL), Instituto Millenium, Instituto Liberdade, entre outros, sendo que cada uma dessas organizações tem braços em diversos estados e locais do país, e atuam das mais diversas formas (ATLAS NETWORK, 2016), para difundir e

³² CIA – *Central Intelligence Agency*: agência de espionagem dos EUA.

solidificar suas ideias e interesses específicos. A conexão profunda entre os membros desses institutos pode ser exemplificada por um de seus membros célebres: uma das atuais diretoras do MPS, a brasileira Margaret Tse (THE MONT PELERIN SOCIETY, 2014), é também *Chief Executive Officer* (CEO) e pesquisadora em Políticas Públicas do Instituto Liberdade (INSTITUTO LIBERDADE, 2010a), bem como pesquisadora da Atlas Economic Research Foundation (ATLAS NETWORK), e publica artigos na página do Instituto Millenium (INTITUTO MILLENIUM, 2013).

Todavia, para além da repetição contínua desse arquétipo tecnológico, o “que é significativo em nosso tempo é a difusão dessa política”, que ocorre através de uma miríade de instituições, que assim como o saber difundido pelo *management*, se nomeiam como neutras, mas que, ao contrário do que pregam, demonstram a difusão e “absorção da política através de instituições e atividades não-políticas” (WOLIN, 2009, p. 316, tradução nossa) idealmente.

Assim, ao invés de buscar relações diretas entre os tanques de ideias e o governo (apesar de elas existirem), chamam muita atenção, também, mecanismos como o *crowdsourcing*³³, considerados importantes ferramentas políticas, por constituírem aglutinadores de interesses e de recursos financeiros (GRAEFF, 2014; HEIKKA, 2015), que vêm sendo estudados com esse viés pelos teóricos, em seus estudos sobre organizações (PRPIĆ; TAEIHAGH; MELTON, 2014). Esses tipos de fonte de recursos podem ser vistos em todos os sites dos tanques de ideias ora citados, nos links e espaços para doações, que permitem angariar recursos de pessoas físicas que comungam dos mesmos interesses. Um exemplo disso foi a “nova plataforma” de *crowdfunding* lançada pelo EPL (ATLAS NETWORK, 2015a).

Em suma, não cabe ilustrar em todo esse processo, por meio do ferramental desenvolvido, os recursos angariados e os conhecimentos difundidos como apolíticos, porque podem parecer não envolvidos diretamente com o Estado. Inversamente, tudo isso corrobora a participação de pessoas que doam recursos com interesse em formar certo tipo de Estado, cabendo às instituições ora citadas a efetivação desses interesses. Pode-se ilustrar tal processo, de forma mais clara, pela participação de tanques de ideias como o EPL e alguns de seus braços no recente processo de impedimento da presidenta afastada no Brasil em 2016, o que demonstra que existem importantes forças envolvidas.

³³ Literalmente: um suporte da multidão. Geralmente os *Crowdsourcings* acontecem via internet.

Sobre esse processo, o próprio presidente da *Atlas Network* no período, Alejandro Chafuen, teceu frases como “nunca nos envolvemos em assuntos de rua ou política em outros países”. Todavia, o papel dessas redes de organizações pode ser percebido ainda na mesma entrevista concedida pelo mesmo: “Obviamente há certa correlação entre as pessoas que passam por nossos programas e pelos institutos com que trabalhamos e o que está acontecendo aqui”. Ao se referir aos jovens doutrinados pela entidade e atuantes durante os protestos, o presidente ilustra que: “Eles estavam na manifestação, com diversos graus de liderança. Isso me entusiasmou, porque cada um deles tinha ao menos 20 amigos que pensam parecido”. Por fim, ao tratar novamente sobre os tanques de ideias, ele define que “a função deles é tratar que os jovens estejam bem formados” (CHAFUEN, 2015).

Tais afirmações são coerentes com a observação de Foucault (1979) sobre o poder: mais que instituições, são os indivíduos seus centros de transmissão, os pontos por onde ele passa. Existem tanto sujeitos que se engajam politicamente ao apoiar as organizações, como aqueles que fazem cursos e se envolvem de forma direta na aplicação do que aprendem, inclusive via curso Master of Business Administration (MBA) (ATLAS NETWORK, 2015b). Mas quais seriam essas relações de poder que, como afirma Deleuze (1986j), são pressupostas por algum saber?

Considerando que existem evidências dos saberes envolvidos nos sites dos tanques de ideias, pode-se citar alguns momentos onde esses saberes são utilizados, como quando a Atlas Network (2015b) reforça a relação entre si e o Estudantes Pela Liberdade (EPL):

Em 15 de março, uma coalizão chamada Movimento Brasil Livre liderou um protesto com mais de 200.000 pessoas presentes, o maior que São Paulo viu desde os protestos pró-democracia de 1980. À frente do movimento está Kim Kataguirí, uma estrela libertária ascendente, que trabalha com um parceiro da Atlas Network, o Estudantes Pela Liberdade (ATLAS NETWORK, 2015b, tradução nossa).

É possível também considerar a página inicial do *site* do Instituto Millenium, onde consta ser a instituição:

um centro de pensamento virtual criado para divulgar ideias e soluções em defesa do cidadão, que quer democracia, em defesa do empreendedor, que quer oportunidade de crescer, competir e inovar, e em defesa do cidadão jovem e moderno, que quer ser ouvido nos veículos de comunicação. Somos campeões no Twitter, YouTube e Itunes (INSTITUTO MILLENIUM, 2013).

Já o Instituto Liberdade, afirma em seu *site* que:

O Instituto Liberdade teve suas raízes no Instituto Liberal do Rio Grande do Sul, que foi criado em 1986 e já desenvolvia atividades autônomas e independentes para a região Sul da Rede Liberal. A partir de 11 de maio de 2004, a sua nova designação como Instituto Liberdade confirma sua posição de liderança no Brasil com a ampliação de sua carta de princípios já descritos em sua Missão (INSTITUTO LIBERDADE, 2010).

Por fim, ilustra-se este processo com um trecho da publicação recente do EPL sobre a atenção que recebe da mídia:

Os Estudantes Pela Liberdade (EPL) têm gerado muita atenção na imprensa ultimamente, com menções quase diárias na mídia. Tudo isso porque o Brasil está passando por uma grande mudança que nossos líderes estão conduzindo [...]. O Coordenador Local Júlio Lins, inclusive, ganhou o prêmio de Estudante do Ano do *Students for Liberty* por seu papel em promover as ideias de governo mínimo para as massas. [...] Até a mídia americana está cobrindo o EPL, com artigos da *Foreign Policy*, *The Nation* e até uma matéria de rádio nas mais de 300 rádios afiliadas à PRI. Isto tudo mostra o sucesso de nosso método, que está ajudando o movimento libertário brasileiro chegar ao seu momento, com milhões de pessoas clamando por reformas (EPL, 2016b).

Sobre os recursos veiculados pelas instituições, tem-se uma gama de tecnologias utilizadas por esses grupos através de uma variedade de elementos que são atuais, como o ferramental dos *websites* e das redes sociais como o Twitter, YouTube e iTunes e Google Hangouts, ou ainda, por outras formas de manifestação política como o *crowdsourcing*, e os diversos blogs que emergem associados aos tanques de ideias e seus *links* para doações.

Contudo, não se pode deixar de lado as formas mais antigas de manifestação, como aquelas de rua, as formações de coordenadores do EPL e os MBA's da *Atlas Network*, além dos cursos dados pelas demais instituições, bem como o papel daqueles indivíduos que exercem funções diretas nas instituições. Mas se são esses objetos figurativos baseados em linguagens distintas, que aparecem nas páginas dos diversos tanques de ideias, existem também objetos discursivos coerentes que as perpassam.

Em termos de relações primeiras e segundas, pode-se observar uma espécie de paradoxo. Isso porque existem as contradições nas relações primeiras entre uma linguagem hiperbólica e outra que segue como assessória. A termos como o protesto liderado pelo Movimento Brasil Livre, que é o maior, seguem 200.000 pessoas presentes. Uma estrela guia libertária está à frente de um movimento; um instituto é um centro que divulga soluções para defesa de diversos grupos da sociedade, e é campeão do Twitter, YouTube e iTunes; o outro confirma sua posição de liderança no Brasil, com a ampliação de sua carta de princípios; e o terceiro elemento envolvido recebe muita atenção com menções diárias da mídia, com a mudança sendo conduzida por seus líderes, que ganham prêmios e

recebem cobertura até da mídia americana, como o título de “Estudante do Ano do *Students for Liberty*, por seu papel em promover as ideias de governo mínimo para as massas”, o que, de acordo com os mesmos, comprova o sucesso do seu método, com o movimento chegando ao seu auge pela adesão de milhões de pessoas clamando por reformas.

Assim, as relações entre relações primeiras, que em momentos se pode chamar de segundas, ou seus reflexos (DELEUZE, 1985c; FOUCAULT, 2008), ilustram uma desigualdade constante entre os elementos destacados, uma recorrente demanda por ação, diante da qual os atores são sempre figurados de forma enfática: enquanto as massas clamam, os líderes ganham prêmios; para um protesto de 200.000 pessoas presentes, um movimento que tem à frente uma estrela guia; para a defesa dos grupos, um campeão. Em poucas palavras, um reflexo que não deixa dúvidas sobre uma elevação demarcada continuamente e de forma local, em cada momento discursivo, através de coordenadores, líderes, estrelas ascendentes.

O tanque de ideias como objeto discursivo que emerge (não apenas desses recortes, mas de diversos momentos discursivos nas páginas) é circundado pela validação da diferença entre elementos, uma hierarquização contínua, em conjunto com a ênfase daqueles que estão em melhor condição de atividade. Pode-se tratar de uma ênfase dupla: inicialmente, na divisão de acordo com o nível de atividade dos elementos da relação e, em seguida, pela ênfase naquele que é iluminado como mais ativo de acordo com características pré-definidas. As categorias de poder se tornam perceptíveis: evidenciar qualquer coisa diante de outra; bem como ser colocado em evidência, em relação a qualquer coisa. É importante que fique claro, todavia, que essa divisão não é uma dualidade simples. Argumenta-se que é possível tratar mais sobre uma espécie de fragmentação constante.

Um exemplo dessa fragmentação é a própria forma de organização desses grupos: a estrela libertária ascendente, trabalha com um “parceiro” da Atlas Network, o Estudantes pela Liberdade (EPL). Em ordem, se encontram Atlas Network, seu parceiro, e em seguida “a estrela” que, de fato, faz parte de uma terceira entidade, ainda mais distante, o Movimento Brasil Livre (MBL). Essa relação de poder é transplantada também para o EPL em sua plataforma de coordenadores, subdivididos hierarquicamente: um pequeno grupo recebeu treinamentos da *Atlas Network*, e deu origem a outros grupos, como o EPL, de onde emergiram o MBL e diversos outros. Os coordenadores do EPL são regionais,

estaduais e locais (para estes, as seleções são abertas semestralmente). Todavia, como pode ser percebido, a relação de poder se atualiza de forma local, tornando-se algo como “evidenciar um valor maior diante de outro menor”.

Importante lembrar que esse formato de atuação é especialmente próximo ao desenvolvimento dos cursos de administração no Brasil. Como no caso em que o “envio ao Brasil de uma missão universitária, com professores que tiveram autoridade acadêmica para estabelecer um programa de estudos e implementá-lo, também atendia aos objetivos de difundir o conhecimento e a tecnologia que os EUA desenvolveram” (ALCADIPANI; BERTERO, 2012, p. 297). O formato também se repete internamente aos grupos. No caso do EPL:

Realizado anualmente, o “Encontro de Lideranças” reúne por um final de semana a Equipe, os Coordenadores Regionais e as Lideranças de principais destaque no último ano, para discutirem e fazerem planos para os próximos anos dos Estudantes pela Liberdade. Além disso, os participantes recebem um treinamento intensivo em gestão, administração e eventos durante o encontro. Graças à generosidade de nossos doadores, os custos de traslado e hotel são gratuitos para os participantes (EPL, 2016a).

Como se pode notar, segue-se a partir da fragmentação constante para a ênfase aos de maior destaque. Todavia essa ênfase dupla, e em escala de atitude, no caso das linhas hierárquicas é também seguida de uma restrição: aos destaques cabe fazer planos para os próximos anos, aos professores da missão, autoridades acadêmicas, estabelecer e implementar um programa de estudos. A aproximação desse grupo com o discurso do *management* ocorre não por meio de concepções como eficiência e eficácia, e a suposta neutralidade política, mas pela ênfase naqueles de maior valor: na prática, a aproximação exerce a intenção de manutenção de uma organização tal, que enfatize as divisões entre os elementos através de sua performance: realce duplo dos mais privilegiados em relação às restrições sofridas pelos demais. Posições como estas também podem ser vistas no gerencialismo (Parker, 2002), e também fazem do discurso gerencialista um alvo de críticas.

Essa prática discursiva é associada a uma série de conformações das mais diversas, como os modismos administrativos (MACIEL; AUGUSTO, 2015), que recebem maior apoio por meio de fundos internacionais de pesquisa, por focarem em ferramentas de pesquisa e metodologias próximas às ciências exatas (NEWELL; SWAN; KAUTZ, 2001). Além disso, esse discurso tem uma relação com uma divisão entre as escolas anglo-saxônicas. Para Burrell (2014), existe uma cisão entre as Schools of Management e as

Business Schools, sendo que as primeiras teriam foco em disciplinas mais associadas às ciências humanas, enquanto as escolas de negócios estariam mais associadas às exatas e, por conseguinte, ao *management*.

Em que se pese a presença e a conexão desse discurso com o gerencialismo, Frost, (2002) considera a produção acadêmica como uma espécie de artilharia de longo alcance, mas é apenas parte das formas de difusão de ideias defendidas por esse grupo. Apesar da Atlas Economic Research Foundation ter um curso de MBA para a “formação de líderes”, a conexão ultrapassa o meio acadêmico, também no sentido de se articular com revistas de negócios focadas em executivos, como pode ser constatado, pelo menos desde Saussois e Vale (1984), como é o caso, no Brasil, do “blog do Instituto Millenium”, inserido na revista Exame (EXAME, 2016).

Todavia, é também pelas repercussões desses espaços perpassados intensamente pelo *management*, e focados na “elite” dos praticantes da gestão, que se pode constatar um grupo contrário. Este é definido por iluminar, no gerencialismo, a dominação capitalista, o reforço do patriarcado moderno, da feminilidade tradicional (DINIZ, 2012), e até mesmo, a representação de corpo para seu público através da “homogeneização dos estilos de vida no meio executivo” (ECCEL; GRISCI; TONON, 2010, p. 309).

Existem muitas interações entre os discursos acadêmicos e a mídia de forma mais ampla, onde esse embate entre grupos epistêmico-político-institucionais também ocorre. Um exemplo recente diz respeito à publicação de Piketty (2014), que se tornou um livro muito vendido por abordar a desigualdade social e o aumento de renda:

A lição geral de minha pesquisa é que a evolução dinâmica de uma economia de mercado e de propriedade privada, deixada à sua própria sorte, contém forças de convergência importantes, ligadas, sobretudo, à difusão do conhecimento e das qualificações, mas também forças de divergências vigorosas e potencialmente ameaçadoras para nossas sociedades democráticas e para os valores de justiça social sobre os quais elas se fundam.

A principal força desestabilizadora está relacionada ao fato de que a taxa de rendimento privado do capital r pode ser forte e continuamente mais elevada do que a taxa de crescimento da renda e da produção g (PIKETTY, 2014, p. 692).

Em suma, o que a pesquisa de Piketty (2014) aponta é que os dados estatísticos dos últimos cem anos comprovam que a concentração de renda sempre tende a aumentar até níveis insustentáveis (exceto em períodos de guerra). Essa afirmação pende a ser contrária a interesses elitistas, por evidenciar a perpetuação da concentração da renda, e por sugerir de forma clara e objetiva, um instrumento para a redução da desigualdade: um imposto sobre as grandes fortunas. Também é contrária à noção oriunda desse tipo de grupo, de que

o mercado seria um grande processador de informação, capaz de se compreender e se ajustar (MIROWSKI, 2013) para benefício da sociedade. De acordo com essas críticas, a manutenção do *status quo* significa a movimentação positiva da desigualdade.

Os achados da pesquisa de Piketty (2014) também vão de encontro a diversos elementos associados ao *management*, como a ideia de sucesso, difundido como possibilidade de ascensão e de mobilidade social (ITUASSU; TONELLI, 2012). De forma geral, Piketty (2014) pode ser visto como contrário ao saber gerencialista, por mostrar que a busca por eficiência e eficácia necessariamente contribui, de forma clara e direta, para que a sociedade avance para níveis insustentáveis de concentração de renda.

Alheias a isso, revistas de negócios associadas ao *management* tendem a dar ênfase a discussões contrárias aos achados de Piketty (2014), como as críticas de um estudante de doutorado do MIT. Uma revista chega a considerar que: “Conclusões apressadas e imprecisas sobre suas causas podem levar governos a adotar políticas equivocadas — uma boa reflexão para o Brasil no momento que o governo de Dilma Rousseff pensa na taxaço de fortunas e no aumento do imposto sobre heranças como soluço” (SALGADO, 2015).

Dessa forma, pode-se afirmar que existe um grupo que atua de forma global, associado a escolas de negócios e de economia, tanques de ideias e interesses de grupos com grande influência e alicerçados entre os estadunidenses por longo tempo que, por sua vez, contribuem para a concentraço de renda e a proeminência de certas elites. Esse grupo tenta tecer relaçoões com diversos estados nacionais, e tem suporte midiático, particularmente, no discurso do *management* ou do gerencialismo³⁴, uma vez que a forma da gestão que busca por eficiência e eficácia de recursos, tende a manter ou difundir seus posicionamentos e interesses de mudança do mundo. Buscar apenas por esse discurso levaria, nesta tese, à consideraço da preponderância das formas de gestão que, estratégicas, viriam dos executivos da companhia ou da empresa, tendo as noçoões de produtividade e elitismos implícitas nessa escolha. Entretanto, esse discurso se mostra incoerente, quando trata das relaçoões entre as forças dos diversos conjuntos de gestores, e funcionários.

Para evitar a preponderância desse saber, seria possível optar por outros, uma vez que a existência do primeiro grupo também é tarjada pelo seu lado oposto. Por serem contrárias ao primeiro grupo, as análises do tipo realizado por Piketty (2014) também encontram aliados no campo midiático (embora em menor número), como os elogios sobre

³⁴ Será considerado que esses dois termos remetem ao mesmo discurso.

as conclusões do autor: “dados minuciosos sobre a evolução do emprego, dos salários e da distribuição da riqueza e da renda não deixam nenhuma dúvida sobre a natureza das agruras vividas pelos assalariados e dependentes nas últimas três décadas” (BELLUZZO, 2014).

Também existem instituições de apoio ao segundo grupo, como os ativistas presentes em cooperativas que atuam “sem fins lucrativos, fornecendo informações críticas sobre os impactos sociais e ambientais das empresas e do capitalismo”, e “cuja investigação, jornalismo, análise e capacitação têm apoiado as pessoas que, afetadas por empresas, tomam atitude para uma mudança social radical” (CORPORATE WATCH, 2013, tradução nossa). No campo dos estudos sobre organizações, alguns periódicos brasileiros relevantes atuam com intenção de dar vazão ao pensamento não gerencialista, como a “Organizações e Sociedade” e, mais diretamente, a revista “FAROL”, que “busca fomentar, propagar e contribuir para os estudos organizacionais em uma ótica não-funcionalista” (FAROL, 2016).

No mesmo viés, está o grupo da revista *ephemera*, que “incentiva a ampliação da problematização política das organizações dentro do debate acadêmico, que hoje está sendo ativamente despolitizado pela corrente organização do pensamento, dentro e fora de universidades e escolas de negócios” (EPHEMERA, 2016, tradução nossa). Para além de uma revista, esse grupo também funciona como um tanque de ideias, promovendo palestras e livros que transmitem seus posicionamentos, além de terem uma mobilização ativa nas redes sociais digitais, na tentativa de desmascarar os interesses escusos do *management*.

Tendo como objeto o primeiro, o segundo grupo ilustra-se principalmente através das críticas recorrentes, e parte para outra noção espaço/temporal de organização, que não se prende aos conceitos de empresa como definida nas leis dos diversos estados nação, mas que considera as leis como mais um ponto de saber-poder, de onde a dominação capitalista (DINIZ, 2012) pode se perpetuar. O segundo grupo se mantém, de forma perene, com a postura crítica de demonstrar os efeitos e os desígnios embutidos no saber do *management*. Isso pode ser observado, por exemplo, na chamada da publicação de fevereiro de 2016 da revista *ephemera*, onde um campo específico dos estudos sobre organizações é considerado. No caso,

a governança corporativa – como uma abordagem funcionalista para a promoção da eficiência e da criação de riqueza e como antídoto à estagnação e escândalos corporativos – têm estado muito em voga há algumas décadas. Publicações influentes no *ranking* de governança corporativa estão entre os mais citados nas ciências sociais. As contribuições desta edição especial se envolvem com este

campo e os resultados que ele acarreta, sugerindo que ele é um projeto político-ideológico com base num conjunto de pressupostos conceituais e empíricos duvidosos, que por sua vez implicam um conjunto de normas e prescrições – uma normatividade – com efeitos político-econômicos devastadores (EPHEMERA, 2016, tradução e grifos nossos).

Em termos de práticas de nível primário, pode-se tentar encontrar no momento atual da revista *ephemera*, como ocorreu nas práticas da década de 1980, uma prática de desencavar, no fundo de algo obscuro, um “projeto político ideológico” e a despolitização das organizações; a ótica funcionalista que se contrapõe à ótica não funcionalista de uma revista (FAROL, 2016); as agruras dos assalariados e dependentes que são encobertos pela ideia de sucesso (BELLUZZO, 2014); a desigualdade em Piketty (2014); no gerencialismo, a dominação capitalista, o reforço do patriarcado moderno, da feminilidade tradicional (DINIZ, 2012); ou o reposicionamento de uma lógica que permitiria ver, no corpo, a homogeneização dos estilos de vida entre os executivos (ECCEL; GRISCI; TONON, 2010). Não se nega essa possibilidade de análise, onde se observaria, nesses materiais, algo obscuro sendo trazido à luz. Todavia, nessa busca empreendida neste capítulo da presente pesquisa, parece ainda mais frequente outro tipo de prática. De fato, entre os discursos acessados, nenhuma prática chamou mais atenção do que aquela que pareceu inversa à iluminação de algo que pareceria oculto no próprio discurso.

Argumenta-se que, mais do que uma prática de desencavar, no fundo de algo obscuro, o que deveria ser trazido à tona, o que existe é uma prática primária que busca simplesmente retomar elementos muito claros: os “elementos que têm estado muito em voga”; as publicações influentes nos *rankings*; a ampliação da politização que é ativamente despolitizada; a dominação capitalista existente; o reforço do patriarcado moderno e a feminilidade tradicional (que precisam ocorrer para estarem sendo reforçados); a ótica funcionalista que pode ser contraposta. Em relação a essa primeira prática primária, novamente de forma contraditória, ao trazer à tona da década de 1980, o que se busca é levá-la ao limite: os efeitos político-econômicos devastadores; a homogeneização dos estilos de vida; a manutenção da dominação, do patriarcado e da feminilidade tradicional; a despolitização; o sucesso que não leva à mobilidade; e a insustentabilidade da concentração de renda.

No que diz respeito às relações segundas, o que emerge é uma forma processual, uma elevação ao limite, dos elementos que são evidentes no discurso do grupo gerencialista. Uma utilização, exatamente, do que é percebido pela ênfase dupla do primeiro grupo, para ilustrar que, ao fim, o discurso do *management*, se levado a cabo com

a efetividade e eficiência buscada, levará ao apocalipse final. Pode-se afirmar que, em termos da atual crítica ao gerencialismo, existe um discurso que tenta demonstrar que os interesses do primeiro grupo não chegarão a algum resultado coerente, mas a outro, ao seu próprio colapso. O objeto discursivo utilizado pelos críticos é a própria lógica de análise dos primeiros.

Em resumo, a trajetória seria: ilustrar elementos visíveis primariamente e utilizar a lógica do próprio elemento, para demonstrar seu colapso final, seu paradoxo. Se o primeiro grupo se vale de uma análise paradoxal para enfatizar duplamente os elementos já enfatizados, o segundo se faz notar pela iluminação do paradoxo existente nesse processo. São saberes diferentes, mas o segundo não está separado do primeiro. Antes disso, se alimenta daquele.

Em termos de categorias de forças, o que se desdobra é um jogo de fragmentação e ênfase (gerencialismo) *versus* uma análise desse processo que, levado até seu limite, encontra apenas o colapso. Pode-se dizer que evidenciar qualquer coisa diante de outra, bem como ser colocado em evidência em relação a qualquer coisa, também se atualiza aqui, mas de forma estranha ao primeiro caso, pois o que o segundo discurso faz é retomar aquilo que foi colocado em evidência pelo primeiro, e utilizar a fragmentação tomada por ele, como base para mostrar sua falta de sentido intrínseco. O segundo discurso se alimenta do primeiro, ao mesmo tempo em que faz uma ode apocalíptica do mesmo.

Diante das relações de forças acompanhadas do seu desdobrar até este ponto, todavia, sugere-se trilhar um caminho diverso, valendo-se de uma relação de forças relativamente diferente. Um discurso que não precise do gerencialismo para existir, que tenha independência, mas que, ao mesmo tempo, não o considere como pivô, centro de referências. Sugere-se seguir, inicialmente, por um discurso que considere o gerencialismo como um elemento que compõe a realidade na qual se desloca, mas que, ao mesmo tempo, não necessite dele para existir.

Existe outra noção de gestão que, acredita-se, sistematiza uma proposta relativamente distinta da principal corrente que se contrapõe ao *management*³⁵. Um exemplo pode ser obtido em certo grupo de pesquisadores que, desde seu início, demonstra certa fragmentação entre as características locais e demandas por professores estadunidenses dentro de seu curso de administração: a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) (BARROS, 2013). “Na gênese dele, certamente, estão os cursos de

³⁵ Todavia, não se considerou a noção que será discutida a seguir como a única que se contrapõe.

Administração Pública e o de Sociologia e Política, bem como o de Administração de Empresa, de 1954” (BARROS, 2013, p. 23). Postando-se, também, em contraposição ao discurso gerencialista e à influência dos EUA ainda na década de 1960, essa instituição de ensino foi a única que, mesmo tendo um curso de administração, negou o aporte estrutural e financeiro estadunidense (BARROS, 2013).

Essa possibilidade não está necessariamente baseada em um tipo especial de organizações como outras possibilidades que se contrapõem ao gerencialismo (como fábricas ocupadas ou cooperativas). Não tem, também, um sentido de impedimento direto ao discurso do *management*, como são as críticas por vezes ferozes ao tema. Antes, considera os diversos discursos como parte de outro, mais amplo, ao qual os gestores do dia-a-dia estão sujeitos. É uma forma simples, ordinariamente cotidiana, de se perceber o que a gestão faz durante o expediente. Demonstra a noção de como esse grupo percebe o mundo, a gestão ordinária (CARRIERI, 2012) feita pelo indivíduo infame (DELEUZE, 1986a; FOUCAULT, 1977) e pelos “diversos sujeitos que exercem práticas administrativas e não têm suas ações reconhecidas” pelas visões dominantes do campo (BARROS; CARRIERI, 2015 p. 152). A tentativa desse grupo é observar as formas de se organizar mais do que uma empresa: uma vida.

Para essas noções de vida organizada e gestão ordinária (CARRIERI, 2012; CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014), que prezam pela pluralidade e pelas formas de um organizar que está presente às margens, e que busca por organizações não favorecidas pela corrente hegemônica, existem muitos aportes que, pela simples escolha da unidade de análise, poderiam ser incluídas como coerentes. Citaria então Souza e Almeida (2009), Carrieri (2010), Carvalho (2006), Misoczki, Flores e Goular (2008) e King e Soule (2007). Baseado nesses trabalhos, tem-se um alicerce conceitual para se afirmar, por exemplo, que uma feira livre cristaliza práticas organizativas próprias, que se entremisturam à gestão cidadina, como fica nítido na análise de Leite da Silva (2007) e de Leite da Silva e Carrieri (2011).

Apoiando-se nas ideias do segundo grupo, seria possível considerar um conjunto de funcionários como portadores de um saber organizacional (não necessariamente setorial), ou uma galeria com seu conjunto de lojistas como uma organização, ou ainda, como demonstram trabalhos como os de Barros (2009) e Barros e Paula (2008), um movimento estudantil como forma organizativa, com características específicas, interesses próprios e estratégias que se intercalam a tantas outras.

Indo adiante, pode-se tratar, também, uma cidade ou um bairro, com seus espaços habitados (GUEDES, 2003), como uma organização ilustrada por uma cadeia de práticas completamente particulares (SARAIVA; CARRIERI, 2012). Dentre as práticas que caracterizam a organização cidadina, torna-se evidente o processo de organização e planificação do espaço urbano, contra o qual diversos grupos podem se opor, de forma organizada (CARVALHO, 2001; LIMENA 2001; KING, 2010; SARAIVA; CARRIERI, 2012). Nesses processos, as tentativas de gestão do espaço urbano delineiam relações com formatações organizativas menores, que buscam localização em seu perímetro, como os circos (PARKER, 2011; QUARESMA JR; PEIXOTO, 2013), os camelôs e os toureiros (CARRIERI; MARANHÃO; MURTA, 2009; MENDES; CAVEDON, 2012), os lavadores de carro de Belo Horizonte (BRETAS; SARAIVA, 2013) ou mesmo as famílias de operários em relação às cidades operárias entre os anos de 1830 e 1870 (FOUCAULT, 1992).

É diante dessa tentativa de fixação que emergem movimentos sociais, parte dessas formas de controle onde “a obsessão com a governança é substituída pelo habitar os espaços sociais que estão abaixo do radar das estruturas políticas existentes” (PAPADOPOULOS; TSIANOS, 2013, p. 178, tradução nossa). Talvez os grupos de gestores e demais funcionários como organização menor, submetidos a organizações maiores (como uma revenda ou uma indústria multinacional do ramo de alimentos) que lhes transmitem saberes, tenham também sua forma de (re)ação. Vindo da gestão ordinária, pode-se considerar que as possíveis relações que se tecem decorrem, assim, como nos demais casos citados, da ordem das influências entre organizações, mesmo considerando a tendência de se pensar as instituições e grupos de pessoas separadamente (PARKER, 2011).

Considera-se, assim, a gestão ordinária como um ponto relevante e alternativo ao discurso do *management*, por tentar dar voz a grupos que passariam despercebidos diante das grandes organizações concentradoras de recursos, por ela deixar claro um posicionamento não apenas epistemológico, mas político (não elitista, a favor das minorias, das pequenas organizações, e contra um recorte apenas financeiro em termos de objetos das organizações). Mas, principalmente, por ser plural e capaz, portanto, de considerar o gerencialismo e a busca pelo resultado financeiro não de forma alienada, mas, também, não de forma a considerar que tudo o que vem dele é destrutivo e negativo. De maneira calma,

paciente, não unívoca, tanto o gerencialismo quanto sua crítica podem se acomodar como parte do discurso, do cotidiano, de forma plural.

Esse caminho, todavia, não é hegemônico, e também por isso, taxado como de segunda ordem, ordinário. Não se considera o adjetivo ordinário, nesse caso, como algo pejorativo. Acredita-se que o tipo de busca empreendida nesta tese não encontraria saída pelo discurso hegemônico, tanto por ele ser restritivo e elitista como, também, por não se prender aos seus paradoxos como forma de dar vazão às relações que devem ser ilustradas. Seguir-se-á por um caminho pluralista e amplo. Sendo assim, acredita-se que, por mais que a gestão ordinária não seja hegemônica (nem à direita, nem à esquerda), ela traz, ainda que em seu estado da arte atual, uma concepção mais ampla para o campo de estudo das organizações, por não se restringir às buscas do discurso do *management*, nem se manter apenas como crítica ao mesmo: encontra, no ordinário, outras formas de gestão, e na sua utilização do “organizar”, formas esquecidas de organização.

Optou-se, neste estudo, pela gestão ordinária, como ponto de partida para não se tornar dependente do gerencialismo, mas também, para não negá-lo de forma radical: para não se colocar radicalmente contra esse discurso, pois ele perpassa grande parte das práticas administrativas da companhia, da empresa pesquisada, em suas buscas por eficiência e eficácia, por meio de suas estratégias. Todavia, somente com base em uma noção mais ampla de elementos a serem buscados, foi possível considerar os tipos de resultados alcançados pelos diversos níveis internos da empresa, bem como dos externos, oriundos dos pontos de venda, sendo que um desses resultados sociais é o resultado financeiro. Por essa via, as estruturas, divisões e o planejamento formal da organização perdem a preponderância, mas, ainda assim, estarão sendo considerados. Como ilustrado anteriormente, a análise proposta abarcará as relações de forças existentes entre as estratégias de grupos, sendo a sua pluralidade, de certa forma, salutar.

Todavia, essas relações de forças perpassam também o campo da estratégia organizacional?

3 FORMAS DE REFLEXÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E ALGUMAS CONEXÕES

Uma vez que a estratégia está profundamente enredada nos estudos organizacionais, sendo considerada no limite como sua dependente (ROULEAU; SÉGUIN, 1995), seria pouco provável escapar da divisão entre grupos no campo. Todavia, essa divisão, se existe, não é linear. Enquanto epistemologicamente os estudos organizacionais são oriundos e demonstram aspectos sociais de forma elevada (CLEGG; HARDY; NORD, 1999; NEELEY, 1981; WILLMAN, 2014), “toda a disciplina da estratégia associada aos negócios pode ser compreendida como sendo originada da tentativa de aconselhar as empresas sobre como proteger as rendas econômicas que os mercados eficientes naturalmente corroem” (WILLMAN, 2014, p. 3 tradução nossa). Assim, existem reflexos polarizados no campo epistêmico, onde estratégia e estudos organizacionais são associados às tensões entre o econômico e o social (CLEGG; HARDY; NORD, 1999), mas onde, também, uma influência quase preponderante ocorre, oriunda das teorias econômicas, na estratégia (WILLMAN, 2014).

Optou-se, neste capítulo, por iniciar pela descrição das formas que sustentam a reflexão sobre a estratégia conforme vem sendo realizada, ao invés de seguir novamente pelo caminho traçado no capítulo anterior. O aporte abraçado até este ponto será retomado posteriormente, uma vez que se faz necessário tratar sobre a estratégia organizacional, para em seguida compará-la com o mesmo aporte. Entretanto, em razão da dificuldade de estabelecer um recorte que abrangesse todo o campo da estratégia organizacional, considerou-se, neste item da pesquisa, as “divisões e formatos” principais do campo já realizados, dado que uma análise sobre essas formas de reflexão poderia elucidar relações de poder pressupostas.

Nas divisões realizadas, dimensões distintas emergem. É o que se percebe em Quaresma Júnior (2016), que concretiza uma análise através das meta-análises elaboradas por outros autores, sendo que estes tiveram elevada presença e impacto na área. Os autores considerados foram Mintzberg (1987), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), Rajagopalan e Spreitzer (1996), Wittington (2002) e Chaffee (1985). Seu resultado final pode ser visto no Quadro 2, desenvolvido numa tentativa de apreender parcela dos pontos de apoio, dos motivos pelos quais se justifica a separação da estratégia em grupos, em “dimensões”.

QUADRO 2

Quadro referência das bases da meta-análise sobre a estratégia

AUTORES	DIMENSÕES DOS TERMOS DE REFERÊNCIA		
	Interpretação	Função	Complexidade
Mintzberg (1987); Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010)	Descrição	Prescrição	Agrupamento
Rajagopalan; Spreitzer (1996)	Conteúdo	Processos	
Wittington (2002)	Processos	Resultados	
Chaffee (1985)	Modelo Interpretativo/Adaptativo ³⁶	Modelo Linear/Adaptativo	Diversos níveis de complexidade

Fonte: Adaptado de QUARESMA JÚNIOR, 2016.

Inicialmente, em Mintzberg (1987) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), percebe-se a separação entre as escolas pela via da *prescrição*, *descrição* ou *agrupamento*. Nesse caso, a dimensão utilizada visa agrupar as escolas que prescrevem como devem ser realizadas ou que descrevem quais são as características da estratégia, e uma última, da configuração, que tenta agrupar ambas. Em se tratando de Rajagopalan e Spreitzer (1996), mesmo operando pela tentativa de compreender como os gerentes interferem na mudança estratégica, as dimensões chaves são o *conteúdo* e os *processos*.

Wittington (2002) foca os *processos* e *resultados*: divide as formulações da pesquisa em estratégia entre aquelas que buscam compreender a construção das estratégias e as que buscam seus resultados. É importante verificar que existe uma divergência, em termos de conceitos de processo, entre Wittington (2002) e Rajagopalan e Spreitzer (1996). Enquanto o primeiro busca descrever os “processos”, esta palavra é utilizada pelos demais na tentativa de objetivar as sequências lógicas que levam aos resultados, algo como um conjunto de causas e efeitos.

E por último, em Chaffee (1985), os *níveis de complexidade* (ou dimensões) são observados, com enfoque *mecânico*, *adaptativo* e *cultural*. Mas pela perspectiva da complexidade, embora separáveis, estão subsumidos, ou seja, estão separados, mas juntos ao mesmo tempo, como se houvessem níveis de onde viriam hierarquicamente as

³⁶ Como mencionado anteriormente, o modelo adaptativo perpassa ambas as construções: funcionalista e interpretativista, “adaptive strategy corresponds to the biological level, in that the model calls for the organization to scan, anticipate, and respond to various elements in its environment” (CHAFFEE, 1985, p. 95).

dimensões. Nessa relativa inconsistência, a dimensão mecânica seria o início de onde emerge a dimensão adaptativa, e estas, por sua vez, dão origem e compõem a dimensão cultural. A última, então, abrange todas as demais, mesmo sendo diferente.

É possível observar então, que as dimensões, por mais distintas que sejam, por mais que tratem de escolas, profissionais da estratégia envolvidos, pesquisas realizadas e níveis de complexidade, voltam-se para uma base relativamente coerente, formada por certa divergência entre visões epistemológicas dos estudos organizacionais. Como se vê no Quadro 2, a divisão está basicamente orientada pelos prismas interpretativista e funcionalista.

Essa constatação é validada pelo que Birochi *et. al* (2013) encontraram ao buscar dados bibliométricos em periódicos nacionais, de 2001 a 2012: apesar da expressiva predominância da segunda linha (78% de cunho funcionalista e 15% interpretativistas), a divisão é nítida. Também Cruz e Pedrozo (2008), consideram as diferentes posturas de pesquisa que seriam adotadas usualmente em estudos sobre estratégia, como a positivista e, também, a interpretativista. Adicionalmente, Beppler *et al.* (2011) consideram essa discussão, no que tange à formulação (processo prescritivo, deliberado e racional) e formação (onde se enfatiza a descrição, os processos emergentes, não intencionais). Dessa forma, mesmo existindo uma possibilidade divergente dessa dialética entre função e interpretação (o viés da complexidade, por exemplo), tanto em Cruz e Pedrozo (2008) quanto em Birochi *et. al* (2013), o funcionalismo e a interpretação despontam.

Quando se trata da segunda possibilidade, baseada na interpretação, visa-se, principalmente, compreender e descrever. Ela teria fontes, especialmente, nos trabalhos fenomenológicos de Edmund Husserl e também de Alfred Schütz, considerado um “fenomenólogo social”. Além destes, a etnometodologia de Harold Garfinkel se faz presente e, segundo Czarniawska (2003), o construcionismo social. Este, é claro, em obras como a de Berger e Luckman (2006), amplamente citados nos estudos organizacionais.

Apesar das abordagens do interpretativismo poderem ser discutidas em bases distintas, Czarniawska (2003) demonstra que diversas, dentre elas, podem ter relações, como a linha do construcionismo social, que se ligaria à fenomenologia (europeia), e o pragmatismo (estadunidense), que se aproxima do interacionismo simbólico e da etnometodologia. Paula (2016) também pondera sobre essa possibilidade de relações, ao considerar que “o construcionismo social, o método fenomenológico, o interacionismo simbólico, a perspectiva antropológica, a abordagem da cultura e do simbolismo são

apenas alguns exemplos” de teorias que se situam na abordagem interpretativista, junto aos estudos organizacionais.

Coerentemente, perspectivas construtivistas da estratégia são colocadas em contraposição à visão funcionalista ou positivista, complementando a divisão entre interpretativismo e funcionalismo. São posturas diferentes de pesquisa, entre a “visão ortodoxa da estratégia” e o construtivismo (SILVA; CARRIERI; SOUZA, 2012, p. 6, tradução nossa); construcionismo e objetivismo (EZZAMEL; WILLMOTT, 2010), ou ainda, a abordagem processual e racional (KNIGHTS; MORGAN, 1995).

Essa diferença poderia ser traçada a partir de pensadores não contemporâneos. Por exemplo, a primeira possibilidade, embebida no positivismo, recebe influência mais demarcada de autores como Comte (2002) e Descartes (2006). Assim, para alguns autores, de forma ampla, nas divisões dos estudos sobre organizações aos quais a estratégia é remetida de forma restrita, pode-se perceber que:

Adotar uma postura positivista implica considerar que o objeto ou fenômeno que está sendo analisado existe independentemente de quem o está analisando. Sujeito e objeto são considerados independentes, e, por meio dessa noção, o esforço está em isolar o objeto para, dessa forma, apreender a realidade. Existe uma visão determinista, ou seja, busca-se definir de forma objetiva relações de causa e efeito entre variáveis. O caminho do conhecimento científico se dá por meio da explicação da realidade, por critérios de verificabilidade (possibilidade de verificação empírica), confirmabilidade (remete à ideia de que não se pode dizer que uma proposição é verdadeira universalmente, mas somente que ela é provável) e refutabilidade das hipóteses de pesquisa (não se pode afirmar que uma teoria é verdadeira, mas, sim, que ela não é verdadeira, ou seja, que ela é refutada) CRUZ; PEDROZO, 2008, p. 60).

Em uma parcela dos estudos sobre organizações, essa discussão se aproxima por um positivismo vindo de Durkheim (1971; 1986). Com ênfase na delimitação precisa do objeto, dos elementos que se precipitam, visa-se então fazer as devidas adaptações da ciência social ao ideal do modelo das ciências naturais. Uma relação forte com a “matematização” dos conteúdos. Reverbera algumas ideias de Kant (1855), pela tentativa de organizar o mundo empírico por um meio válido, pelo *a priori*. Assim, Durkheim (1971) utiliza muitas analogias com as ciências naturais para validar seu conjunto de dados, conectá-los às ciências já legitimadas, demonstrar que todas são oriundas de uma mesma síntese. Procura a legitimação: uma mostra da existência de regra comum entre as ciências, uma aproximação, por vezes metafórica, com ciências legitimadas. Muitas dessas características podem então ser atribuídas ao positivismo. Dentro dos estudos

organizacionais como demonstram Westwood e Clegg (2003), o positivismo é então relacionado ao funcionalismo estrutural.

Dessa forma, uma das questões principais que orientam a discussão sobre a estratégia é uma relação de poder-saber, uma tensão entre as correntes interpretativistas e funcionalistas em redor de objetos. Essa agitação pode ser percebida através das questões epistemológicas, onde os objetos em disputa seriam apenas figurativos, mas também pode-se afirmar que as ultrapassam. Se as escolas de administração foram formadas ao redor do mundo principalmente durante a guerra fria, sob influência estadunidense, seguindo o modelo das escolas do *management*, com foco em eficiência e eficácia (ALCADIPANI; BERTERO, 2012), também a estratégia de negócios é um fenômeno com origem no pós-segunda guerra, positivista, focada em gestores de alto nível hierárquico (WILLMAN, 2014), racional e dominante nas escolas de negócios americanas (WHIPP, 1999). Ressalte-se, ainda, a postura elitista existente não apenas em relação aos elementos pesquisados, mas também em relação àqueles próximos dos construtos da estratégia nas organizações, que desfrutam das credenciais de uma posição hierárquica e de uma condição de especialista (KNIGHTS; MORGAN, 1991), condição compartilhada também com os acadêmicos que estudam a estratégia, pois estes podem “elevar seu *status*” (BURRELL *et al.*, 1994). Esses elementos são coerentes com as forças que perpassam o discurso do *management*, mas que tangenciam os estudos sobre organizações. Como foi possível observar no capítulo anterior, trata-se de um realce (por vezes duplo) dos considerados como privilegiados³⁷.

Argumenta-se que essa divisão epistêmico-político-institucional recebe reverberações dos estudos organizacionais e neles reverbera, e que, como o discurso da estratégia não é autônomo, e sim dependente daquele (ROULEAU; SÉGUIN, 1995), suas relações de poder também são constatadas nas formas de reflexão sobre a estratégia. Dessa maneira, pode-se citar essa divisão perpassando os autores ou escolas com grandes influências exercidas no campo da estratégia, cada um em seu agrupamento, como seria o caso de Porter (1996) e Mintzberg (2004).

“Porter, a figura mais significativa no campo da estratégia de negócios, essencialmente, adaptou a economia industrial para dar um rápido início ao campo” (WILLMAN, 2014, p. 147, tradução nossa), e foi o autor mais citado na principal revista da área até 2000 (RAMOS-RODRÍGUEZ; RUÍZ-NAVARRO, 2004). Todavia, ele foi

³⁷ Embora Whipp (1999) considere que essa ênfase é menor na Europa do que nos EUA.

ultrapassado por outras linhas de pesquisadores funcionalistas, que também utilizam bases de teorias econômicas e são largamente representadas nos EUA (WHIPP, 1999; WHITE *et al.*, 2016). Entre essas teorias, pode-se citar as associadas à “Transaction cost economics” que levou Oliver Eaton Williamson ao Nobel em economia, e também conduz à nova relação entre os estudos sobre estratégia e o *management*, já que o autor era um assíduo participante do grupo de *Monte Pèlerin* (PLEHWE, 2009). Todavia, não se pode afirmar que a escolha por qualquer teoria econômica tenha mais relação com a perspectiva funcionalista e com o *management* no campo da estratégia, embora esse tenha sido o caso no início, ainda nos anos 1960 (WHIPP, 1999). No caso da estratégia, a maior parte dos aportes econômicos de base escolhidos, têm uma tendência para o funcionalismo (WILLMAN, 2014) e pelo discurso do *management*.

Considera-se, assim, que a decisão por uma epistemologia (mais que por uma base teórica focada em um tipo de conhecimento sociológico ou econômico) leva a uma opção discursiva também polarizada politicamente. Todavia, não se considerou que o funcionalismo seja necessariamente predisposto a tomar uma posição. Antes disso, os usos e práticas que lhe são dados o tencionam para se tornar algo. São as forças objetivadas, pressupostas quando da utilização desse saber, que compõem um terreno fértil, de onde esses tipos de relações podem ser construídas. Um exemplo disso está na própria análise de Michael Porter:

a preocupação tradicional da análise estrutural da economia era avaliar onde, no *continuum* entre o monopólio e a concorrência perfeita, uma indústria estava. Porter endereçou a escolha da empresa no setor e, dentro disso, enfatizou a necessidade de a empresa se posicionar melhor para se apropriar economicamente das rendas (WILLMAN, 2014, p. 178, tradução nossa).

Tendo como base a teoria econômica neoclássica, o autor a alterou para, ao invés de buscar a concorrência perfeita, criar alternativas para que a concorrência fosse imperfeita, privilegiando a busca de determinada empresa através, por exemplo, da sua articulação em torno da criação de barreiras de entrada a novos competidores (WILLMAN, 2014).

As forças articuladas em cada saber podem gerar reflexos específicos, e para tornar essa argumentação mais pertinente no campo da estratégia, pode-se tomar como exemplo o processo clássico de formulação de estratégias (funcionalista) *versus* um processo mais próximo da abordagem interpretativista. O formato clássico, também chamado de “planejamento estratégico”, emerge a partir da década de 1960 (MINTZBERG, 1994), e se embasa platonicamente, como tratado por Reed (2008), na ideia de uma estrutura *a priori* e

idealizada, que deve corresponder à estratégia. Isso perpassaria os trabalhos de Chandler (1962) e de Ansoff (1965) – que trabalha com a fixação da estratégia corporativa, e de Rumelt (1974), cujo tratado considera estratégia e estrutura relacionadas a exames de variáveis econômicas.

Para Souza (2011), deriva deste agrupamento certa estruturação posterior, de onde emergem ferramentas definidas por consultorias como a Boston Consulting Group (BCG) – que desenvolve a matriz *growth-share* – e conceitos criados por acadêmicos, a exemplo do modelo das cinco forças de Porter (2013). Ainda coerente com o desenvolvimento de ferramentas e conceitos que determinem a competitividade das firmas, Porter (2014; 2013; 1980) trata da escolha estratégica (desenhada pelos “gestores”) dentre atividades executadas (pelos níveis hierárquicos mais baixos), uma vez que algumas são incompatíveis entre si. A ênfase nos gestores, dessa forma, pesa sobre a racionalidade e a objetividade de suas escolhas.

Segundo o autor, diferentemente dos períodos em que as muitas companhias operavam a certa distância da fronteira tecnológica, a eficiência operacional não é suficiente para levar as organizações a manter seu retorno, no longo prazo. Assim, fez-se necessário o posicionamento estratégico das organizações. A essência do posicionamento estratégico se encontra na busca de atividades escolhidas para diferenciar as organizações, ou seja: na execução de atividades diferentes ou na execução das mesmas atividades, mas de forma diferente.

A adequação dessas atividades passa a ser então, na visão do mesmo, não apenas uma forma de encontrar seu posicionamento estratégico, já que a “competição estratégica pode ser pensada como o processo de percepção de novas posições que atraiam clientes de posições estabelecidas ou que atraiam novos clientes para o mercado” (PORTER, 2013, p. 8, tradução nossa), mas também uma forma de manter a longevidade das vantagens alcançadas. Desta forma, posições estratégicas

devem ter um horizonte de uma década ou mais, e não de um único ciclo de planejamento. A continuidade promove melhorias nas atividades individuais e ajuste entre as mesmas, permitindo a uma organização desenvolver capacidades e habilidades únicas, sob medida para sua estratégia (PORTER, 2013, p. 17, tradução nossa).

De acordo com o autor, existe a necessidade de se manter um horizonte onde as mudanças devem ser orientadas por ciclos de planejamento pré-definidos, onde o posicionamento da organização precisa ser meticulosamente pensado. E esta minúcia,

definida pela ponderação dos estrategistas, deve impedir os excessos de mudanças e manter a estabilidade, uma vez que

mudanças frequentes no posicionamento são caras. Não só uma empresa deve reconfigurar as atividades individuais, mas também realinhar sistemas inteiros. Algumas atividades podem nunca se recuperar de uma estratégia hesitante. O resultado inevitável das mudanças frequentes na estratégia, ou de falhar em escolher uma posição distinta em primeiro lugar, é o “eu também” ou configurações de segurança para as atividades, inconsistências entre as funções e dissonância organizacional (PORTER, 2013, p. 17, tradução nossa).

Nesse sentido, pode-se perceber a proeminência do posicionamento em primeiro lugar, que distingue uma empresa em relação às demais, bem como novamente a do “estrategista”, encarregado de definir como deve gerenciar as atividades organizacionais e suas mudanças, a ponto de não interferir na estratégia que deve ser estável por décadas. Cabe àquele que planeja, escolher posições distintas dos demais competidores, para que sejam transmitidas ao interior da organização sem gerar dissonância entre as atividades e inconsistências entre funções.

Esse destaque pode ser observado também em Ansoff e McDonnell (1993), que tratam a estratégia como “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização” (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p. 70), ou ainda em Steiner (1969), para quem os planos utilizados para o estabelecimento de objetivos precisam ser práticos, baseados em fatos, racionais e legitimados pela coerência, distinguindo elementos para sua busca.

A ênfase dada aos grupos em posições mais elevadas da hierarquia organizacional, tem relação com certa base platônica que permeia os clássicos, e se caracteriza por uma “busca da integração sistemática, ordem e controle alcançados pela extrema abstração conceitual, simplificação e generalização” (REED, 2008, p. 69). Para Canhada e Rese (2009), essa forma de observar a estratégia, ilustrada também por Andrews (2006), delinea mais do que um ajuste entre ambiente e organização, pois uma espécie de padrão de decisões e propósitos que envolveriam todos os níveis da empresa. Chama a atenção, entretanto, o fato de o padrão das decisões e propósitos ser definido em algum lugar e precisar ser repassado.

Essa constatação se apresenta, por exemplo, em Porter (2013). Nas duas últimas citações literais da sua teoria, constata-se a separação entre um nível organizacional ou “a empresa” que “reconfigura atividades individuais”, ou “realinha o sistema” desenvolvendo “atividades e habilidades únicas, sob medida”. Tem-se, assim, uma dissociação da empresa

“que reconfigura” e “promove melhorias” nas habilidades e capacidades individuais, e essa reconfiguração pode levá-la a “nunca se recuperar”. Essa separação entre pensamento e ação, ou formulação e implementação, leva autores como Andrews (2006) e demais das escolas prescritivas a sofrerem críticas (CANHADA; RESE, 2009).

Micklethwait e Wooldridge (1998), por exemplo, consideram que a separação entre pensamento e ação afasta as atividades relacionadas à elaboração da estratégia dos trabalhadores da linha de frente, que possuem conhecimento acentuado. “Desde o início dos anos sessenta até o início dos anos oitenta, o conteúdo (conhecimento substantivo), o processo (conhecimento processual) e as instalações de modelos de estratégia empresarial foram baseadas no paradigma cartesiano” (CALORI, 1998, p. 285), ou no *cogitus cartesiano* de Descartes (2006). “Penso, logo existo”, demonstra a precedência, em termos de relevância, do pensamento sobre a ação, anunciado pela própria forma gramatical que o filósofo usa para se expressar: do sujeito sobre o objeto (NIETZSCHE, 2005). Como ora ilustrado, essa linha se conecta aos estudos sobre organizações, ao positivismo e funcionalismo. Hoje, essas teorias de ordem “idealizante” têm condições de se fazerem presentes através de discursos gerenciais e práticas dos estrategistas, de sorte que a noção atualmente posta em operação foi “construída em bases relacionadas a toda essa construção histórica das teorias sobre estratégia” (CANHADA; RESE, 2009, p. 275).

O que se tenta ilustrar é que, ao serem incorporadas como referenciais, as teorias denominadas de clássicas apresentam também um certo modo de gerir e ilustram elementos associados a um saber específico, ou seja, trazem consigo todo um domínio de objetos e relações de forças que podem constituir as práticas cotidianas. Em outras palavras, pode se pensar a “estratégia corporativa como um conjunto de discursos e práticas que transformam gerentes e empregados em sujeitos que lhe asseguram” (KNIGHTS; MORGAN, 1991, p. 252). E através das teorias clássicas, novamente, tem-se a referência a um tipo de saber ora discutido, o do *management*. Todavia, o discurso não se espalha sozinho, de sorte que são os sujeitos, no contexto organizacional, que teriam condições de legitimar esse pensamento hegemônico. A questão passa tanto pela ordem da legitimação, que a formalização do planejamento estratégico pode jamais conseguir levar a um melhor desempenho (OLIVEIRA *et al.*, 2010), que deveria justificá-lo, por se tratar de movimento funcionalista, um discurso que busca eficiência e eficácia. Mais ainda, certo estudo mostra como, diante da crise mundial de 2008, atores que estão no topo das hierarquias foram capazes de “reforçar a sua autoridade epistêmica – a perícia percebida e

confiabilidade de um ator – através de quatro estratégias distintas mas interligadas retoricamente” (RIAZ; BUCHANAN; RUEBOTTOM, 2016).

A potência do discurso que circunda a estratégia é elevada por causa da promessa de conhecimento absoluto. Aqueles que se subscrevem à noção racional, propositiva, da estratégia corporativa que domina as escolas de negócios e à gestão contemporânea ocidental, apontam para os grupos profissionais dentro das organizações que falharam em seu *status* e influência, em razão de sua incapacidade de abraçar o discurso da estratégia (WHIPP, 1999, p. 13-14, tradução nossa).

Constata-se, assim, uma profunda inter-relação entre os elementos discursivos e o cotidiano das organizações. Por mais que se tenha uma influência de outras linhas e críticas ferrenhas a essas noções mais presentes até os anos 1990 (mas que ainda compõem o *mainstream* da estratégia), “não se pode dizer que cada escola de pensamento sobrepujou as anteriores: todas continuam norteando pesquisas e práticas estratégicas paralelamente” (CANHADA; RESE, 2009, p. 275). Por isso, esses conjuntos de modelos servirão de referência para a ação de diversos estrategistas, que mesmo sem uma noção clara, poderão optar por um posicionamento político associado.

Contraopondo-se à hegemonia, partindo de uma gestão ordinária, buscar-se-á aqui também uma estratégia ordinária. No entanto, não se pode negar a forma de reflexão teórica hegemônica, presente, em grande medida, nos estudos sobre estratégia e nas práticas organizacionais, pela possibilidade de ela emergir como parte do que qualquer estrategista utiliza como orientação. É por demarcar as características e as forças em ação no saber gerencialista, que é possível considerar a possibilidade de uma estratégia de segunda ordem, cotidiana, ordinária.

Dessa maneira, uma estratégia ordinária parece ser mais coerente com a vertente diametralmente oposta. Mas seria esse o caso? Os críticos da vertente clássica, como Mintzberg (2001) ou Volberda (2004), argumentam que a perspectiva considera a estratégia como um processo de planejamento formal executado deliberadamente, iniciado nas camadas hierárquicas mais altas. Ainda segundo Volberda (2004), o planejamento formal é fortemente alicerçado em objetos oriundos da análise industrial, elaborada racionalmente, e busca o desenvolvimento de uma estratégia organizacional coerente, consciente e ambiciosa. Contraopondo-se ao que Knights e Morgan (1991) consideram como o legitimado processo formal de desenvolvimento de estratégias de estilo “*top-down*”, Mintzberg (2004) afirma que:

uma organização pode planejar [sic.] (considerar seu futuro) sem se engajar em planejamento (procedimento formal) mesmo se produzir planos (intenções explícitas); alternadamente, uma organização pode se engajar em planejamento (procedimento formalizado) apesar de não planejar (considerar o futuro); e os planejadores podem fazer tudo isso ou apenas parte, às vezes nada disso [...] e ainda serem úteis à organização (MINTZBERG, 2004, p. 41).

Essa corrente de pensamento do campo da estratégia organizacional, também chamada de processual, se distancia das imagens essencialistas e idealizantes, que buscariam ordenamentos e coerência, cuja separação entre sujeito e objeto (ou entre planejamento e execução) se tornam foco. A corrente processualista retorna as explicações para as ideias de fluxo e tensão. Por exemplo, a tensão entre estratégias deliberadas e emergentes, que só permitirá a compreensão do processo *a posteriori* (MINTZBERG; WATERS, 1985); ou fluxo entre mãos e mente, processo indissociável no artesanato, que serviria como metáfora para a construção da estratégia pelo estrategista (MINTZBERG, 1985); ou ainda, a relação entre questões políticas e técnicas, que demonstram uma lógica entre administrada e incremental, mas não linear (QUINN; VOYER, 2006).

De certa forma, essa onda de pensadores se mostra mais aderida a uma corrente que é distante da primeira. Baseados em autores empiristas, encontram em suas bases filósofos antigos, como Epicuro e Aristóteles. Têm em pensadores como Francis Bacon e John Locke, algumas questões fundamentais. “Locke lutou contra a doutrina cartesiana, e viu a mente como uma ‘tabula rasa’ onde a experiência deixa a sua impressão: a razão é guiada pelos sentidos” (CALORI, 1998, p. 287). Percebe-se assim, um movimento relativamente diferente da noção cartesiana: ao invés da razão que guiaria os sentidos, ela que é direcionada.

Em seu trabalho, Souza (2011) traça um caminho próximo. Tendo como fundamento a teoria da estruturação, percebe a configuração de diferentes fases e maneiras da formalização da estratégia, em um estudo de caso onde mudanças configuram diferentes momentos de aplicação da prática ao longo dos anos. Sua conclusão é que: “se há um nível adequado de formalização da prática de planejamento estratégico nas organizações, este nível deve ser definido pela estruturação da prática na sua dinâmica social” (SOUZA, 2011, p.856).

Esta discussão se torna densa em autores como Jarzabkowski e Seidl (2008), Whittington (2002; 2004), Whittington *et al.* (2004) e Jarzabkowski (2000, 2003), que aprofundam as análises da teoria da estratégia, assimilando-a como uma prática e não apenas como processo. Entretanto, essas correntes (processual e prática) têm tantas

complementaridades, que tem sido comum considerá-las como um mesmo movimento (CANHADA; RESE, 2009; VALADÃO; SILVA, 2012), com a exceção de que, no último caso:

As discussões levantadas pela teoria da estruturação de Anthony Giddens, na Inglaterra, e pelo estruturalismo construcionista (neoestruturalismo ou mesmo estruturalismo, para alguns autores) de Pierre Bourdieu, na França, e com perspectivas teóricas de outros grandes autores em filosofia e teoria social, como Michel De Certeau, Theodore Schatzki, Clifford Geertz, Thomas Berger, Peter Luckmann, Erving Goffman, Michel Foucault, Ludwig Wittgenstein, Martin Heidegger, Bruno Latour e outros, são trazidas definitivamente para os estudos em estratégia, embora ainda haja uma ênfase maior nos conceitos elaborados pelos dois primeiros [sociólogos]. É com a contribuição desse conjunto de autores que se entende o maior avanço da perspectiva da estratégia como uma prática social (CANHADA; RESE, 2009, p. 283).

A partir dessa abordagem a estratégia se transforma em uma possibilidade mais aberta, menos presa a condicionantes estruturais formulados *a priori*. Podem-se incluir, por exemplo, as ideias de “*strategizing*” proposta por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), fortemente ancoradas nas teorias sobre o “*organizing*” de Weick (1979).

Apesar de ver neste estudo um possível componente do agrupamento feito com os últimos autores citados, este autor assumiu uma proximidade maior (mas não absoluta) com o movimento da estratégia em Whittington (1996), onde se percebem as práticas, os praticantes e o conceito grego de *práxis*:

“práticas” se referem às rotinas comuns de comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos para pensar, agir e usar as “coisas”, estas últimas em seu sentido mais amplo. Por outro lado, a palavra grega “práxis” refere-se à própria atividade executada, ao que as pessoas fazem na prática. Praticantes são os atores da estratégia, os estrategistas que tanto executam esta atividade como realizam suas práticas (WHITTINGTON, 1996, p. 619, tradução nossa).

Outras duas possibilidades de aproximação se denotam em Jarzabkowski (2008) e Chia e MacKay (2007). No caso da primeira, tem-se os “pixels da influência gerencial”, demonstrados por Jarzabkowski (2008) como os pontos de uma “realidade” transmitida por “gestores”. Já em Chia e MacKay (2007), a discussão levantada pela estratégia como prática vai além da simples divisão entre um planejamento e uma execução. Dentro de um movimento maior, chamado de “*guinada à prática*”³⁸, a estratégia como prática reformularia a relação entre agência e estrutura³⁹.

³⁸ Traduzida também como virada prática.

³⁹ A discussão sobre agência-estrutura não será foco, por isso não será contemplada diretamente.

O que tem sido chamado de “guinada à prática” na teoria social fornece a base alternativa para uma abordagem “pós-processual” para teorizar estratégia como prática. Essa “guinada à prática” envolve uma reformulação radical do problema intratável da agência e estrutura que nos permite ultrapassar a distinção “micro/macro”, tão intimamente ligada às ciências sociais em geral, e à pesquisa em estratégia, em particular. Já existem sinais de que o discurso da comunidade de pesquisa em estratégia como prática reflete essa consciência que os está forçando para algum tipo de explicação “trans-individual”, que não se restringe às meras “atividades” de atores estratégicos, nem à ênfase tradicional nas macro-estruturas e processos (CHIA; MACKAY, 2007, p. 217, tradução nossa).

Um autor citado por Chia e MacKay (2011), e por Canhada e Rese (2009) que pode ser visto como aprofundador da discussão é De Certeau (2007)⁴⁰. Para ele, as pequenas práticas cotidianas evidenciam microações anônimas, relacionáveis à estratégia. Desta maneira, é sobre determinada força opressora (como a estratégia planejada na cúpula de uma organização) que age a individualidade; por isso essas atividades individuais, podem perverter as regras e diretrizes estabelecidas para a legitimação do que é normal, certo, absoluto.

Ao observar o trabalho criativo com a sucata, De Certeau (2007) pondera sobre a transformação realizada pelo trabalhador: por subtrair da fábrica tempo que poderia ser usado para fins lucrativos, a atividade é considerada como transgressora, mas paradoxalmente, ela faz do refugio industrial algo utilizável. Assim, o construtor “trapaceia” criativamente no espaço dividido com a máquina a que serve, pelo simples prazer de mostrar em sua obra, um saber-fazer particular. Em espaços circunscritos pelas normas e formas de procedimento outrora planejadas para servir a uma estratégia, esses “golpes” realizam novas organizações, feitas sobre as estruturas protocolares.

Com base em De Certeau (2007), pode-se afirmar que dentro da organização existem pelo menos duas estratégias. De fato, poderiam existir várias, mas muitos autores que seguem a linha argumentativa de De Certeau (2007) preferem dividir essas atuações distintas em estratégias e táticas. As primeiras nascem de um poder-saber constituído, formalizado, enquanto as demais, do espaço construído pelo sujeito, orientadas a partir das ações individuais. Dessa maneira, não seria possível atribuir à estratégia formalizada, constituída na cúpula organizacional, o papel unívoco sobre aquilo que será realizado. Ao contrário, é sobre essa estruturação inicial que se abre um lugar propício para as táticas cotidianas, que derivam de outra voz. É com base na idealização da estratégia, que práticas

⁴⁰ Considerou-se nesta tese, apenas as contribuições teóricas realizadas por essa vertente no Brasil, por se considerar que foram suficientes para ilustrar uma atualização específica da separação entre forças. Todavia, as contribuições para os estudos organizacionais com base nesse autor são fartas em periódicos internacionais.

astuciosas golpeiam a ordem constituída. É por meio de uma série de protótipos oferecidos para que sejam consumidos pelos sujeitos, que essas táticas surgem. É um consumo que se faz através de comportamentos aceitos e reproduzidos, sob o rótulo de naturalidade, como se emanassem de cada indivíduo.

De Certeau (2007) contribui para o pensamento da estratégia, ao estabelecer um ponto de observação capaz de recuperar, nas artes de fazer, as astúcias anônimas. O autor mostra uma forma de pensar as ações cotidianas que expõe os dribles nas prescrições realizados nas atividades diárias (DURAN, 2007), recuperando, assim, a capacidade tática e astuciosa de “golpes” transvestidos em maneiras de ler, falar, produzir, cozinhar, caminhar e por que não, de receber e lidar com os saberes de alguma indústria, que contestam os produtos impostos pelas estratégias incontestadas na superficialidade.

Para De Certeau (2007) a apropriação realizada pelos sujeitos, fundam microliberdades, que são formas de resistência, uma “antidisciplina” composta pelas espertezas dos consumidores de ordens, traduzidas em seus modos de proceder, anonimamente. Forças estranhas aos elementos hegemônicos e que, por serem justas e sutis, possibilitam ao fraco tirar partido dos fortes. Possibilitam ao fraco “jogar” a partir das regras estabelecidas, de modo a driblá-las, desencadeando cotidianamente, formas politizadas de agir.

As variações que tiram partido das forças hegemônicas criam fluxos aparentemente despojados de sentido para o próprio, porque não se relacionam com o espaço erigido, escrito e pré-fabricado pelos fortes (DE CERTEAU, 2007). Assim, as produções realizadas em ambientes onde habitam forças opressoras chamam atenção inicialmente, por não terem sentido aparente, mas respectivamente, e por causa dessa mesma característica, são rejeitadas como importantes. E assim o cotidiano segue, e os indivíduos, por meio da bricolagem, criam uma cultura secundária. Dessa maneira, aceitar que nos mesmos lugares em que as forças disciplinadoras agem, existem também ações que desobedecem a “lei”, é entender que existem, pelo menos, dois tipos de forças, uma das quais é a estratégia, que, para De Certeau (2007, p. 99), se traduz como um

cálculo (ou a manipulação) das relações de forças que se torna possível, a partir do momento em que um sujeito de querer e poder (uma empresa, um exército, uma cidade, uma instituição científica) pode ser isolado. Ela postula um lugar suscetível de ser circunscrito como algo próprio e ser a base de onde se podem gerir as relações com uma exterioridade de alvos e ameaças (os clientes ou os concorrentes, os inimigos, o campo em torno de uma cidade, os objetivos e objetos da pesquisa etc.) (DE CERTEAU, 2007, p. 99).

Dessa forma, tem-se em De Certeau (2007), uma tentativa de aproximação do real pela via das oscilações que essa força orientadora (a estratégia) sofre, quando em contato com a subjetividade individual. O que Chia e MacKay (2007) percebem tem relação com esse embate ilustrado nos trabalhos de Michel de Certeau: uma relação entre microações individuais, específicas e singulares com as estratégias que se tornam mais capilarizadas, engendradas e coerentes com o espaço que buscam objetivar (também localizado em autores da estratégia como prática), mas que se constrói no entre-lugar.

Os estudos que utilizam esta abordagem buscam compreender estratégia como atividade situada em contexto e efetivada socialmente, entendendo como prática a ação dos sujeitos e os diferentes procedimentos, rotinas e ferramentas utilizadas na sua interação (JARZABKOWSKI *et al.*, 2007)⁴¹. Assim, a estratégia como prática é uma abordagem que propicia a observação da relação entre a perspectiva micro do cotidiano do estrategista e a perspectiva macro das práticas definidas para elaboração da estratégia, o que possibilita explorar como essa relação opera (SOUZA, 2011, p. 859).

Todavia, apesar dessa busca se condensar no entre-lugar, ou nas relações, considera-se a existência do risco dessas análises caírem numa espécie de dicotomização entre níveis micro e macro, como na análise de Souza (2011). Concorde-se com sua busca pelas relações, mas, desde os primeiros trabalhos sobre a estratégia como um processo, já capazes de ilustrar influências das características individuais no processo estratégico, esse ponto tem sido explorado, e com alguns problemas. Pode ser possível visualizar parte desses problemas, como em Quaresma Júnior e Leite-da-Silva (2014), ao considerarem as estratégias da gestão cidadina em conjunto com as resistências de feirantes, criando o espaço-habitado que depende de ambos, mas pendendo ainda para os feirantes. Ao contrário de uma tendenciosidade para as estratégias mais gerais, tem-se, então, um processo que culmina no reforço da agência dos feirantes.

Corre-se esse risco da dicotomização ou mesmo da centralização em um grupo, também em posições de praticantes que são efêmeras, “ora articulando estratégias, ora articulando táticas” (FARIA; SILVA, 2015, p. 95); ou quando as estratégias e táticas são relacionadas com o “formalismo e o jeitinho” (BERNARDO; SHIMADA; ICHIKAWA, 2015); ou nas práticas sociais focadas na tomada de decisão, socialização de pessoas, adoção de práticas administrativas formais, comunicação, negociação, administração de conflitos e aprendizados de um grupo pertencente a um programa social (SAMPAIO; FORTUNATO; BASTOS, 2013).

⁴¹ JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J. e Seidl; D. STRATEGIZING. The challenges of the practice perspective. *Human Relations*, p. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

A relevância desses trabalhos, incontestável por abrirem novas possibilidades diante do discurso hegemônico do campo, ficaria limitada se considerada apenas a partir da mudança de enfoque. Dessa forma, ao invés de uma força que ressalta uma elite, emergiria outra, que considera um processo entre a elite e o indivíduo ordinário (geralmente com relevo no segundo). Se no caso da estratégia gerencialista, tem-se uma força que dá continuidade à ênfase nas elites, pelo que se poderia considerar como uma “estratégia ordinária”⁴², existe a tendência, também, por seguir pelo caminho dos discursos contrários ao *management*: novamente um processo, novamente uma força opressora, que será limitada. Como no caso do *management*, a estratégia gerencialista se tornaria cingida pela ordinária. Não limitada, nesse caso, pelo colapso de si mesma, mas pela impossibilidade de sua aplicação na prática, devido à ação infinitesimal dos próprios sujeitos que consomem os discursos opressores.

Dessa forma, apenas colocando em direções opostas, também pode-se construir discursivamente, a tática de um grupo contrário ao hegemônico (BERNARDO; SHIMADA; ICHIKAWA, 2015; FARIA; SILVA, 2015; QUARESMA JR; LEITE-DASILVA, 2014; SAMPAIO; FORTUNATO; BASTOS, 2013), que em algum momento, possa se transformar novamente em estratégia (QUARESMA JR; PEIXOTO; CARRIERI, 2013). É a possibilidade de analisar a estratégia nas relações entre suas forças e não na cristalização dos discursos nas mãos de um grupo, que este estudo propõe ampliar. Todavia, não será excluída a possibilidade de a cristalização existir em certa dimensão de análise.

De forma resumida, considera-se que as forças presentes no discurso do *management* e suas organizações, se atualizam tendo como base os objetos discursivos e os enunciados da estratégia gerencialista, tanto quanto o discurso e organizações contrárias a ele atualizam suas forças na outra parte do discurso, saber, este, também presente no campo da estratégia. No caso dos estudos sobre organizações, há um jogo de poder que culmina na fragmentação e ênfase gerencialista *versus* uma análise desse processo, que levado até seu limite, encontra apenas seu próprio colapso. Já no campo específico da estratégia, a atualização das forças permite a proeminência do posicionamento que distingue o primeiro lugar de uma empresa e do “estrategista” *versus* uma análise do processo da própria estratégia (como prática). A análise do processo desloca os objetos do discurso gerencialista, ou pela via da ênfase nos níveis hierárquicos menos legitimados

⁴² Essa discussão será retomada adiante.

pelo primeiro, ou pela consideração de uma alternância entre ambos. Impede, assim, a continuidade da ênfase estabilizada nas elites. Esse fato consolida a visão de Deleuze (1986j), segundo a qual, o poder teria de fato a característica de ser fluente, instável, evanescente. Nesse caso específico, ele dificulta a estabilização do discurso em apenas um conjunto de objetos e enunciações.

Todavia, é também por corroborar e seguir o caminho deleuziano, que impõe-se a este estudo a premência de abandonar a possibilidade da estratégia ordinária, uma vez que a busca ora proposta recai sobre as forças existentes no próprio processo, ou em sua análise lógica. A noção de estratégia ora referida deveria, como uma tática certeuniana, ocorrer no cotidiano, e não de forma idealizada e elitista. Mas não por recorrer a um processo lógico, pois levar um processo ao seu limite no futuro, consistiria em legitimar a sua própria existência no presente. Além disso, consistiria em permitir que ele seja alterado, para não entrar em colapso. A noção de estratégia aqui utilizada deve, então, analisar a própria condição agonística das forças e a sua distribuição em relação às formas existentes, e não a consolidação de uma relação entre formas e forças, mesmo que esta seja contrária à hegemônica.

Para além de uma possibilidade/necessidade de se pensar o embate da perspectiva formal *versus* ordinária, ou a divisão hierárquica sobre quem planeja e quem executa, existe uma demanda de análise sobre como essas linhas se darão através das relações tecidas entre as diversas e possíveis atualizações. No caso da distribuição de alimentos, por exemplo, pode-se considerar os discursos oriundos da companhia, diretores e gerentes, supervisores, vendedores e motoristas, através de suas atualizações locais, ao invés de buscar, na fonte de cada discurso, aquilo que o torna relevante, ou aquilo que torna os demais menos importantes, menos capazes de falar a verdade. Assim, ao buscar uma noção de estratégia diferente, de onde se organiza uma vida, e por meio de uma gestão ordinária (CARRIERI, 2012), não se pode considerar que, apenas por inverter os saberes, ou suas fontes, haverá um ponto de apoio suficiente⁴³. Em outras palavras, focar apenas em táticas ou em estratégias, ou mesmo nos seus praticantes, levaria à legitimação da existência de

⁴³ Uma análise desse tipo consideraria, por exemplo, ao invés do sentido cúpula para funcionários de nível operacional (onde se buscaria formas pelas quais seria possível saber se os funcionários realizaram ou não o que foi planejado), o sentido oposto – que viria dos trabalhadores para a cúpula da empresa e, a seguir, para os representantes da Cia. – onde a busca focaria as maneiras usadas pelos funcionários para alcançar um fazer próprio, que lhes serviria de base para se opor à estratégia formal e organizarem suas vidas de forma distinta do que foi planejado pela cúpula.

uma ou da outra e, por conseguinte, ao sério risco de nunca ultrapassar a mesma dicotomia que torna nebulosa as relações de forças.

Na tipologia desenvolvida por Jarzabkowski e Spee (2009), como mostra a Figura 5, pode-se perceber como os autores da SAP já tentavam sair desse círculo naqueles momentos, mas sem uma solução aparente. Nesse estudo, os autores tentam classificar a pesquisa segundo os três níveis da *práxis*: (micro, meso e macro – coluna vertical da Figura 5) e os três tipos de praticantes: individuais, agregados internamente à organização e agregados externamente (linha horizontal da Figura 5). No segundo caso,

os estudos distinguem atores individuais e agregados. Alguns identificam os praticantes da estratégia como indivíduos, examinando os dados que o mesmo gerou e atribuindo-o a atividades específicas, ou seja, estudar o C.E.O. John [...], que pode atuar como um indivíduo em interação com outros atores. Outros estudos identificam os praticantes como um ator agregado a uma classe de atores, como os “executivos”, “média gerência”, a “engenharia” e assim por diante [...]. Alternadamente, um praticante pode ser externo, o que significa categorias de atores que podem influenciar a estratégia da organização em foco, mas não têm um papel hierárquico, de linha ou pessoal alocado em arranjos estruturais e de governança da organização. Atores externos incluem consultores, gurus e atores institucionais, tais como a câmara de indústria e comércio, agências reguladoras, sindicatos, meios de comunicação ou outros grupos de interessados (como ambientalistas) (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009, p. 4, tradução nossa).

Os níveis da *práxis* se encontram no primeiro grupo. Nesse nível, pensa-se em experiências específicas de praticantes da estratégia. Na dimensão micro, as experiências individuais ou grupais são colocadas em relação a algum episódio, desde reuniões a decisões específicas. A perspectiva meso agrega estudos de estratégia em nível (sub)organizacional: programas de mudanças, processos estratégicos, padrões de ações de ordem estratégica.

Por fim, a dimensão macro considera o ambiente institucional, como a indústria calçadista ou automobilística, buscando descrever padrões nas ações de aglomerados empresariais.

Mesmo diante do grande volume de informações da pesquisa de Jarzabkowski e Spee (2009), o que ela atesta é que as dimensões dos estudos tendem a ser analisados separadamente. Sugere-se antes, contemplar todos os níveis, do macro ao micro, e as formas como os agentes são agregados à empresa de distribuição, para, a partir desse todo, permitir a emergência de níveis e relações. Por esse caminho, permitir que mesmo os elementos considerados *a priori*, como práticas, *práxis* e praticantes, se mostrem relativamente fugidios.

level of praxis	macro	C n Empirical = 1 n Theoretical = 0	F n Empirical = 1 n Theoretical = 2	I n Empirical = 1 n Theoretical = 8
	meso	B n Empirical = 3 n Theoretical = 0	E n Empirical = 16 n Theoretical = 0	H n Empirical = 1 n Theoretical = 0
	micro	A n Empirical = 6 n Theoretical = 1	D n Empirical = 6 n Theoretical = 0	G n Empirical = 0 n Theoretical = 0
		individual actor within organization	aggregate actor within organization	extra-organizational aggregate actor
		type of practitioner		

FIGURA 5 – Tipologia dos estudos da estratégia como prática
 Fonte: JARZABKOWSKI; SPEE, 2009.

Mesmo assim, a cautela permanece importante diante de determinados tratamentos pela perspectiva determinística, como criticam Saraiva e Carrieri (2007), e também diante de uma hierarquia nos níveis de sua complexidade, que não pode ser considerada como uma questão de atuação ou importância (BOULDING, 1956). Ou seja, dentro da noção de organizações ora focada, que pode ir da empresa capitalista ao movimento social, não soa prudente considerar níveis de importância da estratégia, e sim considerar e adequar as análises possíveis aos tipos de complexidade e aos elementos distintos a investigar, bem como ao contexto em que esses elementos puderam ser acessados no momento da pesquisa. Dessa forma, considera-se todos os avanços encontrados como relevantes tanto na perspectiva funcionalista quanto na interpretativista, embora se dê preferência por uma tentativa de aproximação desses grupos. Seria possível conectar as divisões feitas entre funcionalismo e interpretativismo no campo da estratégia?

3.1 Tentativas de ultrapassar as formas de reflexão da estratégia através do saber

Por considerar que a atualização de forças torna possível uma divisão de nível epistemológico na estratégia, buscar-se-á, com esta abordagem, ultrapassar essas divisões através do próprio saber, valendo-se de algumas reflexões que abrem espaço para alternativas distintas das encontradas. Isso significa retornar ao saber que pressupõe as

relações de forças que disputam o que seria a verdade sobre a estratégia. Entretanto, a busca que se faz é por uma conexão, ou seja, por formas de conectar os saberes que cristalizam as intenções das formas de reflexão da estratégia. Essa intenção se mostra intrincada, já que a principal divisão dessas formas de pensamento sobre a estratégia tem raízes em duas “abordagens sociológicas [que] são puras, pois preferem situar-se em apenas uma das matrizes: é o caso da funcionalista (matriz empírico-analítica), da interpretativista (matriz hermenêutica) e da humanista (matriz crítica)” (PAULA, 2016, p. 26).

Apesar das dificuldades previstas, há que seguir com a proposição de, antes de reforçar as divisões ou enveredar caminhos epistemológicos (o que levaria a posicionamentos políticos intrínsecos aos mesmos), investigar e propor uma forma de conexão entre interpretativismo e funcionalismo na estratégia (embora isso também seja um posicionamento). Haveria algum modo de aproximar as duas formas de reflexão⁴⁴, que constituem apoio para pontos de vista na teoria da estratégia das organizações? Alguns autores já elucidaram indícios da possibilidade de relação entre essas correntes de pensamento nos estudos sobre organizações e estratégia. Em vista disso, opta-se por passos outrora realizados, como a proposta de Paula (2016; 2012), de onde emerge a possibilidade das conexões entre os “paradigmas” divididos por Burrell e Morgan (1979). De forma mais limitada ao campo da estratégia foram utilizados Herepath (2014) e Quaresma Júnior (2016), sugerindo a conexão entre o pensamento e a ação estratégica.

Começando por Paula (2016; 2012), torna-se relevante ressaltar que as “abordagens sociológicas puras” defendidas pela autora são consideradas, pelo fato de elucidar a incapacidade das mesmas abordagens. Ao se fecharem em torno de interesses cognitivos específicos, apenas são capazes de apreensão incompleta da realidade, e dessa forma, seu potencial em atender aos mesmos interesses se torna limitado, pois estão sujeitas à própria incompletude cognitiva⁴⁵. Assim, as matrizes puras são, de certa forma, passos iniciais “na busca de superar as limitações cognitivas e desenvolver o conhecimento”, pois as metodologias e teorias das matrizes funcionalista, interpretativista e humanista “realizam *reconstruções epistêmicas embrionárias* e caminham para a fronteira de outras matrizes epistêmicas” (PAULA, 2016, p. 42, grifos no original).

⁴⁴ Por não pertencer ao enfoque deste estudo, não se adentrará pelo caminho da incomensurabilidade dos paradigmas. Também por considerar, com Paula (2012), que o uso dos paradigmas kuhnianos deve ser repensado antes de apropriado pelas ciências humanas.

⁴⁵ Para uma análise desse conceito, bem como o de reconstruções epistêmicas, sugere-se uma consulta à tese de Professor Titular de Paula (2012).

Pode-se tomar como exemplo do caminhar das teorias para suas próprias fronteiras, a constância de temas no campo da estratégia internacional: como é ilustrado por White *et al.* (2016): de 2000 até 2013, a principal teoria de base no campo é o institucionalismo, que busca compreender como o comportamento de empresas é influente, no sentido de ajudá-las a melhorar sua legitimidade e criar vantagens competitivas. Enquanto isso, teorias funcionalistas puras, como a dos custos econômicos de transação, ocupam a oitava colocação no campo específico. Como Paula (2016, p. 39) ilustra, o institucionalismo “se manifesta como uma teoria e metodologia de fronteira, pois ainda se circunscreve na abordagem funcionalista, ou se coloca como migrante para a abordagem interpretativista”.

Ao mesmo tempo, embora diversas propostas construtivistas visem, em larga medida, se distanciar da “visão ortodoxa da estratégia” (SILVA; CARRIERI; SOUZA, 2012, p. 6, tradução nossa), do objetivismo (EZZAMEL; WILLMOTT, 2010) e racionalismo (KNIGHTS; MORGAN, 1995), diversos autores da estratégia como prática vem sendo reconhecidos pelas consultorias prestadas, bem como boa parte dos artigos citados por Jarzabkowski (2009) se conectem perfeitamente à busca por eficiência e eficácia, típica do funcionalismo. Além disso, as buscas funcionalistas vêm se apoiando também em metodologias interpretativistas, como é o caso de Weber e Klein (2013), que tentam compreender o processo de gestão estratégica, a partir da estratégia como prática social, ou Souza e Marinho (2014, p. 213), que tratam da “viabilidade de aplicação do planejamento estratégico com base no Balanced Scorecard [...] com a coleta de dados realizada através de entrevistas, análise documental e observação”. Considera-se ainda que, no campo da estratégia, pode-se destacar algum interesse emancipatório, quando se busca tratar e ilustrar o conceito de táticas de De Certeau (2007): uma possibilidade real de considerar a capacidade de liberdade do sujeito, a partir de seu uso das mesmas forças que lhe são opressoras.

Nesse sentido, há que reforçar o esclarecimento: “Não se trata de sustentar incomensurabilidades e defender espaços políticos, mas de superar incompletudes e contemplar outros interesses cognitivos que desenvolvam o conhecimento” (PAULA, 2016, p. 34). Assim, embora muitos desdobramentos ainda possam ser considerados, sugere-se a utilização do “Círculo das Matrizes Epistêmicas” (Figura 6), desenvolvido por Paula (2016), como alternativa viável para a compreensão do desenvolvimento do conhecimento no campo da estratégia.

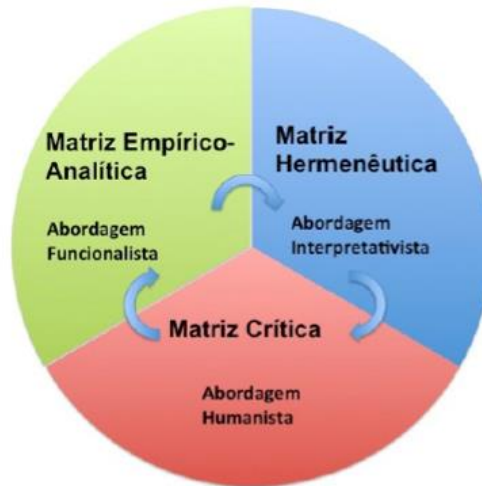


FIGURA 6 – Representação do círculo das matrizes epistêmicas
 Fonte: PAULA, 2016, p. 42.

De outro lado, Quaresma Júnior (2016) busca desenvolver uma conexão entre o pensamento estratégico e o mundo empírico, das ações. Para o autor, desde os anos 1960, quando do surgimento do planejamento estratégico (MINTZBERG, 1994), a corrente clássica tem se conformado a uma noção platônica da realidade. Como ora ilustrado, de acordo com Reed (2008), isso significa a existência de uma idealização, ou um modelo anterior que conforma a estratégia. Certas críticas nesses momentos iniciais da corrente, estão relacionadas à demasiada preocupação com a manipulação de dados financeiros, e ao foco sobre os planos conduzidos pela equipe de estrategistas (BONN; CHRISTODOULOU 1996; WILSON, 1994). Assim, essa estrutura idealizada para a estratégia foi criticada desde seus primórdios, por não conseguir lidar com

(a) um ambiente que muda continuamente, mas de forma irregular [...]; (b) um sistema organizacional operacional, ou burocracia, que, acima de tudo, pretende estabilizar as suas ações [...]; e (c) uma liderança cujo papel é fazer a mediação entre essas duas forças (MINTZBERG, 1978, p. 72, tradução nossa).

Como se percebe, as críticas são dirigidas a uma noção nomológica e positivista da estratégia, uma vez que a “posição positivista é utilizada para caracterizar epistemologias que tentam explicar e prever o que acontece no mundo social, por meio de regularidades e relacionamentos causais entre os seus elementos constituintes”, enquanto a nomotética tenderia a levar a estratégia a “um protocolo sistemático e técnico, valorizando métodos empregados nas ciências naturais como os testes de hipóteses, bem como a generalização e o rigor científico” (PAULA, 2016, p. 28), claros pelas quantificações e focos nos planos.

A crítica então presente era sobre a incapacidade do planejamento estratégico em alcançar seus propósitos, em ser eficiente e eficaz em relação aos seus desígnios. Tratava-se de uma crítica sobre a funcionalidade da estratégia, mesmo que por uma concepção distinta de ciência. Wilson (1994) já trazia essa visão, complementando que a pesquisa direcionada ao planejamento continuou procurando, a partir das críticas iniciais, melhorar a eficácia do conteúdo e do processo de planejamento estratégico. No entanto, essa busca novamente esbarra em elementos do interpretativismo, como fica claro nas tentativas posteriores de gerenciar a cultura, entendida como um conjunto importante para a estratégia (BONN; CHRISTODOULOU, 1996; WILSON, 1994), o que reafirma a adequação do Círculo das Matrizes Epistêmicas ao campo da estratégia: a tentativa de ultrapassar os limites elucidados pelas críticas leva as teorias clássicas a uma busca pelos limites da própria abordagem epistêmica, na qual se encontra de forma mais clara.

Nessa dinâmica, vê-se as forças novamente presentes no campo em atuação: um recorte feito através do realce do planejamento estratégico por um lado, e por outro, a limitação do mesmo em relação a um contexto que se desdobra infinitamente. A crítica traz elementos utilizados no discurso clássico como o ambiente, o sistema organizacional, e a própria liderança (MINTZBERG, 1978), para enfatizar seu limite no contexto organizacional onde ocorre.

Pode-se dizer que, nos momentos iniciais da estratégia, ela era tão conectada a uma análise de altos níveis hierárquicos, que o planejamento e a estratégia eram considerados como sinônimos (WHIPP, 1999), mesmo diante do fato de o planejamento estratégico estar envolvido com o estabelecimento e formalização de sistemas e procedimentos (MINTZBERG, 1994). Todavia, após as críticas de autores como Mintzberg (1978), o que ocorre não é uma correlação menor entre elites organizacionais e estratégia. O que se pode perceber é um segundo movimento em direção à eficácia, a partir do qual, o planejamento estratégico começa a ser rotulado como uma das ferramentas da gestão (BONN; CHRISTODOULOU, 1996; KICH; PEREIRA, 2014; WILSON, 1994) e, por conseguinte, como uma versão mais antiga, ou uma versão não-evoluída do “pensamento estratégico” (HERACLEOUS, 1998; KICH; PEREIRA 2014; MINTZBERG, 1994).

Como se pode perceber, com base na dinâmica que vai até o pensamento estratégico, a exploração dos limites da abordagem funcionalista tendeu a reforçar a busca de novas técnicas, novas nomenclaturas e transformações de nomenclaturas de grupos em técnicas, ou criação de técnicas que flertam com outras epistemes, como o

interpretativismo. Entretanto, nada disso aponta claramente para uma saída do funcionalismo, e sim para a utilização de outras linguagens epistêmicas em prol da busca por eficiência e eficácia e para a manutenção da valorização de altos níveis organizacionais. Também não se pode falar que a estratégia se move através de fases distintas, como define Whipp (1999). Antes, diversas abordagens (algumas entre as mais influentes) oriundas dos anos 1960 continuaram lado a lado com as que emergiram posteriormente (WHIPP, 1999).

Em outras palavras, por mais que haja uma tradução de outras linguagens para o discurso do *management*, e não se possa afirmar que o campo é estático, a saída do funcionalismo e a mudança de ênfase em certos posicionamentos organizacionais elitistas não se mostraram de forma clara. Um exemplo dessa afirmação é Porter e Heppelmann (2014, p. 76, tradução nossa), que continuam, agora com base em setores industriais de mutações mais constantes (alguns mesmo inexistentes quando do início de suas análises), afirmando que: “Os princípios básicos da estratégia ainda se aplicam. Para alcançar uma vantagem competitiva, uma empresa deve ser capaz de diferenciar-se e, assim, comandar um preço *premium*, operar a um custo menor do que seus rivais, ou ambos. Isto permite uma rentabilidade e crescimento superiores em relação à média da indústria”. Outro exemplo pode ser obtido a partir de uma análise feita entre os gestores de comunicação das 500 maiores empresas do Brasil, onde “quantitativos apontam para a formulação de estratégias a partir de um planejamento estratégico, sendo o pensamento estratégico restrito ao planejamento” (MORESCO; MARCHIORI; GOUVEA, 2014, p. 63).

Além disso, a continuidade do funcionalismo também se mostra clara no institucionalismo, pois a procura por vantagem competitiva ainda é o que o anima (WHITE *et al.*, 2016), e também as tentativas de gerenciamento da cultura (BONN; CHRISTODOULOU, 1996), mesmo que ambas as alternativas flertem deliberadamente com o interpretativismo. Obviamente, não se nega aqui a possibilidade de essas epistemologias estarem conectadas, embora, ao mesmo tempo, se considere um retorno contínuo ao funcionalismo e a posições que atribuem superioridade a níveis mais altos da hierarquia organizacional. As forças continuam sendo atualizadas, mantendo as análises girando em torno de alguns elementos, em formato centrípeta. E essa volta, se não impede, dificulta a conexão entre epistemologias.

Poderia parecer que, por ser crítico da estratégia gerencialista, a abordagem processual realizada por Mintzberg (1994) seria capaz de ultrapassar essa força recorrente.

Porém, também ela ilustra uma orientação principal que tangencia outras alternativas, e ainda assim, se vê enredada nas atualizações das relações de poder já vistas: nas críticas feitas pela corrente, pode-se perceber a orientação contínua da mesma, que tem alvo na estratégia gerencialista. Ela se volta ao que foi realizado no passado da estratégia, negando o futuro de uma estratégia pensada aprioristicamente. A abordagem processual da estratégia embrenha-se em uma visão que busca ampliar os limites criados pelas ênfases gerencialistas. Por isso opta pelo subjetivismo, onde se organiza, argumentando contra a formalização, a burocratização, e a visão da administração como ciência (MINTZBERG, 1976; 1978; MINTZBERG, RAISINGHANI E THEORET, 1994). Assim, da mesma forma que a corrente do pensamento estratégico, a processualista está condicionada a suas análises:

Sua visão não está disponível para aqueles que não podem “ver” com seus próprios olhos. [Para a corrente], os estrategistas reais têm suas mãos sujas pela escavação de ideias, e estratégias reais são construídas a partir das pepitas ocasionais que eles descobrem. Essas não são as pessoas que se abstraem dos detalhes diários; são aquelas que mergulham em si mesmas, que são capazes de abstrair as mensagens estratégicas a partir delas próprias. O grande quadro é pintado com pequeninos golpes (MINTZBERG, 1994, p. 111, tradução nossa).

Ao comentar essa citação, Quaresma Júnior (2016, p. 192, tradução nossa) percebe que:

O processo aqui é o inverso dos clássicos. No entanto, devido a esta inversão, pode-se argumentar que o processo tem superestimado o papel do processo indutivo. Em tal caso, as estratégias emergem como “pepitas”, para aqueles capazes de se abstrair dos lugares onde elas estão imersas. Não mais vindos de grandes planos transmitidos, mas de “pequenas lutas” a uma “grande figura”.

De certa maneira, o que pode ser observado é uma segunda atualização das relações de poder nas quais o campo está imerso, mas nessa monta, a tentativa de ultrapassar a discussão entre o pensamento da estratégia e a estratégia realizada, ou entre pensamento e ação. Como se pode ver através do espectro do *management*, o “pensamento estratégico” está voltado para o futuro a partir do presente (HERACLEOUS, 1998; MORESCO; MARCHIORI; GOUVEA, 2014), conectando-se com grupos em busca de “uma rentabilidade e crescimento superiores em relação à média da indústria” (PORTER; HEPPELMANN, 2014, p. 76, tradução nossa), e se encontrando “restrito ao planejamento” (MORESCO; MARCHIORI; GOUVEA, 2014, p. 63), tendo este se tornado uma ferramenta nas mãos do gestor (BONN; CHRISTODOULOU, 1996; KICH; PEREIRA, 2014; WILSON, 1994). Enquanto isso, na sua dimensão, o processo é inverso e os pequenos detalhes diários levam a um pensamento estratégico presente em todos os níveis

operacionais (MINTZBERG, 1994; PETTIGREW, 1977), além de ser subjetivista, contra a formalização, a burocratização e a visão da administração\estratégia como uma ciência (MINTZBERG, 1976; 1978; MINTZBERG, RAISINGHANI E THEORET, 1994).

Canhada e Rese (2009) consideram que o movimento da estratégia como prática tem potencial para ir além da discussão entre o pensamento da estratégia e a estratégia realizada, uma vez que ela se permite outras ênfases teóricas, como a teoria da estruturação, o neoestruturalismo e o pós-estruturalismo.

Todavia, essa suposta capacidade de ultrapassagem mostra alguns limites, a partir da recente querela entre as abordagens da estratégia como prática (SAP) e a (também recente) visão baseada na prática (PBV). Esta conseguiu se destacar nas discussões sobre a competitividade das empresas, por se fundamentar, no seu “contraste, com a ênfase da visão baseada em recursos (RBV), em coisas que outras empresas não podem imitar. A PBV examina atividades ou práticas imitáveis, muitas vezes em domínio público, passíveis de transferência entre empresas” (BROMILEY; RAU, 2014, p. 1249, tradução nossa). Todavia, essa pequena aproximação do domínio interpretativista da prática, em busca de uma abordagem funcionalista, mereceu algumas páginas de Jarzabkowski *et al.* (2015), para os quais tal abordagem perde exatamente o “quem” e o “como” tão distintos das pesquisas associadas às práticas. Em tom conciliador, Bromiley e Rau (2016) tentam responder ao artigo de Jarzabkowski *et al.* (2015). Para os dois autores, as abordagens são complementares, e a diferença principal estaria no fato de que:

A abordagem SAP é baseada em uma longa tradição na escola da estratégia de estudos detalhados, em grande parte qualitativa, de como o processo da estratégia se desdobra em empresas. [Enquanto] a PBV pretende adicionar à outra uma longa tradição de escola da estratégia e de estudos quantitativos, associando variáveis macroestratégicas com o desempenho das empresas (BROMILEY; RAU, 2016, p. 8, tradução nossa).

Sustenta-se que é exatamente esse tipo de querelas que mostra os limites não apenas das abordagens, mas dos diferentes interesses de grupos de pesquisadores. São verdadeiramente longas tradições, longas discussões, longas páginas de disputas. Mais do que uma tentativa de conciliação, o que se vê nessas discussões é a demarcação de territórios, de espaços discursivos (e o tom da resposta também oscila em relação à ironia e a conciliação).

Uma solução para a cisão entre pensamento e ação que perpassa a estratégia foi buscada tanto por Herepath (2014) quanto por Quaresma Júnior (2016). Ambos tentam criar uma conexão entre pensamento e ação na estratégia, através de um modelo que

assume o início do processo da estratégia em uma estrutura anterior ao estrategista, e que é percebida pelo mesmo. Com diferentes focos de análise, ambos tentam conectar as ações estratégicas aos condicionantes estruturais anteriores, passando pelo pensamento estratégico. Enquanto Herepath (2014) assume um nível de análise grupal, Quaresma Júnior (2016) considera as conexões em um nível mais próximo da ação de um indivíduo no interior de grupos.

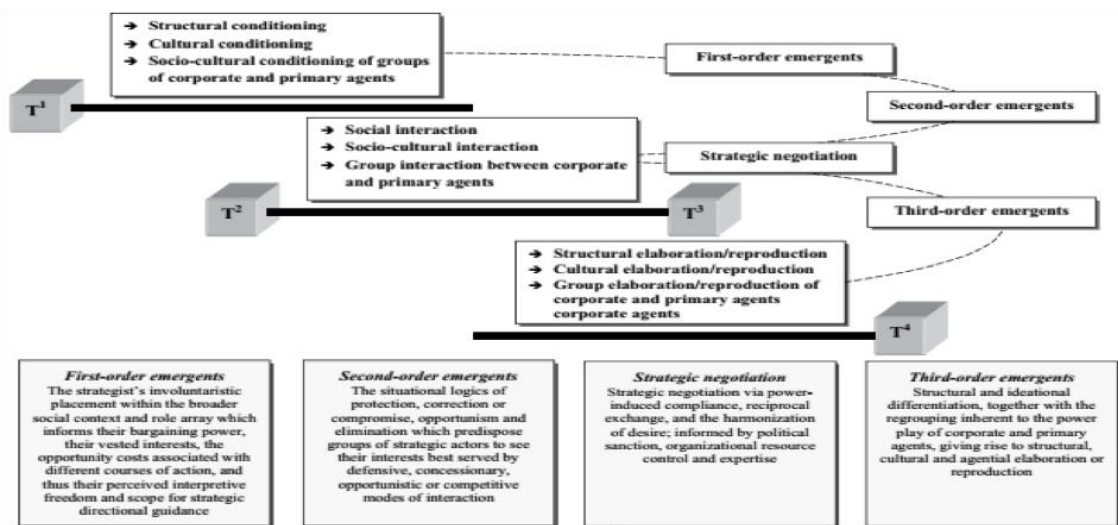


FIGURA 7 – The Morphogenetic-Morphostatic Cycle
 Fonte: HEREPATH, 2014.

Assim, como pode ser visto na Figura 7 e na Figura 8, enquanto para Quaresma Júnior (2016) a conexão ocorre através da percepção, reflexão e comunicação da estratégia (sendo que esta se torna o empírico que será percebido pelos demais), para Herepath (2014), existem elementos emergentes de ordem sociocultural entre agentes corporativos e primários de primeira, segunda e terceira ordem, caracterizados, respectivamente, pelos condicionantes, interação e elaboração e reprodução dos mesmos.

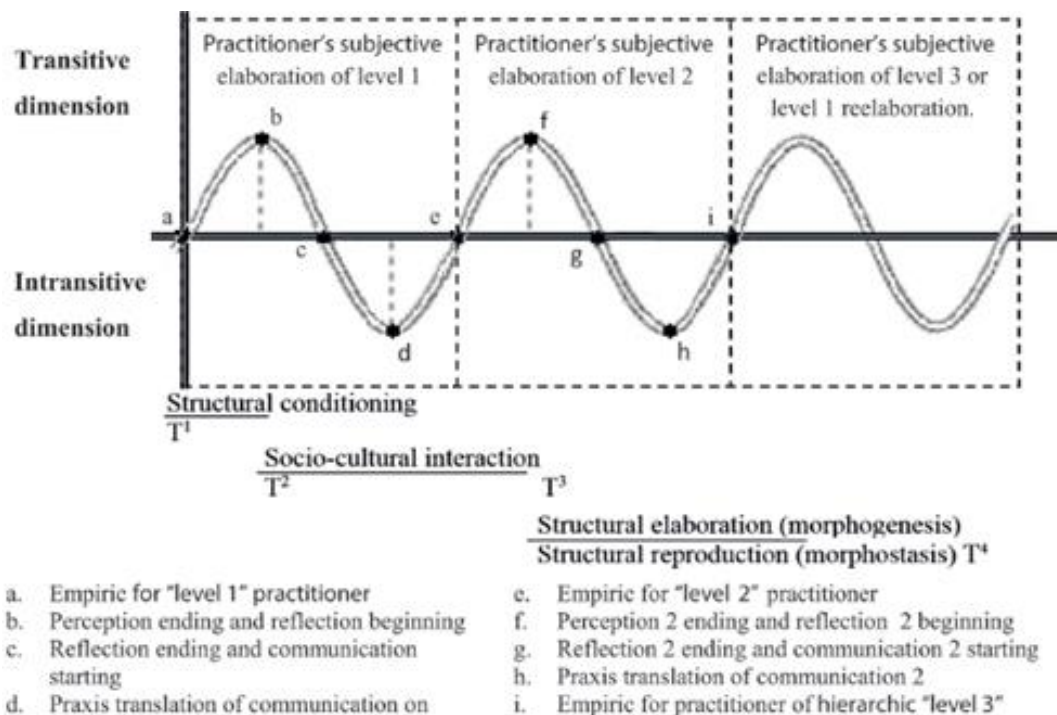


FIGURA 8 – Modelo Solenoide de conexões entre os mundos empíricos e da reflexão
 Fonte: Adaptado de QUARESMA JÚNIOR, 2016.

Todavia, em ambos os modelos retratados na Figura 8 e na Figura 7, o que se percebe é uma alternativa cíclica à conexão entre pensamento e ação, ou entre estruturas condicionantes e a agência dos estrategistas nos diversos níveis. Nesse sentido, a busca ora proposta por uma relação entre os elementos não seria possível através desses modelos, porque eles sugerem uma sequência de atuação de forças em episódios distintos, enquanto nesta pesquisa busca-se a relação entre forças ao mesmo tempo. Considera-se, também, que o “Círculo das Matrizes Epistêmicas”, ilustrado pela Figura 6, não foi também capaz de realizar as conexões entre as forças buscadas. Antes disso, é a comprovação da própria busca por superar as limitações cognitivas, evidenciadas também no campo da estratégia, que ilustra a existência de forças centrípetas interferindo na passagem entre campos epistemológicos. Isso se explicita por meio de certa complementaridade que integra os modelos retratados pela Figura 6, Figura 7 e Figura 8.

O círculo se adequa melhor a uma visão das possibilidades de variações das epistemes num espaço presente, funcionando como uma espécie de mapa. Assim, sua possibilidade de movimentação poderia ser expressa numa linha cronológica. Como ocorre no campo da estratégia organizacional, diferentes reflexões são evidentes no decorrer do tempo. Essa é uma lacuna que um solenoide é capaz de preencher, por poder considerar a

dimensão do tempo em sua dinâmica. Igualmente, considera-se que modelos do tipo solenoide poderiam ganhar com uma visão de amplitude, ou profundidade, onde as diversas variações da episteme poderiam ser demonstradas. Falta à solenoide sugerida por Herepath (2014) e Quaresma Júnior (2016), uma terceira dimensão espacial, já que o modelo se mostra em duas dimensões. Lacuna solucionável através de um círculo.

Assim, sugere-se outra imagem capaz de aproximar os problemas que ilustra, mas também de manter as qualidades das duas propostas anteriores. Sugere-se, pois, um vórtex de conexões cíclicas entre empíricos, como as formas de reflexão representadas na Figuras 9 e na Figura 10, onde as matrizes epistemológicas poderiam ser demonstradas no decorrer de um período específico.

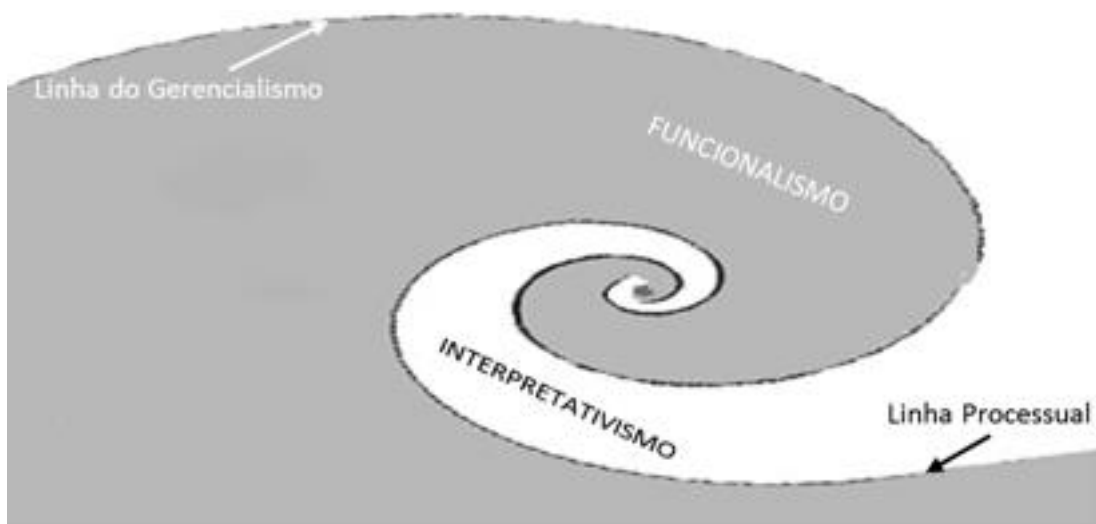


FIGURA 9 – Transformação do círculo das matrizes epistêmicas em vórtex de conexões cíclicas
Fonte: Original desta pesquisa.

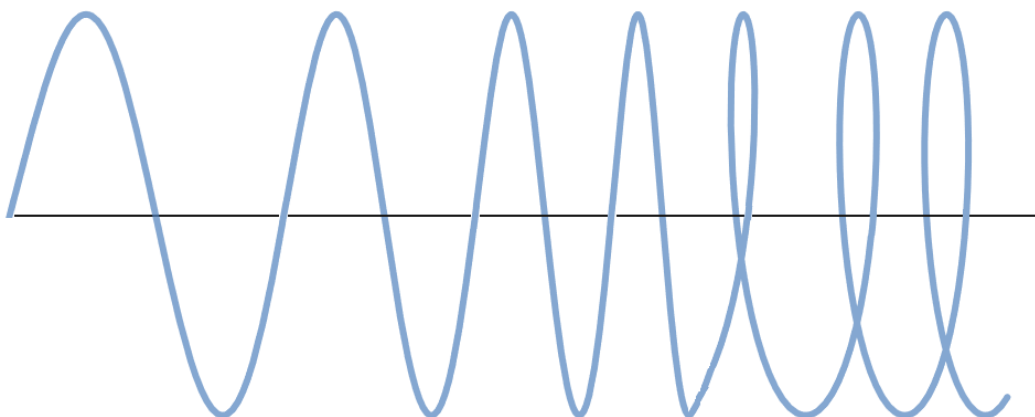


FIGURA 10 – Visão lateral da transformação do Solenoide em vórtex de conexões cíclicas
Fonte: Original desta pesquisa.

Através dessas transformações no espaço reflexivo\epistemológico e na variação entre o que pode ser considerado empírico e reflexivo por cada grupo, pode-se perceber uma utilização que muda no tempo e no espaço epistemológico. Todavia, são exatamente esses elementos imagéticos que ilustram seu impedimento fundamental: não é possível considerar esses “modelos”, pois a estratégia apareceria através de um conjunto de elementos fixos, de posições e interesses que se repetem continuamente, mesmo que através do tempo, encontrando-se a busca aqui empreendida menos nessa repetição do que naquilo que conecta esses elementos, tornando-os relacionáveis.

Assim, mesmo com discussões de potencial indiscutível, as linhas gerencialista e processual no campo da estratégia, retornam para seu próprio domínio anterior, não saindo do espaço funcionalista e interpretativista. Como situa Paula (2016), essas abordagens parecem preferir se situar em suas próprias matrizes. Mas por que isso ocorre dessa forma? Parece haver nesse caso, uma força para além dos saberes das matrizes, que seria capaz de distorcer alguma tendência centrífuga, para retornar ao interior de si mesma. Novamente, esbarra-se em uma questão ilustrada no capítulo anterior: “nos estudos organizacionais, os conflitos não se dão em torno de questões de premissas que envolvem medidas e técnicas, mas principalmente de posições ideológicas e políticas” (PAULA, 2016, p. 32).

A conclusão a que se chega nesse subitem, é que não foi possível encontrar um caminho pelo qual a estratégia seria capaz de ultrapassar as próprias formas da reflexão em que se encontra, através de algum modelo que considere seu próprio saber, uma vez que, mesmo em se tratando de novos empíricos e novas conformações entre epistemes, o campo mostrou-se preso a um contínuo referir-se a si mesmo de posições predeterminadas, entre o empírico e o reflexivo. Discorda-se assim, de Bromiley e Rau (2016), que tentam justificar razões para as recentes discordâncias entre vertentes interpretativistas da SAP e linhas funcionalistas como a PBV, por meio de fundamentações metodológicas ou até mesmo pelo uso da palavra comum: “prática”.

Argumenta-se, novamente, que essas diferenças têm relações tanto com questões epistemológicas quanto com as próprias relações de forças do campo, e que tentar explicar ou ultrapassar essas diferenças, depende da consideração de ambos os elementos: “Todo conhecimento, seja ele científico ou ideológico, só pode existir a partir de condições políticas, que são a base para que se forme tanto o sujeito quanto os domínios do saber. [...] Não há saber neutro. Todo saber é político” (MACHADO, 2006, p. 177).

3.2 Relações entre poder e estratégia pela via Deleuze-foucaultiana

Como visto no subitem 2.1, o objeto da estratégia, quanto se aproxima de Michel Foucault tem uma tendência a ser direcionado para as duas formas discursivas principais: as relações entre os grupos ou as fases da analítica foucaultiana. Embora muitos autores não se encaixem perfeitamente em apenas uma alternativa, dificilmente qualquer daqueles considerado no *corpus* analisado naquele subitem escapa por inteiro das possibilidades apontadas no Quadro 1. Percebe-se que essa tendência é muito parecida com as relações centrípetas, que foram referenciadas quando o campo da estratégia nos estudos organizacionais foi abordado: não estariam eles sempre retornando aos grupos principais e aos saberes recorrentes, legitimados pelos próprios grupos como interpretações válidas sobre os temas abordados? Vê-se aqui, novamente, nessa relação iterativa, uma autorreferência que tenciona os discursos a certa permanência em espaços discursivos.

Como, anteriormente, a tentativa de ultrapassar essa referência interna dos saberes às suas matrizes foi frustrada, tentou-se analisar neste subitem, se as relações discursivas da estratégia poderiam estar direcionadas de outro modo. Por se ter como foco, além da estratégia, a tentativa de não deixar-se prender por análises limitadas ao textual e suas formas de figuratividades, bem como ao saber e suas formas de visibilidade e funções enunciativas, não se poderia furtar ao retorno a alguns termos foucaultianos e às aulas de Gilles Deleuze em 1985 e 1986. Assim, tem-se nos cursos de Gilles Deleuze de 1985 e 1986 um terceiro caminho, uma vez que, como se vê no Quadro 1, o mesmo não considera a relação entre opressores e oprimidos, e também discorda da análise realizada através da divisão das fases. Pode-se observar que na contemporaneidade, o traço diagramático existente nas décadas de 1970 e 1980 junto aos estudos sobre organizações continua sendo atualizado: visa delimitar uma forma de saber-poder a um campo de atuação; visa delimitar a analítica foucaultiana vista por suas etapas cronológicas ou pelas divisões entre grupos de opressores e oprimidos dentro de um campo específico. Em suma, esse traço diagramático se atualizaria como: delimitar o formato da analítica foucaultiana dentro dos estudos sobre organizações. Por isso pode-se afirmar que a abordagem dos cursos de Gilles Deleuze não se subsume às anteriores: seu enfoque visa ampliar o leque de atuação da analítica foucaultiana (leque este que foi tratado nesta tese apenas de forma parcial), ao mesmo tempo em que não se prende aos estudos sobre organizações.

Tendo essa diferença em mente, há agora, a possibilidade de tratar também sobre o tema principal desta tese: a estratégia. Vale ressaltar que, antes de tratar sobre esse segundo tema, foi necessário averiguar como ele vinha sendo tratado nos estudos sobre organizações (como foi visto no último capítulo), bem como averiguar o próprio desenvolvimento que Gilles Deleuze fez do pensamento foucaultiano. Somente assim foi possível diminuir a possibilidade de dar continuidade ao traço diagramático que os estudos sobre organizações atualizam.

De forma sintética, a principal diferença da percepção deleuziana sobre o segundo tema é que, por essa via, “a estratégia é a utilização ou a distribuição de uma matéria não-estratificada” (DELEUZE, 1986j, tradução nossa). É esta mudança, presente na afirmativa de Deleuze (1986j), que permite investigar algo sobre a estratégia de forma distinta. Pode-se conceber, pois, que os arquivos de saber e os diagramas do poder são alvos de duas operações, bem como compostos de elementos de duas naturezas diferentes. Para o arquivo, existe uma operação de estratificação que tem um alvo mais estável, formal e formalizado: o saber. Ou seja, “o saber é o objeto de uma estratificação” (DELEUZE, 1986j, tradução nossa). Já para o diagrama, composto de elementos instáveis e fluídos, percebe-se outra operação: a estratégia. E como esta, o diagrama se refere à utilização e distribuição de matérias não estratificadas, matérias não formais. “Por fim, o poder é o objeto de uma estratégia, e o saber é objeto de uma estratificação” (DELEUZE, 1986j, tradução nossa).

Assim, tem-se a definição do caminho a ser trilhado: buscar uma estratégia que trata da distribuição de matérias não formadas e funções não formalizadas, e principalmente, que tem como objeto o próprio poder. Por essa definição, a ação estratégica não é o poder em si, mas se vale de possibilidades não formais ou formalizadas, como as ilustradas sobre o diagrama de poder disciplinar. Neste caso, o traço diagramático era “impor uma tarefa qualquer a uma multiplicidade pouco numerosa num espaço fechado” (DELEUZE, 1986c, tradução nossa). Já no caso do *corpus* de textos analisado nos subitens iniciais deste estudo, seria “colocar qualquer teoria em relação com qualquer coisa”. Retomando o pequeno exemplo dos textos da década de 1980, pode-se sugerir um mapeamento, uma utilização estratégica de elementos do diagrama do poder, como o do Quadro 3. Este serve também de exemplo para a análise das relações associadas aos discursos acessados no campo empírico da pesquisa, realizadas no próximo capítulo.

QUADRO 3

Estratégias possíveis com base em uma categoria do poder

Teoria	Traço diagramático	Coisa	Funções
Interpretativismo	Colocar qualquer teoria em relação com qualquer coisa.	Dominação contínua.	Enfatizar a inexistência de elementos externos no interior das análises.
Teoria Crítica		Especificidades do contexto.	Enfatizar a frequência de elementos externos no interior das análises.
Racionalidade econômica		Conceitos do Marketing.	Demonstrar que não existe continuidade.

Fonte: Original desta pesquisa.

As relações de poder seriam, dessa forma, objetivadas em momentos estratégicos, em função da própria criação do sujeito, da invenção do “nós”. Antes de tudo, é a criação de um sujeito que dá base para a estratégia que objetiva o traço diagramático do Quadro 3, na relação entre o interpretativismo e a dominação contínua, ou entre teoria crítica e as especificidades do contexto.

Outrossim, é importante analisar os elementos representados pelo Quadro 3. Este, mostra também as formas de visibilidades representadas pelas teorias e coisas como que soltas, separadas em relação às formas de funções (enunciações), mas se atualizando em cada contexto. As formas, todavia, são receptivas em relação ao poder que as conecta e atravessa. Dessa maneira, assim como “o enunciado tem primazia sobre o visível” (Deleuze, 1986l, tradução nossa), “existe o primado do poder sobre o saber” (Deleuze, 1986j, tradução nossa). “O poder faz falar, ele faz ver, ele mostra, ele não vê por si mesmo, ele mostra, ele não fala por si mesmo, ele força a falar” (Deleuze, 1986k, tradução nossa).

Enfim, é o poder, são as relações de forças ou de poder, que são a causa. Causa do quê? Eu diria: causa imanente, são eles que são causa imanente do quê? Das formas, das formações históricas, das formações históricas que constituem o saber. Então eu posso dizer: o poder implica necessariamente o saber, mas o saber supõe necessariamente o poder (DELEUZE, 1986j, tradução nossa).

Seria importante entender que uma causa imanente⁴⁶ não é a mesma coisa que uma simples relação de causa e efeito, onde a causa gera o efeito, e sim uma relação onde o efeito atualiza a causa e ao mesmo tempo o próprio efeito (DELEUZE, 1986j). A cada vez que o poder atualiza as conexões entre as formas, ele também se atualiza. Isso ocorre devido ao fato de o poder sempre ser composto por uma força de afetar e outra de ser afetado. É essa condição estratégica que se percebe no Quadro 3: enquanto um grupo enfatiza a frequência e continuidade de elementos externos no interior das análises (discurso interpretativista tratando do crítico), o outro trata exatamente da inexistência de elementos externos e contínuos no interior das análises (discurso crítico tratando do interpretativista). Todavia, embora contraditórias, as escolhas de categorias atualizam um elemento comum: a categoria de poder “colocar qualquer teoria em relação com qualquer coisa”. Dessa maneira, o ímpeto dos interpretativistas em afetar o discurso crítico (pelo uso excessivo de elementos externos no interior da análise), ocorre ao mesmo tempo em que se cria uma capacidade de ser afetado pelo mesmo discurso crítico, já que implica na falta de ênfase em elementos externos e contínuos, como a dominação. Tem-se, dessa forma, a atualização da categoria de forças “colocar em relação” e “ser colocado em relação”, ao mesmo tempo em que se atualizam a forma “discurso crítico” e o enunciado que enfatiza a utilização de elementos externos.

De maneira igual, pode-se tratar da categoria mais geral do *corpus* de textos analisado, das relações de forças presentes nos discursos associados a organizações que tangenciam os estudos sobre organizações, e das relações de forças que passam pelo campo da estratégia.

No primeiro caso: “delimitar a atuação de um grupo qualquer, dentro de um campo qualquer” pode ser visto antes da década de 1980, onde tenta-se delimitar o campo das organizações para a atividade de gestão a ser realizada pelo gestor, tendo em face outros sujeitos e as demandas da sociedade. Como visto, o discurso posterior, que emerge a partir dos estudos organizacionais, visa delimitar o próprio discurso da gestão, diante de uma esfera maior: a gestão é apenas parte da macroestrutura dos processos de dominação; suas técnicas não devem ser consideradas como fonte suprema ou única para o desenvolvimento de disciplinas como a contabilidade ou o marketing; e a gestão não pode ser superposta às regras de variações ou efeitos de agrupamento específicos de campos teóricos.

⁴⁶ “Causa imanente: a causa permanece em si mesma, para produzir o efeito que ela produz. Dentro dela, permanece na causa” (DELEUZE, 1986k tradução nossa).

No caso dos discursos das organizações com atuação politizada, as categorias de poder também puderam tornar-se perceptíveis, como “evidenciar qualquer coisa diante de outra”, e “ser colocado em evidência em relação a qualquer coisa”. Elas se atualizavam em um jogo de ênfase dupla em níveis mais altos de alguma fragmentação (gerencialismo), contrapondo-se a uma análise desse processo elevado ao seu limite máximo, que tornava seu colapso iminente.

Por fim, algumas dessas relações de forças passam pelo campo da estratégia organizacional. Todavia, fazendo emergir formas específicas no campo, como a proeminência do planejamento, do pensamento voltado ao futuro e do posicionamento no primeiro lugar, que distingue uma empresa das demais. Então, emerge o “estrategista” como porta-voz de grupos em posições mais elevadas da hierarquia organizacional. Ao mesmo tempo, a estratégia gerencialista vê-se restringida pela processual, SAP e ordinária. Isto porque, quando considerada através de um olhar processual, ela se encontra impossibilitada de aplicação prática, pois os taticistas, ao consumirem discursos opressores, atribuem sentidos específicos à sua ação. De ordem subjetivista, esse olhar nega o futuro à estratégia, que se foca no passado ou no presente. Tem-se que essas categorias poderiam ser consideradas, por um lado, a busca por antecipação em relação a um contexto, e por outro, a presença de um elemento infinitesimal em relação à antecipação.

Pode-se afirmar que, em todos esses momentos, a categoria geral de poder: “delimitar a atuação de um grupo qualquer dentro de um campo qualquer” e “ter a atuação delimitada por um grupo qualquer”, perpassa os diversos discursos até aqui evidenciados, com excessão dos cursos dados por Gilles Deleuze. Além do primeiro, no segundo e terceiro caso abordados neste estudo, a ênfase serve para um recorte que, posteriormente, também é delimitado, por apontar a impossibilidade de futuro da primeira categoria. Todavia, da mesma maneira que as categorias de afetar e de ser afetado tomam um contorno geral, essas atualizações são claramente estratégicas, específicas, locais: seu objeto são as relações de poder que dependem de formas que são observadas em rivais e de enunciados próprios, para alcançarem sua forma de atualização e estabilização local.

Concluindo-se, pode-se observar que esses lampejos, esses micropontos de poder, “constituem uma linha de força mais geral, que atravessa confrontos locais e lhes reconecta”, mas não sem o saber, pois “as formas, em retorno, vão proceder redistribuições, alinhamentos a homogeneizações, organizações, ajustamentos de

convergências. Em outras palavras, as formas alinham, homogeneizam, integram as relações de força ou de poder” (DELEUZE, 1986j, tradução nossa). Poderíamos perguntar, então, se já que o saber tem uma causa (mesmo que imanente), não seria necessário um raciocínio próximo para as relações de poder? Ou seja, a causa imanente do saber é o poder, mas qual seria a causa (imanente ou de qualquer tipo) do próprio poder? Existe certo esquematismo na relação saber-poder:

O visível e o enunciável são heterogêneos. Eles estão em uma não-relação. São duas formas de não-relação. Mas há um elemento informal que irá agir como uma causa do seu entrar em relação. Simplesmente, em Foucault, [...] as relações de forças ou de poder serão ao mesmo tempo homogêneas na forma do ver e homogêneas na forma do enunciar, embora ambas as formas sejam disformes, isto é, não são homogêneas, são heterogêneas (DELEUZE, 1986k, tradução nossa).

Nessa espécie de esquematismo,

O visível foi a forma de receptividade na condição de luminosidade. O enunciado foi a forma de espontaneidade sobre a condição da linguagem. Isso revela que os dois poderes da força, o poder da espontaneidade e o poder de receptividade se atualizam em duas formas diferenciadas que precisam, embora um é uma forma de receptividade, o outro uma forma de espontaneidade. Assim não é coincidência que as relações de poder são atualizadas no ver e no falar (DELEUZE, 1986k, tradução nossa).

Dessa forma, o poder não precisa de uma causa, uma vez que, enquanto atualiza as formas do saber, tem também um novo ponto de atualização de suas próprias forças de afetar e de ser afetado. Dentro da própria atualização está sua causa.

Uma vez investigados esses elementos de atualização das forças, pode-se retomar a questão da estratégia. Como visto, existem pelo menos dois caminhos de análise da relação entre poder e estratégia fortemente influenciados pelas analíticas foucaultianas: a primeira análise trata da relação entre grupos (opressores e oprimidos ou não); e a segunda tira proveito da subdivisão cronológica das obras de Michel Foucault. Como ambas as possibilidades podem se encontrar entremisturadas, sugere-se rever o Quadro 2, que deixa clara a possibilidade de conexão entre as análises. A essas duas possibilidades recorrentes no campo, todavia, pode-se incluir uma terceira, para acompanhar as análises de Deleuze (1986j). Essa fuga é necessária, uma vez que o autor não foca na divisão entre opressores e oprimidos, embora também não considere que as obras de Michel Foucault possam ser divididas de forma cronológica, como o faz parcela da interpretação corrente.

Dessa forma, acompanhando a abordagem deleuziana, percebe-se uma variação em termos de objeto da estratégia, ainda não explorada pelos grupos anteriores: o objeto da

estratégia, que antes seriam grupos que exercem poder ou fases da analítica foucaultiana, passa a ser considerado como as próprias relações de poder. Em outras palavras, a diferença sugerida por Gilles Deleuze é que a estratégia tenha como objeto não uma forma discursiva, mas as relações de poder (DELEUZE, 1986j). Essa questão simples, todavia, implica em algumas mudanças radicais. Por essa via, o privilégio dado aos grupos e o que fizeram, ou aos escritos da analítica e o que pressupunham em cada fase, passa a ser dirigido para as relações de forças. Por fim, a discussão sobre o passado ou o presente da estratégia passa a ser feita sobre a atualização das formas, logo, sobre a localidade e o presente específicos. Parece não haver, por esse caminho, estratégia fora do presente, pois, dos arquivos é possível apenas acessar formas e enunciados locais ao presente em que existiram, para a partir daí abstrair suas forças que foram objetivadas por estratégias. Fora do presente, a estratégia parece não existir como estratégia, e sim como forma(liza)ção.

4 ATUALIZANDO RESULTADOS DA ESTRATÉGIA

Em razão do compromisso ético com os agentes desta pesquisa, não se identificou o tipo de produto alimentício distribuído nem o nome da empresa e dos funcionários que se dispuseram a participar das etapas de construção de informações. A distribuidora de alimentos da cidade de Montes Claros-MG constituiu o ponto de partida para o intercâmbio entre os participantes.

4.1 Caminhos tomados pela pesquisa em relação à empresa, suas formas e estratégias

Com início de suas atividades de distribuição voltadas exclusivamente para os produtos da marca “CB”, em 1994, a empresa atende, além de Montes Claros, 18 municípios da região norte do Estado de Minas Gerais. À época da pesquisa, possuía 158 funcionários e era dirigida por três sócios diretores, sendo os dois principais e mais atuantes casados, e o terceiro, pai de um deles. Comercializando atualmente dezenas de marcas entre produtos do tipo “C”, “A” e “B”, ora codificados, a empresa tem uma forte presença no mercado, detendo a maior participação no segmento de produtos tipo “A” e o segundo lugar nos produtos tipo “C”.

A escolha da distribuidora não ocorreu a esmo, porque motivada pelo fato de este pesquisador conhecer seu funcionamento e, também, pelo reconhecimento de sua importância no mercado e na rede de vendas da qual participa. Seu programa de excelência foi apontado como a melhor prática pela Confederação Nacional das Revendas da qual faz parte, sendo pois tratada como uma empresa que “mimetiza as práticas” da fornecedora – ora tratada como Companhia. Além disso, a empresa sempre esteve entre as organizações que mais se destacam no âmbito dos programas de excelência, sendo uma cumpridora fiel das estratégias da Companhia. A proximidade entre o que se planeja e o que os discursos tratam como realizado é um fator que leva a considerá-la um espaço legítimo para buscar relações de forças pressupostas nos discursos dos diversos grupos internos e externos à sua atividade: gestores, diretores, supervisores, vendedores, executivos da Companhia, gestores de outras unidades da mesma rede etc.

No contato com a Distribuidora e seus quadros de funcionários, destaca-se o momento ocorrido entre final de maio e o final de outubro de 2015, quando do repasse do

Programa de Excelência (PEX), momento em que a Distribuidora buscava reconfigurar suas atividades individuais (PORTER, 2013), por meio de repasses realizados através de grupos (ou níveis hierárquicos), no intuito de se adequar às estratégias da Companhia. Razão pela qual tem sido sempre uma das melhores colocadas em suas auditorias, acumulando diversos certificados, premiações e títulos.

Durante o período de realização da pesquisa, foram empreendidas imersões em estudo do material disponível e gravações de reuniões realizadas entre os gestores, quando associadas ao tema em estudo. Os “gestores” são responsáveis pela implementação e coordenação de áreas do programa de distribuição e venda, dividido em duas plataformas principais: a primeira, relativa à área de distribuição – *Distribution Process Optimisation* (DPO); e a segunda, relativa à delimitação das ações de venda – *Sales Process Optimisation* (SPO). Durante a imersão no cotidiano da implementação do programa, além das gravações em vídeo dos repasses realizados (através de reuniões ou treinamentos), foram feitas gravações em áudio das conversações. Nos dias de ausência de encontros relacionados ao programa, este pesquisador dedicou-se à leitura do manual do programa interno da empresa, por ser a fonte principal do repasse de orientações oriundo da Companhia. As análises foram concentradas, principalmente, nas áreas de “Gestão” e de “Vendas”, com participações esporádicas do setor de distribuição e enriquecidas pela participação na maioria das reuniões. Por outro lado, em todos os momentos, foi possível acessar diversos documentos disponibilizados pela empresa, e realizar inclusões de memória e sensações no diário de campo.

A análise seguiu o caminho ora desenvolvido através da abordagem deleuziana, mas com uma modificação deliberada. Enquanto os trechos de informação ainda precisavam dos destaques das relações primárias e secundárias, e como estas ainda fazem referência a relações reais, optou-se pela utilização de ferramentas teóricas já desenvolvidas para tal, como a análise linguística do discurso (AD)⁴⁷, e a Análise Crítica do Discurso (ACD)⁴⁸. Isso foi realizado com o objetivo de sistematizar o caminho desenvolvido e aproveitar o desenvolvimento próprio de ferramentas de análise que o

⁴⁷ Considera-se essa nomenclatura a partir do curso que este pesquisador teve acesso quando dos seus estudos, na disciplina “Análise do Discurso de e sobre Trabalhadores” da Faculdade de Letras da UFMG. Trata-se, no entanto, de uma análise linguística do texto, ou de estilo “francesa” como convencionou-se.

⁴⁸ O conceito de “discurso” presente nessas nomenclaturas é distinto daquele tratado pela abordagem deleuziana. Por conseguinte, utiliza-se essas ferramentas de análise como forma de obtenção das relações primárias, que se optou por tratar nesta tese, pelo nome de relações “textuais”, embora como se pode perceber, essas ferramentas são muito mais amplas do que uma análise do tipo verbal, e extrapolam, dessa maneira, o texto em si.

pesquisador teve acesso. Essas técnicas foram úteis num primeiro momento de análise, exatamente pela sua capacidade de análise de relações reais. As relações discursivas

se distinguem inicialmente das relações que poderíamos chamar ‘primárias’ e que, independentemente de qualquer discurso ou qualquer objeto do discurso, podem ser descritas entre as instituições, técnicas, formas sociais etc. Afinal, é bem conhecido que entre a família burguesa e o funcionamento das instâncias e das categorias judiciárias do século XIX, existem relações, que podem ser analisadas por elas mesmas (FOUCAULT, 1969, p. 62, tradução nossa).

Com base nessa afirmação, pode-se observar que existem relações discursivas, e que estas são diferentes daquelas tecidas entre elementos da realidade. As relações primárias estariam sendo referidas em uma dimensão distinta da discursiva, através de temas (como funcionamento das instâncias e das categorias jurídicas) e figuras (como a família burguesa), independente destes serem mais abstratos ou concretos (FARIA, 2009). “É a partir do vocabulário, que se desenvolvem [...] aspectos linguísticos como personagens e temas” (Faria, 2009, p. 46), e dessa forma, os elementos desse mesmo vocabulário como metáforas, metonímias, gírias, ironias, personagens, pressupostos, siglas e estrangeirismos, etc. são exemplos de elementos que ajudam a compreender as relações existentes, como “um conjunto de temas e figuras que materializa uma dada visão de mundo” (Fiorin, 2005, p. 32) e suas relações.

Outra ferramenta explorada para análise foi a ACD. Esta foi relevante, em razão do seu caráter de flexibilidade e amplitude: como elucidam Diniz (2012) e Fairclough (2003), pode-se utilizar a ACD para análises que levam das relações internas do discurso como as semânticas, gramaticas, lexicais até as externas ou intertextuais. O uso principal dado a essa ferramenta concentrou-se na mediação entre instâncias internas e externas ao texto, através de uma visão intermediária, onde as ordens, gêneros, discursos e estilos interfaceiam os elementos produtores de efeitos. Na busca pelos efeitos, mais que pelos elementos textuais, a ACD mostra-se como forma analítica de extrema coerência, haja vista sua capacidade de transitar por diversas dimensões discursivas: do interior ao exterior, além das regiões fronteiriças do texto. O foco de uso dessa ferramenta esteve, assim, nos efeitos das movimentações dos elementos textuais e suas direções, bem como nas sedimentações dos elementos no interior dos discursos. Essas movimentações foram, assim, capazes de gerar efeitos, e dessa maneira, permitir a abstração de algumas relações primárias⁴⁹.

⁴⁹ Considera-se que a ACD também teve papel relevante na compreensão das relações secundárias.

De forma geral, e tendo como referência as análises feitas a partir do subitem 2.2.1 desta tese, as relações primárias foram observadas de forma ligeiramente distinta, pois levaram em consideração diversas formas de análise já consolidadas no intuito de melhorar a capacidade de explicação e de compreensão. Em sequência, foram observadas se as próprias relações, tomadas como uma esfera de funcionamento textual, teciam relações com outros elementos. Foucault (1969), chama a atenção para essas relações de segunda ordem, ou reflexivas, através da continuação da análise da família burguesa, fato que havia percebido durante suas pesquisas. As relações primárias são um primeiro passo,

mas é preciso distinguir ainda, as relações secundárias, que podem ser encontradas no próprio discurso: isso que, por exemplo, os psiquiatras do século XIX poderiam dizer sobre a relação entre a família e a criminalidade, que não reproduz, bem sabemos, o jogo das dependências reais (FOUCAULT 1969, p. 62 tradução nossa).

Fica evidente, nesse sentido, que as análises primárias ou reais, capazes de evidenciar as relações entre família e criminalidade são, então, refletidas a partir do que os psiquiatras daqueles momentos teriam possibilidade de dizer. Pode-se abstrair que as condições necessárias para que os psiquiatras dissessem algo, estariam enredadas em outras relações primárias e logo, as relações secundárias são relações entre outros elementos e relações primárias, ou entre duas ou mais relações primárias. Dessa maneira, tendo em face as relações primárias e destas com outros elementos ou relações, buscou-se um espaço de onde os objetos discursivos poderiam ser vistos, inicialmente de forma indireta, através de pequenas reverberações, pontuais. Ao final das análises das relações primárias e secundárias, a intenção foi então, como define Foucault (1969), analisar o jogo de dessas relações com aquelas discursivas.

Um dos primeiros espaços onde os objetos discursivos foram observados foi a reunião de repasse das informações da companhia. Naquele momento de observação deste pesquisador, considerou-se todos os presentes como gestores. Logo, as reuniões foram realizadas sempre entre gestores. Entretanto, no caso desta pesquisa, houve um enfoque naqueles que recebiam a atribuição de gestores de áreas dentro do “programa de excelência”, pelo fato de serem destacados nas apresentações de suas áreas (praticamente só a eles é permitido falar). Também pelo fato de serem os “responsáveis” pelo resultado da equipe.

Observou-se, nesse primeiro momento, uma maior nitidez dos estratos de saber que embasavam a estratégia gerencialista, por estar encarnado nas narrativas de sujeitos

específicos. Todavia, em contraposição a essa primeira estratégia, emergiu outra, a ordinária. Obviamente, em condições assimétricas e distintas em cada momento, as formas discursivas perpassaram diversos momentos, e quando puderam ser percebidas em uma condição que poderia ser considerada como a cristalização de um afetamento entre forças, foram consideradas na análise. Aqui é necessário retomar o assunto ora tratado (a estratégia como distribuição de forças), e introduzir uma possibilidade de análise de outro assunto (a resistência), para tornar mais clara esta forma de abordagem, por mais que esse tema não seja o foco principal do estudo⁵⁰.

Embora considerando todos como gestores, foi necessária uma abordagem específica em cada caso. Isso porque a gestão ordinária foi realizada, em grande medida, pelos sujeitos, na medida em que poderiam ser considerados também como ordinários, infames, aqueles de “existência obscura, literalmente [...] existência infame, ou seja, sem reputação” (DELEUZE, 1986k, tradução nossa), com os elementos analisados sendo colhidos no período da convivência deste pesquisador com os funcionários da empresa. Tem-se também aqui, “uma antologia de existências. Vidas de algumas linhas ou em páginas quaisquer, de infortúnios e aventuras sem número, colhidas em um punhado de palavras. Vidas breves, encontradas ao acaso⁵¹” (FOUCAULT, 1977 p. 237) de uma pesquisa realizada no norte de Minas Gerais. Assim, considerar um gestor como ordinário, é considerar que há, nesse caso (não) especial, uma relação estranha com o poder:

O homem infame é aquele que, como uma mosca ou como uma borboleta, colide sem cessar [...]. É muito próximo da experiência kafkiana dos departamentos burocráticos em “O Castelo”: sempre um departamento que se segue a um departamento, bom [...]. Todo um sistema de micropoderes [...]: na experiência mais cotidiana da vida, como nós saltamos de um micropoder para outro (DELEUZE, 196l, tradução nossa).

Estar em choque com o poder não significa muito: ele provém de todos os espaços vividos (FOUCAULT, 1988). Mas pode significar muito, pois é por fazer dessas relações de poder um objeto, que se consegue observar a estratégia gerencialista e ordinária, cotidiana, que passa despercebida e, por vezes, é realmente infame: reprovável, suja, vil. Ao considerar a estratégia como uma distribuição ou utilização dessas matérias não-estratificadas (DELEUZE, 1986j), percebe-se a intensidade com que essa distribuição, quando feita pelo indivíduo ordinário sob pesquisa, tende a levar em consideração

⁵⁰ Mas por se tratar de uma busca pela atualização das forças, ela também poderia ser atualizada, por ser uma força, embora de ordem distinta das demais.

⁵¹ Acaso este, que precisa de legitimidade para ser considerado válido, científico: novamente, uma colisão com uma relação de forças.

elementos externos à própria relação de forças com a qual colide. Fala-se aqui, então, também de estratégias que levam em consideração as relações de forças com as quais o sujeito colide diariamente, o que remete a outra questão: a resistência.

A resistência é muito importante nesse caso, justificando a abordagem do tema (embora não seja o elemento principal desta pesquisa), pois, coincidentemente, é exatamente este o fator considerado como “prioritário” sobre as relações de poder. Tanto Michel Foucault e outros filósofos, por exemplo, o próprio Gilles Deleuze, além de pesquisadores dos estudos organizacionais, já trataram do fator “resistência”, que vêm antes das relações de poder. Ela vem antes, por ter a primazia sobre o poder (ALLARD-POESI, 2010; CHECCI, 2014; DELEUZE, 2006; FOUCAULT, 1997, p. 167, tradução nossa). “Assim, a resistência vem primeiro, e permanece superior às forças do processo; as relações de poder são obrigadas a mudar com a resistência. Então, penso que a resistência é a palavra principal, a palavra-chave, nesta dinâmica”. A resistência vem primeiro, e como pode atualizar as relações de forças, tem a capacidade de afetar os diagramas. Ela muda as relações de poder, que são também compostas de forças. Logo, as estratégias de resistência, pela ótica deleuziana, são diferentes das estratégias gerencialistas e, também, da ordinária, pois vêm de fora do diagrama de forças pesquisado, embora tenham capacidade de transformá-lo.

Foucault (1997, 169, tradução nossa) ilustra um exemplo que remonta ao tema. Trata-se de um momento em que certo movimento instaurado por grupos sociais demonstra resistência, relações de forças e estratégias: “é interessante que agora, as lésbicas S & M podem se livrar de certos estereótipos de feminilidade que foram utilizados no movimento lésbico – uma estratégia que o movimento tem erguido a partir do passado. Essa estratégia foi baseada em sua opressão”. Percebe-se, nesta citação, que Foucault (1997) pondera que a estratégia levou em consideração a sua própria opressão, ou seja, a sua capacidade de força reativa, de ser afetada. O movimento levou em consideração a capacidade de ser oprimido no passado, para poder se livrar de certos estereótipos no presente. Ao mesmo tempo, essa estratégia se inscreve no presente e na ordem das resistências, por ser erguida levando em consideração elementos não atuantes, mas trazidos de seu passado. Não é um impedimento à opressão, uma resistência direta ao opressor, ou à sua capacidade. Seria uma estratégia para se livrar de relações habitadas por estereótipos: algo que vem de fora da relação entre opressor e oprimido.

Ainda nessa entrevista, Foucault (1997, 168, tradução nossa) define que a resistência, tanto quanto o poder, se instaura por formas positivas, e afirma que “a resistência é uma parte desta relação estratégica da qual o poder consiste. A resistência realmente sempre depende da situação contra a qual luta”. Com base nessa afirmativa, pode-se considerar que a resistência e as demais relações de poder são parte da situação onde existe uma relação estratégica. Logo, trata-se também do espaço em que se imergiu. Seria possível pensar, então, que as relações entre poder e resistência, foram também da ordem da estratégia? Existe um perigo nessa afirmação, o perigo de se pensar que, como o poder se apresenta entre forças que afetam e que são afetadas, a resistência seria uma das forças que são afetadas. Entende-se que se valer da resistência por esse caminho, seria reinstaurar a mesma, numa relação entre opressor e oprimido, entre estratégia gerencialista e ordinária. Todavia, “poder ser afetado não é uma resistência. Poder ser afetado e poder afetar são os dois aspectos de toda relação de poder, mas há algo mais que as relações de poder, é a resistência ao poder” (DELEUZE, 1986, tradução nossa).

Dessa maneira, existem as relações de poder, e nelas “o poder faz ver e faz falar, te forçará a falar [...] isso não tem fim, mas é o caldo da experiência vivida” (DELEUZE, 1961, tradução nossa). Mas a resistência não estará na capacidade de ser afetado, de se sentir forçado a falar, a dar sua opinião contrária a tudo, de se mostrar indignado e sobressaltado pelos assuntos do cotidiano, da política, das relações afetivas, das questões organizacionais. Antes disso, e surpreendentemente, Deleuze (1968 I, tradução nossa) considera que a resistência poderia ser encontrada de outra forma, pois, “o que são pessoas de poder? São aquelas que não sabem o prazer de não ter opinião [...]. Não ter opinião consiste em criar um vazio. É fazer um vácuo. E um vácuo é, precisamente, chegar ao que eu ainda tenho que dizer; é uma manifestação de resistência”.

Assim, as resistências não se encontrariam limitadas ao oprimido, ou ao liderado, ao gestor ou sujeito ordinário. É preciso considerar que cada pessoa pode remeter a diversos discursos e, para além disso, que o sujeito desse discurso é “substância, é uma forma, e essa forma nem sempre é, sobretudo, idêntica a si mesma” (FOUCAULT, 2006, p. 275). Em sua forma, o sujeito compõe “uma variável ou um conjunto de variáveis do enunciado” (DÍAS, 2012, p. 87), ou seja, um conjunto de posições heterogêneas capazes de fazer referência a certo enunciado (DELEUZE, 1985o) e, portanto, de pressupor ou atualizar diferentes relações de poder.

Foi importante estar atento aos discursos, na tentativa de não criar ou reforçar a ilusão de que, nos papéis exercidos durante o desenrolar da trama do cotidiano, existiria um tipo de posição pressuposta, exercida de maneira predeterminada nas relações de poder. Enfatiza-se, ainda, os momentos vindos de fora das relações de forças, ou os momentos de vazio. Eles foram também importantes para o estudo da estratégia, em função de sua dinâmica maior, de sua capacidade de alterar o próprio diagrama de forças:

É óbvio que, se o diagrama não fosse salpicado com pontos de resistência, não haveria alterações. São os pontos de resistência que forçam e que acarretam uma mutação do diagrama, ou seja, um segundo lance de dados que vem “do fora”⁵², e não menos do que o anterior, também terá seus próprios pontos de resistência, e um terceiro lance etc., que vai... então, determinar... não determinar, vai colocar em movimento as alterações. É quando os pontos de resistência se globalizam que, nesse momento, haverá reversão do diagrama em favor de um novo diagrama (DELEUZE, 1986n, tradução nossa).

Dessa forma, as resistências têm papel primordial na dinâmica da distribuição das forças. São as resistências que, mudas, são capazes de interferir e alterar diagramas inteiros. Deleuze (1986o, tradução nossa) demonstra como a própria forma “homem” mudou quando, em determinado período da história, as forças de composição no seu interior entraram em relação com certas forças que eram externas ao diagrama de forças. “Há forças de mutação quando, no caso preciso, as forças componentes no⁵³ homem entram em contato com novas forças do fora” (DELEUZE, 1986o, tradução nossa).

Da mesma forma, pode-se ilustrar que, no *corpus* ora citado, houveram forças de composição que, em relação com forças que lhe eram externas, levaram a forma “gestão” a oscilar entre as décadas de 1970 e 1980, bem como à emergência de outras formas.

Mas como definir quais os pontos de forças dizem respeito ao diagrama de poder que contrasta com essas relações “de fora”? Complicaria ainda mais essa questão, o fato de que não existem condições de puro poder ou de saber puro. São sempre relações de saber-poder. Todavia, essa dificuldade é também um elemento importante para encontrar-se as relações de forças resistivas e, assim, seu diagrama: elas dizem respeito a saberes outros, conhecimentos “desconhecidos”, não estabilizados. “Em outras palavras, o que se altera é a forma, e a forma muda, quando houver mutação das forças” (DELEUZE, 1986o, tradução

⁵² O autor se refere aqui ao encadeamento de lances de dados em uma cadeia de Markov. Isso é o que acontece, quando “um lance de dados fixa as condições anteriores em que a próxima rodada dos dados é emitida”, ou quando os pontos de dominação das forças são distribuídos em um diagrama numa primeira rodada, e em contato com as forças “do fora” se movimentam. Para mais informações sobre esse tema, sugere-se consulta a Deleuze (1986c, tradução nossa).

⁵³ É importante ressaltar que o autor trata de forças componentes “no homem” e não “do homem”. Esta, poderia instaurar uma espécie de relação causal, e ao mesmo tempo, uma noção de imanência.

nossa). E estas mudam, quando em contato com “o fora”. Inversamente ao poder instável, os estratos são formalizados, e podem ser acessados. E inversamente aos momentos “de poder” que comungam forças do diagrama, os momentos de “vazio” podem, ininterruptamente, através de qualquer dos sujeitos, criar vácuos nas relações de forças do diagrama estabelecido, inclusive, levando à sua mudança.

Assim, as análises realizadas nos discursos obtidos com as gravações, e por vezes obtidos com o próprio discurso do pesquisador, participante das conversações, partiram dos estratos de saber estabilizados nas relações de forças do diagrama “principal” ou “hegemônico”. Mas estranhamente, e por estar imerso no cotidiano, o pesquisador acessou um saber “outro”, de fora das relações de poder. E esses discursos não respeitaram as relações hierárquicas legitimadas, podendo ser usados pelos gestores ordinários ou pelos demais, das mais diversas formas. As análises empreendidas também oscilaram, como nos capítulos iniciais, dos reflexos sobre as formas (próximo subcapítulo), para dali em diante, e com uma base mais segura, tratar das formas que emergiram a partir das forças em atuação.

4.1.1 Colocando um HD novo: a estratégia na configuração do olhar sobre as atividades

A imersão prevaleceu em diversos momentos da pesquisa, citando-se, apenas, aqueles gravados, cujos discursos apresentaram uma gama mais representativa de atualização das relações de poder. A busca concentrou-se, principalmente, em torno de seus objetos discursivos: “tratava-se de descrever, antes de tudo, a formação desses objetos para demarcar, em sua especificidade, o conjunto do discurso” (FOUCAULT, 2008, p. 72), que ali se apresentava.

O primeiro momento ocorreu em uma reunião com gestores do Projeto Monitor (PM)⁵⁴. Nele, o tema principal era outro momento ainda por acontecer, quando cada líder iria escolher “um ou dois ou três principais itens [...] com planejamento para o mês corrente, para reverter (muitas coisas, [...] com certeza) (Participante G8). Essa reunião constitui um dos primeiros momentos formais para se tratar do tema, lugares onde poderiam ser encontradas ferramentas de gestão para auxílio, bem como algumas dicas do

⁵⁴ Projeto Monitor é um sistema de acompanhamentos dos resultados relativos ao Programa de Excelência (PEX), que faz avaliações de forma antecipada à própria avaliação da Companhia, com o objetivo de monitorar os resultados. O projeto é dividido em diversas áreas e, como tratado anteriormente, cada área tem o seu “gestor”.

que os gestores poderiam ou deveriam realizar a partir dali, mas também uma forma de alerta para o volume de trabalho que os esperava. Com relação aos itens que deveriam ser revertidos, um gestor que havia visitado outras unidades que implantavam as mesmas mudanças, avisava: “muitas coisas, [...] vocês vão ter com certeza” (Participante G8).

Trata-se do momento de introdução deste pesquisador na empresa para a realização da pesquisa, visando, como afirma Gonzalez Rey (2005), conversações onde as informações seriam construídas, num processo ativo e dinâmico: “É uma tese gente. A gente recebe muito estudante... Recebe estagiário... Recebe quem está concluindo um curso, mas para uma tese é a primeira vez. E quando ele me falou da tese, sobre a comunicação da estratégia, eu falei: ah... Deus mandou um anjinho aqui” (Participante D2). Outrossim, pelo fato de já ter trabalhado anteriormente na empresa pesquisada, este autor confirmou, também, pelo comentário do D2 e pelo sentimento que perpassava o momento, que todos se envolveram emocionalmente com a pesquisa (GONZALEZ REY, 2005).

Ainda não era possível compreender a profundidade do que se vivenciava, mas aquele momento “de mudança, de comunicação, de internalização” (Participante D2) poderia ser considerado, com base em Porter (2014; 2013; 1980), como um conjunto de escolhas realizadas pelas esferas hierárquicas mais altas da Companhia, que determinavam as atividades a serem executadas pelas esferas hierárquicas inferiores. O mesmo ocorrendo com a empresa distribuidora alvo direto da pesquisa. Tratava-se de uma mudança na estratégia da companhia, que trazia consigo um recorte nas atividades realizadas, bem como da inclusão de outras, o que levou os gestores a transmitirem, no transcorrer da reunião, a sensação de que estavam tateando em algo completamente novo. Ou talvez, a metáfora da audição fosse mais apropriada para o momento: “a gente está entrando em um país novo, que a gente não conhece a língua; a gente tem que explorar uma coisa ou outra, pra começar a comunicar, mas uma hora vai... uma hora a gente vai conversar” (Participante G8). A proposta de mudança foi recebida como uma reestruturação e otimização das operações da empresa, tanto da área de vendas, denominada SPO, quanto da área de distribuição, DPO e incluídas no PEX, com vistas a atribuir pontuações de acordo com a proximidade entre o executado e o idealizado: um processo formal do estilo *top-down* (KNIGHTS; MORGAN, 1991). Claramente, essa mudança nas atividades não era algo que os gestores percebiam como leve:

programa de excelência, esse fardo [que] a gente ia carregando como se fosse ir ficando mais leve. Então, agora vem um muito maior, e então a gente tem que aproveitar [...] o que a gente já fazia. Porque veio um monte de coisa nova. Coisas que tinha no programa de excelência que não pede mais... Pô... Isso daí... Vamos deixar pro lado, a não ser que seja um negócio muito bom que a gente tenha precisado, mas se não for, cara, vamos limpar isso da memória; vamos limpar isso aí do HD, e vamos colocar um HD novo aí, com as informações mais novas, porque se tudo aí que tinha, no PEX, e quando ver agora, e você ainda quiser fazer tudo, a coisa vai ficar bem mais complicada pra você fazer (Participante G8).

À proximidade da atividade com o resultado ideal, posteriormente, seria atribuída uma nota, a ocupar certa posição em um *ranking* de revendas, bem como algumas certificações e “títulos” como o de “qualificado”. A pontuação geral, dividida em pilares, tinha como “donos” os gestores presentes à reunião.

Aquele peso que a gente precisa para qualificar é algo pra gente, a primeira referência para a gente entrar dentro de SPO e DPO. Temos que ser pontuais; o quesito segurança é o que mais pesa, de SPO e DPO 76%. As coisas que têm em comum é pilar Gente e Gestão. Nas duas tem que ter no mínimo de 57% pra qualificar, e o restante em tudo é 64%. Então, é a gente pensar em 76 de segurança, que é o maior, e 57% que está nas duas, 64 com os outros pilares que não têm nada em comum entre eles, que no caso é Financeiro, Preço, Trade e Distribuição, Armazém, Frota e Entrega, 64%. Pontuação alta (Participante G8).

Havia certa apreensão entre os gestores presentes na reunião, pois as projeções mais otimistas davam conta de pilares, ou áreas de avaliação, que atingiriam pontuações de até 25% na revenda, que sempre estivera entre as melhores avaliações da Companhia. Inclusive, portando o título de “Embaixadora” e “Fera” da área de vendas, garantindo a presença da Distribuidora em um círculo restrito de empresas, constituído por aquelas que atingem patamares elevados e, além disso, conseguem manter-se por anos com o mesmo alto nível de trabalho: um seletivo grupo. Tendo em face a possibilidade de perder esse título, e diante do prognóstico negativo da pontuação, os gestores e diretores da empresa se mobilizaram para tentar discutir sobre sua realidade nos diversos espaços da rede que integravam: “Isso daqui é uma informação que [o diretor] (Participante D2) até pediu, para apresentar na viagem [dele], para começar a bater um papo sobre isso também” (Participante G8). Além dos diretores, também se incluíam na busca dos gestores, todos aqueles que tentassem discutir a situação com membros externos à empresa:

Eu tava soltando isso pra D2 também [...]. Liguei pro C2. C2 é o dono do... Do PEX [na Companhia]. Eu comentei com ele lamentando, chorando mesmo. Falei: “C2, não tem como fazer um PEX, cara, em um mês e meio. A gente viu o negócio em fevereiro, a gente [...]. Isso é impossível! E a gente, que é revenda Embaixadora, que tem um paredão de Fera em Vendas, falar que é 90% pra você ter tempo de fazer uns 20, 10% [...]. A gente não vai conseguir colocar isso na máquina, por mais excelente que a revenda [...] seja (Participante G8).

Pode-se atribuir uma parcela significativa dessa comunicação entre os membros da revenda e da Companhia a uma estratégia ordinária, mas que, estranhamente, tentava algo além de se opor à Companhia: “E eu falei: ‘E pontuação, a gente não vai fechar, C2. Não tem jeito! Tá difícil!’”. É ruim, às vezes. Até o Monitor Geral tá falando isso, né? Mas eu tava até falando pra ‘morder’ prum lado também. Cara, a gente tá... Tem chance pra gente fechar isso não!” (Participante G8). A tentativa de “morder prum lado” somada aos lamentos, e às informações do prognóstico que D2 levaria em sua viagem, buscavam interferir no processo de avaliação. Ocorre, nesse caso, uma tentativa de mudança da própria estratégia gerencialista implementada pela Companhia.

Percebeu-se, também, que a dificuldade estava associada a uma concepção de máquina. O que levou à pergunta: seria a metáfora da revenda? Considerou-se, inicialmente, que não, por alguns motivos: na narrativa, a máquina precisa de alguém para colocar “isso”, enquanto a “revenda é” algo. Assim, as informações entre a máquina e a revenda são complementares: a máquina recebe uma negativa quanto à colocação, enquanto a revenda é enaltecida, criando um efeito de contraste. Todavia, mesmo com todas as dificuldades alegadas, alguns elementos pesavam a favor dos gestores, entre eles, as visitas feitas pelos funcionários da revenda a Centros de Distribuição Direta (CDD) da Companhia, que estavam sendo avaliados, e onde a implantação das mudanças já fora iniciada.

Há que considerar, portanto, o fato de os gestores da revenda terem sido capazes de realizar algumas mudanças no andamento e na forma de condução das atividades de avaliação, ao sistematizar e coletar uma gama de materiais, antes mesmo de serem avaliados, e de conseguirem legitimar esses materiais como ferramentas utilizáveis para o processo de distribuição com o apoio de membros do alto nível hierárquico da Companhia:

[O] material de consulta de DPO e tudo que a gente já conseguiu coletar de PEX e de SPO e, inclusive, o que eu tinha baixado lá [...] todo o material das prateleiras, [...] a gente conseguiu mandar tudo para o C2, que é o dono do PEX [na Companhia]. Ele vai mandar subir tudo para o portal da Companhia. Era pra tá isso lá hoje. Ele falou comigo: “G8, até hoje à noite eu consigo”, mas tem um delay de Companhia; demora um pouquinho; até esse fim de semana já caiu lá. Ele falou que já ia cair. Então, a gente tem praticamente já... todo o material que são dos pilares. Mas as coisas que já foram baixadas, já dá para a gente começar a brincar; a brincar com esse daí. A gente fala: “Ah... ainda falta, mas o que a gente já tem, já tem um trabalhozinho para começar a fazer (Participante G8).

Assim, um conjunto de “estratégias ordinárias” pode ser visto como uma tentativa de influenciar a estratégia gerencialista da Companhia. Mas existem, paralelas a essas

estratégias ordinárias, aquelas gerenciais, que ficam claras na narrativa do Monitor Geral do PEX na empresa, que buscava a eficiência e eficácia do discurso do *management* (CHUA, 1986a; PARKER, 2002) com os gestores de alto nível hierárquico (WILLMAN, 2014) da Companhia. A lógica era convidar todos para dar continuidade ao trabalho de forma mais breve possível, com o que “já dá pra brincar”, e deixar subentendido que, na próxima semana, já teriam o restante do material.

Além dos materiais de consulta, também contava a favor o peso atribuído à primeira das duas avaliações do ano: apenas de 25% do total. Assim, restariam 75% dos pontos, e mais tempo para adaptações, até a última avaliação.

Então, não é o fim do mundo; ainda não. A gente pode ter uma avaliação ruim. É... A gente não vai qualificar nesse primeiro semestre; acho que vai qualificar só Revenda B; que a Revenda B, acho que faz 75% (é o Deus na Terra lá, a revenda). Mas é um negócio... só num sonho. A gente tem que ser bem realista mesmo. É um negócio muito difícil. Não existe fazer um negócio desse em dois meses; pelo menos eu acredito que não (Participante G8).

Como é possível observar nesta fala do Participante G8, o tempo para execução das mudanças é entrelaçado por referências a elementos que contrastam o ideal com a realidade: implementar as atividades como a Companhia pretende, no tempo que é demandado “não existe”, “só num sonho”. Por isso, eles teriam que ser “bem realistas”. Considera-se, pois, que existe uma confirmação, nesse momento, das análises sobre o formato clássico, também chamado de “planejamento estratégico”, que emerge a partir da década de 1960 (MINTZBERG, 1994), perpassando os trabalhos de Chandler (1962), Ansoff (1965), ou Rumelt (1974), e se embasando, platonicamente, como tratado por Reed (2008), na ideia de uma estrutura *a priori* e idealizada, que deve corresponder à estratégia.

Todavia, como observado na referida fala, mesmo distante da realidade, essas teorias de ordem “idealizante” fizeram-se presentes através dos discursos gerenciais e das práticas dos estrategistas da Companhia. Ou seja, no formato executado, não se pode negar uma relação laicizante com toda a construção histórica e teórica da estratégia (CANHADA; RESE, 2009). Mas a construção baseada em pilares platônicos não significa que a estratégia seria implementada como idealizada, como fica evidenciado na linguagem hiperbólica usada pelo narrador, que ressalta o fato de que “não existe fazer um negócio desse em dois meses”. Mas existiam outros elementos impeditivos, pois

de tudo que eu já vi de revenda de programa de excelência, é um negócio inviável. Teria que ter uma mobilização imensa, aumento de [quadro de lotação de pessoal] (QLP), um investimento enorme, pra não dizer que isso é impossível,

porque ninguém, hoje, na situação que tá, faria uma mobilização tão grande assim. Mas é isso: 75% é oportunidade para o segundo semestre a gente rever alguma pontuação melhor e recuperar essa pontuação para o segundo semestre (Participante G8).

Nota-se que a inviabilidade tem relação com a “situação que tá” hoje (referência à crise financeira que o país já atravessava no período da pesquisa). Dessa forma, fazer uma mobilização tão grande (a não ser para a revenda “B”, que é o “Deus na Terra”) seria “inviável”. E grande parte do que justifica a dificuldade para alcançar a pontuação almejada se deve, também, às limitações financeiras da empresa. Considera-se que essa afirmativa, também perpassada por uma série de elementos que visam ressaltar a intensidade da dificuldade, como “imensa”, “enorme” e “tão grande”, corrobora a análise feita por Porter (2013, p. 17, tradução nossa): “mudanças frequentes no posicionamento são caras. Não só uma empresa deve reconfigurar as atividades individuais, mas também realinhar sistemas inteiros”. Todavia, mesmo com o impeditivo de ordem financeira, no segundo semestre, os “75%” eram vistos como uma “oportunidade” de rever e recuperar; logo, ainda não se tratava do “fim do mundo”. O tempo distinto e a linguagem hiperbólica também estão presentes nas narrativas que tratam de uma última chance, os bônus:

Mas existe uma luz no fim do túnel, né? Que é essa questão, se entrarem, os bônus. A gente vai saber isso, sabe quando? Lá para o dia 28 de dezembro, 27 de dezembro, 26. Que a gente já tá quase morrendo, sufocando, só com um biquinho pra fora da água, respirando um último arzinho... Aí vai por um canudinho na gente, que a gente respira um pouquinho... Aí termina de passar o ano. Mas é difícil, é apertado, bastante mesmo (Participante G8).

A possibilidade do bônus, que é vista como uma alternativa, algo que seria uma “luz no fim do túnel”, mas apenas “se entrarem”, ilustra, novamente, em conjunto com as conversas em viagens do D2, a busca por legitimar materiais como ferramentas para o processo e tentativas de “morder prum lado” do G8. Como no estilo *top-down* (KNIGHTS; MORGAN, 1991), que poderia ser observado mais como um estilo “*top-down-top*”, a se conectar, dessa maneira, com a alternativa de Whittington, (2006): conexões cíclicas, em momentos de práxis realizados por praticantes que compartilham algumas práticas. Nesse sentido, por mais que se possa falar, com Porter (2014; 2013; 1980), da interferência dos “estrategistas” sobre as atividades executadas pelos demais níveis da própria Companhia, e também da empresa distribuidora (que eram inviáveis da forma como se apresentavam), em diversos momentos, o que se percebeu foram: (i) negociações e interferências diretas dos gestores da empresa sobre as atividades a serem avaliadas; (ii)

instrumentos a serem utilizados para comprovação da realização das atividades; (iii) e a própria atribuição de valor existente sobre o processo. Todos esses elementos, em conjunto com uma dedicação exaustiva, foram transformando grandes dificuldades em atividades mais próximas da realidade vivenciada no interior da própria revenda. Como fator favorável, tem-se as divisões entre as características da revenda e do CDD, o que fica nítido pelo realce que impõem a algumas questões:

Eu acredito que a gente tem mais perfeição que o CDD, como eu falei na abertura aqui agora. Eu tenho certeza que a gente tem. A gente é muito mais fechado, é uma empresa que tem tudo junto, a parte de operações, parte administrativa... No CDD é terceirizada no operador logístico. Então, o negócio até pra encaixar... Muitas vezes, o povo passa e, às vezes, nem cumprimenta nem nada. Aqui ainda tem... Tem aquela... Aquele contato ainda, né? Aquele coisa do calor humano, a intimidade das pessoas mesmo. Então lá é muito mais difícil. Então, a gente consegue muito mais blindar as nossas pessoas, fora o *turnover* de CDD, que é um absurdo (Participante G8).

No início da narrativa, a metonímia “a gente” se refere à revenda, que é comparada ao CDD. A primeira é “muito mais fechada” e tem “tudo junto”, “muito mais contato”, “calor humano” e intimidade. “Então a gente consegue ‘muito mais blindar’ as nossas pessoas”. Em contrapartida, é “absurdo” o “*turnover* de CDD” que terceiriza, e onde, “‘muitas vezes’, o povo passa e, às vezes, ‘nem cumprimenta’, nem nada”, o que leva a uma demora para “encaixar”. Todavia, mesmo contando com a possibilidade de duas avaliações, mais tempo e peso para a adaptação da segunda auditoria, bem como com materiais de suporte que seriam disponibilizados pela Companhia depois de algum tempo, os bônus (se viessem), a dificuldade e a mudança eram percebidos como volumosos e não eram a única preocupação:

Para a gente que falava de programa de excelência com 90, 95%, o que eu tenho dito até pras pessoas que ficam preocupadas com pontuação (e a gente viu isso também na auditoria): hoje, na Companhia, a gente trabalhar com o PEX, é querer fechar tudo; vão fazer mais que 100%, que aí, se a gente perdeu alguma coisa, a gente estava perto, 99%, 98%. Com essa pontuação baixa, que que a gente vê, que que a gente entende? Que a Companhia nos dá, assim, uma questão de opção: a gente pode optar bater naquele item ou não, né? Mesmo a gente então com 20, 10%, mais garantidão de opção de algum item, quando cê não bater. Então, o que eu tô dando de sugestão: é a gente concentrar a nossa energia em itens que têm a mesma pontuação de um item mais complicado. Vão concentrar naqueles, naquelas coisinhas que sejam mais fácil de colocar na máquina, um processozinho, uma planilha, uma coluna a mais que cê vai colocar na sua planilha (Participante G8).

A grande dificuldade percebida é acompanhada, contraditoriamente, por uma sugestão de escolha de “coisinhas” mais fáceis que tenham a mesma pontuação de itens

“mais complicados”. Dentre o que seria feito, a metáfora da máquina é acompanhada do diminutivo de processo, planilha ou uma coluna. Considera-se esse recurso linguístico, também, como um exemplo de estratégia ordinária, por ser visto na dificuldade, uma oportunidade que a Companhia disponibiliza dentro do novo alinhamento das atividades. Seria uma espécie de apropriação através do recorte feito no conjunto total de atividades exigidas pelo PEX. Uma espécie de esperteza fundamentada em pequenas liberdades dos sujeitos consumidores das ordens (DE CERTEAU, 2007).

Diante do problema, e para dar conta das mudanças nas atividades que seriam necessárias (ou de pelo menos parte delas), uma agenda de treinamentos foi estipulada, porque tem-se “que refamiliarizar. Essa palavra aí tem que ser sublinhada o ano inteiro” (Participante G8). A agenda de treinamentos representa peça fundamental, pois a mudança também alcançava a avaliação:

[O] público alvo das auditorias não são os gestores. Alguns dos pilares já falaram isso também; a gente viu isso lá. Não adianta o gerente saber responder tudo. Eles vão perguntar é lá na ponta. É lá no ajudante, no motorista... É... no vendedor, tá? Então se você souber tudo... A época que a gente sentava, e fazia uma pilha de papel, e a gente com nossa experiência, nossa capacidade, conseguia... Vamos dizer assim, ludibriar, ou levar o cara com a nossa experiência. Isso daí acabou, né? Esse negócio não fica mais muito tempo; esse negócio tá lá embaixo. Esse negócio tá acontecendo é lá embaixo; é aí que vai ser avaliado lá. Se a gente pensar que com aqueles papelzinho que a gente fazia, ou com a ata, e mostrando uma ata: “Oh! A ata tá pronta... Não! Aqui tá a evidência; aqui tá a foto”. Pôxa! Quantas pessoas falaram que vieram, falaram de preenchimento, falaram que esse exemplo não dá certo? (Participante G8)

Essa mudança ilustra que parte do receio percebido pelos gestores se deve a alterações de atividades atribuídas aos papéis, durante o processo. Tratava-se de uma mudança profunda para os gestores, que já empregavam estratégias ordinárias, capazes de driblar as prescrições das atividades diárias (DURAN, 2007), que se opunham ao formalismo, um jeitinho (BERNARDO; SHIMADA; ICHIKAWA, 2015). Essas estratégias ordinárias ocorriam em confronto com a estratégia gerencialista da Companhia, uma vez que os gestores já dominavam o formato pelo qual seriam avaliados e, por isso, tinham pilhas de papel, atas, fotos e evidências para conseguir “levar o cara” ou “ludibriá-lo”, “através da sua capacidade e experiência”. Mas esse recurso não mais daria certo.

Independente da resposta, percebe-se novos esforços para adaptação das atividades e, por vezes, da própria forma de socialização dos gestores com os demais membros da empresa. A mudança na forma de avaliação não levou apenas aos “treinamentos setoriais” (Participante G8) agendados para dias específicos, mas também, à definição de atividades

além das cotidianas, das usuais, através de toda uma ênfase, uma tentativa de reforço: “importante que se treine umas coisas que todo pilar vai ter que fazer. Então, qualquer oportunidade é oportunidade. Que seja uma matinal de manhã, de reforçar algum item, que seja numa pauta de Supermatinal, pra reforçar...” (Participante G3); “que seja no corredor quando passar pelo cara” (Participante G4). Por avigorar os conhecimentos que seriam alvo das auditorias, toda essa demanda traduzia o sobressalto com o novo formato de auditoria, que investigaria a execução das estratégias “lá na ponta”, “lá embaixo”. Complementando, além da mudança do local hierárquico da avaliação, havia também o risco presente nas mudanças da forma como as responsáveis avaliariam:

A gente tem que [...] ter atenção, também, nas pegadinhas dos auditores. Eles ficam pegando literalmente com a... Com pegadinha com o cara. De chegar no ajudante e falar assim: ‘Ó! E no dia que chover, então cê num precisa nem usar luva, né? Porque aí incomoda você de trabalhar, e tal...’. As vezes tem um negócio pra pegar a pessoa, pra ver se ele vai te falar um negócio errado, ou não. Então... Tá com maldade mesmo; realmente é maldade. A gente tinha medo, de [...] que o pessoal [...] fizesse isso antigamente no PEX, apesar de que não fazia, mas a gente tinha medo disso. Agora, eles tão, efetivamente, fazendo esse tipo de coisa. Fazendo umas perguntas maliciosas, pra ver se a pessoa tá fazendo o negócio errado ou não. E antigamente, a gente até orientava o pessoal, juntava todo mundo e falava: ‘Se ele perguntar alguma coisa pra você, fala que sim; que cê faz. Não sabe nem o que que é. ‘Então diz sim; então, diz sim’ [risos]. Até conduzir as pessoas a automatizar essa resposta ‘do sim’ (Participante G8).

Pode-se tratar essa mudança como parte do processo da Companhia; como um retorno em relação à estratégia ordinária que automatizou a “resposta do sim”. Se antes, “todo mundo” conseguia mostrar o que fazia “sem saber nem o que era”, agora os “os auditores já estão meio que treinados para captar isso. Então, eles já sabem as perguntas que têm de ser feitas, e têm aquela maldade de levar no... em banho maria... [risos]” (Participante G4). As narrativas apontam, dessa maneira, para um processo sequencial entre estratégia gerencialista (EG) e ordinária (EO): (i) os auditores não tinham maldade (EG); (ii) os gestores conduziam as pessoas a automatizar a “resposta ‘do sim’” (EO); (iii) os auditores foram “meio que treinados”, e fazem pegadinhas, levam em “banho maria” ou fazem perguntas maliciosas, ou que sabem que têm de ser feitas (EG); e (iv) os gestores têm que ter atenção também com as “pegadinhas dos auditores” (EO). Pode-se afirmar, ainda, que essa mudança no jogo entre estratégias se traduzia por características contraditórias do próprio contexto:

a gente vê o que são a realidade de revenda e de CDD. É muito difícil ter esse mundo perfeito, mas a gente sabe que a gente também tem uma cultura muito bem alinhada. Todo mundo tem um dedinho podre, né? O avaliador sempre vai naquela pessoa que tá errada, né? É igual o [diretor] D1, que sempre pega o

negócio, fazendo errado na hora. O cara está passando errado: “Ow! Que que cê tá fazendo aí?” Pegou [risos]. Avaliador vê esse dedo podre, ele vai pegar um cara que a gente tem dentro de casa, que não é melhor com aquilo (Participante G8).

Nesse trecho, são evidenciadas as divisões existentes entre um “mundo perfeito” e a realidade de revenda e CDD: uma cultura muito bem alinhada e a metáfora do “dedinho podre”; o “cara que tá passando errado” num momento em que o Diretor [D1] “pegou”; e o avaliador que vai sempre “naquela pessoa errada”. Como perceberam Bonn e Christodoulou (1996) e Wilson (1994), a cultura já era entendida como um conjunto importante para a estratégia, desde períodos anteriores, e esses conhecimentos, novamente, são associados ao cotidiano (CANHADA; RESE, 2009). Uma situação inesperada complementa essa demarcação entre a perfeição e a realidade, ou entre os líderes e os demais. Alguns gestores já haviam adiantado alguns elementos das mudanças para seus subordinados, e ouve um relato de alguém que foi “pego” cometendo uma ação inusitada:

Eu estava vindo do almoço ali, falando com G8 e com D2. Estava vindo do almoço, e ali tava os meninos do armazém [...], no outro canto, esperando pra entrar. Aí tinha um que tava assim: DPO... SPO... [risos enquanto repete a música que ouviu] DPO... SPO...⁵⁵ “Tá! Mas cê tá cantando que que é DPO?” “Ih! Deu goela”. “Hein? Que que é SPO?” “Deu goela, não sei não” [risos]. Mas aí eu fui e expliquei: “Ah!... Agora eu sei explicar!” Eu falei: “Então explica!” Aí ele: “É o processo de otimização...” “Ah!... Então tá bom.” (Participante G4).

Esse momento ilustra a forma como os tópicos repassados têm potencial de apropriação criativa em relação à “máquina” na qual foram implementadas as novas ferramentas, mesmo em uma “cultura alinhada”. Isto corrobora o pensamento de De Certeau (2007): essa estratégia ordinária, feita por um dos “meninos do armazém” traz consigo o simples prazer de revelar uma obra particular, um saber-fazer específico no espaço circunscrito pelas estruturas protocolares. Uma questão sobre o que seria o DPO\SPO é suficiente para “dar goela”, ilustrando que o conhecimento utilizado na canção tinha grande parte de conteúdo externo àquele formalizado. Outro relato onde um gestor “explica” para alguém, também ocorreu quando

ontem, a Jovem [Aprendiz] chegou pra mim e disse: “[DPO] eu sei explicar... Mas o que é DPO\SPO?” “Né preciso por enquanto não. Se você tivesse vindo na reunião do sábado, você teria ficado sabendo, porque foi passado”. Aí eu expliquei tudo pra ela. “Mas... Eu tô vendo tanta gente falar isso” Falou na reunião, e tal... “Todas as vezes que você quiser saber, você pode perguntar. Porque o dia que a mulher chegar aqui, [e] te perguntar, se você não souber responder, aí nós vão te matar” [risos] (Participante G3).

⁵⁵ A melodia e o ritmo se referem à música “Spider-Man”, composta por Paul Francis Webster e Robert Harris e trilha sonora dos filmes “Spider-Man” e “Spider-Man 2”.

Pode-se perceber, nos dois relatos de gestores explicando as mudanças, duas diferenças. Enquanto no primeiro “o cara” foi “pego”, no segundo, a jovem “chegou e disse”. Enquanto a jovem procurou seu gestor para compreender algo que ouvia “tanta gente falar”, o primeiro não perguntou o que eram as siglas DPO\SPO, mas antes, criou algo novo, uma paródia de uma música, onde a sigla se encaixava. Em síntese, enquanto a segunda narrativa se volta para os papéis e funções legitimados no interior da empresa (validar o saber de um “gestor” para algo que muitas pessoas falavam), a primeira trata de um conhecimento relativamente distinto daquele transmitido sobre o DPO\SPO (uma paródia musical que remete a um filme hollywoodiano). Pode-se interpretar tais posturas como uma pista para as relações de forças, uma vez que “o poder é pressuposto pelo saber” (DELEUZE, 1986j). Os dois exemplos são distintos, pelo fato de remeterem a tipos de conhecimento diferentes, um legitimado pelas e legitimador das posições organizacionais; outro, uma apropriação de elementos da “máquina” para manifestar um saber-fazer específico, exterior. O Dono do Projeto Monitor remete, principalmente, ao primeiro relato, por considerar que

isso já tá na cabeça das pessoas; de alguma forma já tá. Pelo menos na minha cabeça: dormindo ou acordado, acordado ou dormindo, pega na cabeça. Assim é o dia inteiro [...] isso vira brincadeira, mas [...] pega na cabeça é dessa forma mesmo. G4 me contou isso. E tinha falado esse trem na sexta-feira, o que que é DPO\SPO... O cara tava até cantando a música e compondo, mas ele não sabia o que era DPO\SPO. Mas na sexta-feira, eu já tinha falado sobre isso. Então, o negócio aqui é... Tem que ser maçante mesmo, tem que ser repetitivo, e tem que ser frequente mesmo (Participante G8).

Como se pode notar, o fato de ter mencionado o tema antes, e de que “o cara estava até cantando música e compondo, mas ele não sabia o que é DPO\SPO”, torna-se um elemento a mais na estratégia gerencial: justifica a necessidade de reforçar a intensidade dos treinamentos. Em outras palavras, essa sequência de eventos ilustra, novamente, as apropriações feitas entre as estratégias ordinária e gerencial, mas dessa vez, com uma clareza maior, e até mesmo de forma explícita (quando, por exemplo, se trata dos treinamentos) sobre os tipos de embate entre conhecimentos que perpassam o alinhamento das atividades propostas pela Companhia, no interior da revenda.

Há que considerar, ainda, que a última sequência de eventos ilustra uma das práticas que compõem, em conjunto com diversas outras, as relações primárias e secundárias, com as quais objetos discursivos se relacionaram. As primárias, textuais e reais, são mais claras quando advêm do uso de figuras de linguagem como as metáforas, metonímias e a

linguagem hiperbólica, recheada de superlativos e ênfases, que ocorre em diversos momentos. Mas não se pode deixar de considerar, também, as pausas para respiração, os silêncios, as escolhas de palavras, as conversas entre as pessoas que ali estavam, as simulações de diálogos com personagens não presentes fisicamente, as risadas espontâneas e demais elementos que, de certa forma, compõem um universo textual específico e local, com suas gírias e formas de expressão, como o “dar goela”, mas também com as diversas siglas como PEX, SPO, DPO e CDD. A essas relações textuais e reais entre personagens e elementos relatados textualmente, sugere-se outras, secundárias (FOUCAULT, 1969), que ocorrem como uma forma de “cintilação, brilho, reflexo” (DELEUZE, 1985r).

Pode-se utilizar o exemplo da primeira narrativa para imprimir maior clareza a essas relações textuais: pode-se com “um ou dois ou três principais itens [...] com o planejamento para este mês... reverter muitas coisas, [...] vocês vão ter com certeza)” (Participante G8). Existem aqui, duas práticas frequentemente observáveis no texto, como a evidenciação da intensidade e a limitação das ações. É importante tomar cuidado com essas afirmações, pois de forma alguma as práticas ocorrem apenas associadas a elementos textuais. A relação secundária que se estabelece, esse reflexo que salta aos olhos, aparece também, quando do reforço dos treinamentos, sem utilização de superlativos, pois, para os que narram, seria “importante que se treine umas coisas que todo pilar vai ter que fazer. Então, qualquer oportunidade é oportunidade. Que seja uma matinal, para reforçar algum item, que seja numa pauta de Supermatinal, pra reforçar...” (Participante G3); “que seja no corredor quando passar pelo cara” (Participante G4). Todavia, mesmo que não dependente, a evidência da intensidade tem uma grande aliada nas relações entre personagens e demais elementos do texto, que se tornam ainda mais destacados pelas questões gramaticais envolvidas. São tecidas relações primárias e secundárias com advérbios de intensidade e adjetivos, entre outros elementos reais, como na relação presente no seguinte trecho: “programa de excelência, esse fardo [que] a gente ia carregando como se fosse ir ficando mais leve... então agora vem um muito maior” (Participante G8). A analogia do PEX com um fardo (relação primária) entra em relação com outra relação primária, que ocorre entre o novo conjunto de elementos que “vem” e que é caracterizado por ser “muito maior” que o PEX anterior. Na “relação entre relações” primárias, ocorre uma espécie de reflexo, onde a intensidade é ressaltada e dividida entre momentos.

Embora nesse último exemplo a intensidade tenha sido evidenciada em conjunto (ou em relação) com uma prática de divisão entre tempos, as práticas também aconteceram

em associação ou mesmo independentemente de superlativos, hipérboles ou usos das palavras “muito” ou “muitas” em suas classificações gramaticais específicas. O destaque dado à intensidade é uma ação recorrente nesses discursos, e pode acontecer também de forma negativa, como no caso das “perguntas maliciosas pra ver se a pessoa está fazendo o negócio errado ou não” (Participante G8). Nesse caso, a intensidade é absoluta: as perguntas maliciosas indicam o certo ou o errado (existência plena ou nula), e acontecem, também, em relação com uma terceira prática: a separação entre papéis no processo.

De fato, as relações raramente ocorrem de forma isolada, e sua relação com outras práticas permite que se tornem mais perceptíveis em diversos momentos. Isso ocorre na relação entre as práticas de “evidenciar a intensidade” e “delimitar as ações”, já que as “coisas que tinham no programa de excelência que não pede mais... isso daí... [nós] vamos deixar de lado [...], porque se tudo aí que tinha no PEX, quando vier agora, e você ainda quiser fazer tudo, então a coisa vai ficar bem mais complicada pra fazer” (Participante G8). A prática que delimita a ação é igualmente comum, se relacionando, assim, com o evidenciar da intensidade na separação dos papéis: ou trata do “peso que a gente precisa para qualificar”, pois “temos que ser pontuais” (Participante G8); ou com “a gente pode[ndo] optar por bater aquele item ou não [...]. Vamos concentrar naqueles, naquelas coisinhas que sejam mais fácil de colocar na máquina” (Participante G8). Essa prática cria uma espécie de retroalimentação em direção ao próprio grupo a que se refere: os gestores. São eles quem vão se concentrar, colocar ou optar por “bater”, ou não, um item.

Esta análise atesta a existência da tríade: delimitar a ação, dar ênfase à intensidade e separar os papéis. E isto, considerando-se que o “público alvo das auditorias não são os gestores [...]. Esse negócio está acontecendo lá embaixo, e vai ser avaliado lá” (Participante G8), e além disso, “a [diretora] D2 até pediu [o prognóstico de cerca de 20% no valor alcançado pelas avaliações], para apresentar na viagem dela, para começar a bater um papo sobre isso também” (Participante G8). Tem-se, nesses exemplos, uma auditoria (ação delimitada) acontecendo lá embaixo (intensidade enfatizada), e não no âmbito dos gestores (separação de papéis); ou de D2, que vai apresentar o prognóstico dos gestores em relação às atividades implementadas (ação delimitada em relação com a separação entre papéis) na viagem que realizará (ação delimitada).

Retomando a relação entre a ênfase na intensidade e a separação de papéis, pode-se, ainda, ilustrar pontos como o fato de que:

“a gente tem mais perfeição que o CDD”. “[...] Eu tenho certeza que [...] a gente é muito mais fechado, [...] tem tudo junto”. “Aqui ainda tem [...] aquela coisa do calor humano, a intimidade das pessoas”. [...] “A gente consegue muito mais blindar as nossas pessoas”, em contraposição ao “CDD [que tem] terceirizada [...]”. Então, o negócio até para encaixar... Muitas vezes o povo passa e, às vezes, nem cumprimenta nem nada”. “[...] Fora o Turnover de CDD que é um absurdo”. “[...] Então, lá é muito mais difícil” (Participante G8).

Nesse caso, pode-se perceber uma separação do grupo de gestores em relação ao CDD, por meio de uma série de atividades que reforçam sua intensidade. A relação entre intensidade e separação de papéis também ocorre quanto às “pegadinhas dos auditores. Eles ficam pegando literalmente. Ficam de pegadinha com o cara...” (Participante G8); ou quando “eu falei que ‘pontuação a gente não vai fechar aqui não, C2. Não tem jeito, cara. Está difícil’. É ruim, às vezes. Até o Monitor Geral está falando isso” (Participante G8).

Por fim, pode-se afirmar, que algumas práticas dessa tríade também se relacionam com a divisão entre tempos (última que será destacada), formando, de certa maneira, uma espécie de tétrede relacional. Todavia, em alguns momentos, a divisão entre tempos forma, também, uma tríade de relações com a ênfase na intensidade e na separação de papéis. Esse último caso pode ser ilustrado com o diálogo simulado por G8 com C2: “a gente que é ‘Revenda Embaixadora’, que tem um paredão de ‘Fera em Vendas’, tem de falar que é 90% para você ter tempo de fazer uns 20, 10% [...]; a gente não vai conseguir colocar isso na máquina, por mais excelente que a revenda [...] seja” (Participante G8). Nessa ilustração, percebe-se a intensidade da diferença entre os 90% dos “embaixadores e feras” e as demais revendas, e o papel “da gente”, que é colocar na máquina, com tempo de 20% ou 10%.

Outra parte do diálogo simulado em que essas relações ocorrem é quando se trata de “tudo que a gente conseguiu coletar [...], todo o material das prateleiras, [...] a gente conseguiu mandar tudo para o C2, que é o dono do PEX [na Companhia]. Ele vai mandar subir tudo para o ‘portal da Companhia’. Isso é pra hoje. Ele falou comigo: ‘G8, até hoje à noite eu consigo’, mas tem um *delay* de Companhia; demora um pouquinho (Participante G8). Nessa parte, uma série de elementos textuais que enfatizam a plenitude (tudo, todo) ou o papel de “dono” se relacionam com o tempo que é “pra hoje”, mas tem “um *delay* de Companhia”, cuja intensidade da demora é pequena, apenas “um pouquinho”, mas continua sendo enfatizada. As últimas relações também ocorrem, porque “não existe como fazer um negócio desse em dois meses [...] porque ninguém hoje, na situação que está faria uma mobilização tão grande assim” (Participante G8).

Por fim, ocorre uma forma relacional ainda mais rica, na tétrede formada pelas relações das práticas de dividir tempos, enfatizar a intensidade, separar papéis e delimitar ações em diversos lugares como: “ontem a Jovem [Aprendiz] chegou pra mim e disse ‘[DPO] eu sei explicar... mas o que é DPO\SPO?’; “Não é preciso saber, por enquanto. Se você tivesse vindo na reunião do sábado, você teria ficado sabendo, porque foi passado”. Aí eu expliquei tudo pra ela. “Mas... Eu estou vendo tanta gente falar isso. Falou na reunião, e tal...”. “Todas as vezes que você quiser saber, você pode perguntar. Porque o dia que a mulher chegar aqui, [e] te perguntar, se você não souber responder, aí nós vamos te matar” [risos] (Participante G3). Nessa narrativa, a intensidade da reação a uma resposta não sabida (um assassinato) divide o que se deve saber no presente e no futuro, delimitando ações de papéis específicos: os gestores matarão por respostas erradas da jovem, mas apenas no dia que (a avaliadora) “a mulher chegar”. Mas saber “não é preciso por enquanto”, ou seja, todas as vezes as perguntas poderiam ocorrer.

Com base nas descrições e nas relações primárias e secundárias, pode-se então observar alguns objetos discursivos criados. Ressaltando que eles não são perceptíveis nas descrições ou relações ora citadas, e sim nas relações que tecem com todos, incluindo-se as relações discursivas. Como ilustrava Foucault (1969, p. 62), trata-se de observar a “especificidade das últimas e o seu jogo com as outras duas”.

Um objeto discursivo iluminado, nesse campo, é o processo de implementação. Tratando-se dos jogos entre as relações reais, reflexivas e discursivas, percebe-se que a intensidade, a divisão entre tempos e a separação entre papéis refletem com frequência essa transição, cuja demanda é mais intensa do que o tempo hábil e a situação do momento. Nesse processo, se tornam visíveis as relações como as diferenças entre a Companhia e o espaço do grupo dos gestores: mesmo que a revenda tenha “mais perfeição que o CDD”, enquanto o primeiro “tem um *delay*”, ninguém faria uma mobilização grande assim, na situação atual.

O segundo objeto discursivo ao qual se pode fazer referência são as atividades, iluminadas, principalmente, nos espaços em que está presente a tríade da intensidade, separação de papéis e delimitação das ações. São as atividades: deixadas “de lado”, quando não mais requisitadas; focadas, garantem o peso para qualificação; avaliadas por meio de pegadinhas, caso não componham o papel dos gestores; demarcam a perfeição do processo da revenda e a demora do CDD; e por fim, tem-se o prognóstico de 20% dos pontos sobre

o total alcançável por elas, que funciona como gatilho para uma série de comunicações entre diversos papéis.

Pode-se argumentar, ainda, que quando se forma a tétrede de práticas, ou seja, quando todas elas entram em relação, um terceiro grupo de objetos discursivos é perceptível: os papéis desempenhados. Em conjunto com as outras relações, esses papéis detêm relações circulares consigo e com os demais papéis: os gestores, na relação com seu próprio papel, precisam restringir as atividades à medida que se tornam mais complicadas, treinar e explicar aos demais para atingir determinado objetivo (como “bater” um item, ou a própria qualificação do pilar que é “dono” ou monitor “geral”), mas também informar, ligar, chorar e “morder prum lado”, quando se trata de diretores e membros da Companhia, das pessoas, dos “caras” ou do pessoal “lá embaixo” (Jovens Aprendizes, meninos do armazém, motoristas, ajudantes e vendedores), que podem estar plenamente corretos ou serem pegos, podem perguntar para não “dar goela” (quando não sabem) durante a avaliação, e recebem treinamentos e explicações dos gestores. Já entre os avaliadores e diretores, há possibilidade de “pegar” alguém fazendo coisas erradas (avaliar), mas divergem quanto a apresentar ou receber informações: os últimos apresentam, informam e pedem informações para começar a “bater um papo nas viagens”, enquanto os primeiros recebem e podem ser “mordidos por um lado” e liberarem algum bônus.

De forma sintética, o que conecta os três tipos de objetos discursivos ora tratados é principalmente a sua combinação recíproca. Em outras palavras, é o conjunto de relações que acontece nesse campo discursivo que dirige a construção recíproca de processos, papéis e atividades. É como se houvesse uma lupa, que, de acordo com o nível de aproximação do campo discursivo, ilumina e configura atividades (micro), papéis (meso), processo geral (macro). Argumenta-se que é exatamente o movimento dessa lupa que demarca a possibilidade de existência de um enunciado.

Todavia, precisa-se recorrer, novamente, ao caminho percorrido durante a análise do *corpus* de textos que relaciona Michel Foucault aos estudos sobre organizações, para observá-lo com mais acuidade. Seguindo o referido exemplo, é necessário considerar os três objetos discursivos como “formas estáveis” e que, é através das “regras de passagens entre [seus] sistemas heterogêneos” (DELEUZE, 1985o), que ele se definirá. Tentar-se-á encontrar esse enunciado, como realizado anteriormente, por meio de uma busca por “duas frases cuja diferença é infinitesimal” (DELEUZE, 1985α, tradução nossa).

Com esse propósito, encontrou-se partes das narrativas que servem de exemplo para ilustrar que o enunciado “não cinde as frases sem suscitar visibilidades pelas quais uma frase se junta a outra” (DELEUZE, 1985 α). Um momento em que algumas palavras relevantes são comuns, pode ser tomado da jovem aprendiz, que perguntava: “O que que é DPO\SPO?” (Participante G3); da narrativa que remete à música dos “meninos” do armazém “DPO... SPO [...] Tá, mas cê tá cantando aí o que que é DPO? ‘Ih! Deu goela”” (Entrevistado G4); e da análise realizada dessas duas narrativas simuladas por G8: “DPO\SPO... O cara tava até cantando música e compondendo, mas ele não sabia o que era DPO\SPO. Mas sexta-feira eu já tinha falado sobre isso” (Participante G8). É nessas frases, que é preciso buscar “as características do enunciado, por sua vez, nas suas diferenças e relações inseparáveis das palavras, frases e proposições”, uma vez que destas, “o enunciado se distingue, mas é inseparável” (DELEUZE, 1985 α , tradução nossa).

Como é possível observar, as relações entre os papéis da jovem aprendiz, dos “meninos do armazém” e do gestor G8, são definidos pela sua participação no processo de implementação das atividades. No caso, uma atividade que cabe ao gestor realizar o que já havia feito na sexta: simplesmente, falar sobre isso. Nesse sentido, como ele já havia falado, deveria reforçar o que havia dito: “tem que ser maçante mesmo, tem que ser repetitivo, e tem que ser frequente mesmo” (Participante G8). Essa atividade define uma diferença entre os papéis no processo, já que à jovem aprendiz cabe “todas as vezes que [...] quiser saber, [...] perguntar” (Participante G3), e aos “meninos do armazém” que não sabiam explicar, receberem uma explicação. Considera-se que, nesse momento, tem-se uma “função finalizada” (DELEUZE, 1986b, tradução nossa), que se repete nas diversas ocasiões onde é explicada, treinada, falada, refamiliarizada, reforçada, como pode ser visto no Quadro 4. Análoga a esse exemplo, tem-se a demarcação entre as diferentes perspectivas, onde é percebida a disciplina em certa organização, suscitando a continuidade da exploração entre classes (KNIGHTS; WILLMOTT, 1987). E em outro momento, tem-se não uma continuidade, e sim relações entre elementos como instituições e saberes (MACVE, 1986).

É através dessa função formalizada, visível nas pequenas diferenças das frases e de seus contextos, que se pode verificar que um elemento foi atribuído aos “não gestores”, como se vê na sequência do seguinte diálogo simulado (referente aos meninos do armazém): “Mas aí eu fui e expliquei: “Ah! agora eu sei explicar!”, e eu falei: “Então explica!” (Participante G4). Observa-se que uma atividade restrita aos gestores (explicar)

passa a ser vinculada ao papel dos funcionários do armazém. Isso também ocorre na continuação do diálogo de G3, que ao final diz: “porque o dia que a mulher chegar aqui, [e] te perguntar, se você não souber responder, aí nós vão te matar” [risos] (Participante G3). Nesse caso, como no anterior, tem-se a atribuição de uma nova atividade para o papel da jovem aprendiz: saber responder no dia que “a mulher chegar”.

Da mesma forma, pode-se tratar da mudança das atividades dentro de um papel desempenhado, e também, quando as atividades são direcionadas do processo geral para os papéis. Trata-se da atividade de avaliação do processo de implementação, que não acontece entre os gestores. Nesse caso, as atividades serão avaliadas pelos auditores como estando alinhadas a um papel “lá embaixo”, sendo possível considerar “pegar um cara” (não o melhor com aquilo), não plenamente correto como função finalizada. Nesse momento, a atividade retorna ao processo geral, através de sua pontuação. Literalmente, é a somatória das pontuações das atividades que ilumina o processo “excelente” da revenda. É o retorno das atividades que demarca a diferença entre ela, o CDD e a própria Companhia.

Por fim, pode-se considerar a existência de uma relação entre o processo geral e os papéis no fato decorrido entre um gestor e o processo geral, onde o primeiro pode ligar, chorar e “morder prum lado”, quando trata com os responsáveis pela implementação, no caso, o “dono do PEX na Companhia.” No sentido inverso, o processo geral pode liberar um “bônus” ao final. Trata-se, nesse episódio, do reconhecimento da implementação do processo, que é barganhado, podendo ser considerado como qualificado, mesmo tendo uma pontuação parcial ante a percepção dos esforços empreendidos no espaço de onde os gestores falam. O Quadro 4 apresenta o diagrama de forças da estratégia de combinação de atividades.

QUADRO 4

Diagrama de forças da estratégia de combinação de atividades

Forma 1	Traço diagramático	Forma 2	Função finalizada
Gestores	Observar qualquer combinação de atividades como qualquer coisa.	Meninos do armazém	Explicar sobre isso
Meninos do armazém		Gestores	Receber uma explicação sobre isso
Auditor		“Um cara”	Pegar um cara
“Um cara”		Auditor	Ser pego pelo auditor
“Um cara”		Auditor	Estar plenamente correto
Gestor		Dono do PEX na Companhia	“morder prum lado”
Dono do PEX na Companhia		Gestor	Ser mordido “prum lado”
Dono do PEX na Companhia		Processo na revenda	Dar um bônus.
Processo na revenda		Dono do PEX na Companhia	Receber um bônus.

Fonte: Original desta pesquisa.

Dessa forma, considera-se que a combinação das atividades pode ser observada como uma série de relações de forças: entre gestores e o pessoal “lá na ponta”, tem-se uma força de afetar, de “explicar”, associada a uma força de ser afetado, de “receber uma explicação”. Um traço diagramático comum a todos os três exemplos seria “observar qualquer combinação de atividades como qualquer coisa”: entre o auditor e “um cara” pegar (força de afetar) e ser pego (força de ser afetado); na relação do gestor e dono do PEX da Companhia, morder e ser mordido, dar e receber um bônus, entre o último e o processo. São relações de poder variadas, e por vezes paradoxais em relações às outras. O que as torna possíveis, pressupostas pelos saberes do local são, exatamente, suas

diferenças: é o jogo das combinações das atividades que torna específico o olhar que cai sobre elas. Ressalta-se que esse olhar, por ser plural, fluido e evanescente, passa por “um conjunto de relações infinitesimais” que ilustram a existência de um traço diagramático, capaz de observar qualquer combinação de atividades como qualquer coisa. “É mesmo por isso que o poder não tem forma, que o poder, por definição, vai de um ponto a outro” (DELEUZE, 1986j).

É neste sentido que se pode tratar da estratégia. Se tomada como uma atualização das relações de forças, é possível perceber, em diversos momentos, a existência de afetamentos entre elas. E se o traço diagramático principal é tão fluido como “observar qualquer combinação de atividades com qualquer coisa”, considera-se que a estratégia não pode ter outro alvo além do olhar. É a estratégia que conecta o olhar, que reconfigura, aproxima ou distancia as atividades para formá-las, assim como os papéis (volume intermediário de atividades) ou processo geral (generalização de atividades), em cada instante fluido e evanescente. Considera-se, assim, que metaforicamente essa configuração em processo, essa aproximação de atribuição de conexão entre matérias e funções, foi remetido em vários momentos anteriores. Era a essa elaboração, que remetia alguns questionamentos feitos anteriormente. Pode-se chamar esse processo pelo nome atribuído outrora: “máquina”.

E dentre os afetamentos diversos, um grupo de atividades fornece pistas muito relevantes, diante do questionamento sobre qual seria o principal arquivo de saber acessado durante a atualização das forças: trata-se daquelas atividades capazes de atribuir a outras atividades um determinado olhar, ângulo de visão ou grau de proximidade.

Algumas formas, como o papel “gestores” têm atividades como a de treinamento, por meio das quais atribuem a atividade de “explicar” para os que estão “lá embaixo”, criando naqueles papéis a capacidade\necessidade de explicação. De forma similar, o “dono do PEX na Companhia” pode liberar um “bônus”, dando mais valor ou ampliando o valor já atribuído à implementação do processo, mesmo que uma parte das atividades não tenha sido, de fato, implementada. Além disso, o próprio processo maquínico pode ser explicado como uma mudança nas atividades e na configuração das mesmas, no interior da revenda, com base nas figuratividades que representa a “estratégia” da Companhia. Ao contrário, nos demais cargos, raramente essas atividades são atribuídas formalmente. Tem-se que aqueles cargos de maior grau hierárquico detêm (de maneira formal) maior número de atividades capazes de atribuir determinado olhar para o conjunto das próprias

atividades. Considera-se que isso explica, em parte, o receio dos gestores ao perceberem que a atividade de ser avaliado não seria mais de sua responsabilidade, de seus papéis e evidências, mas estaria “lá na ponta”.

Assim, a estratégia gerencialista, atribuída a um conjunto de saberes associados àqueles de nível hierárquico mais alto (como os atribuídos à própria busca pela eficiência e eficácia), se caracterizaria pela busca por assegurar, em seu papel, a capacidade de configurar, ou dito de outra maneira, de atribuir o grau de aproximação do olhar para as atividades. Dessa forma, corrobora-se os achados de Knights e Morgan (1991), Oliveira *et al.* (2010) e Riaz, Buchanan e Ruebottom (2016), de que a estratégia gerencialista, mesmo na dimensão das relações de forças, passa pela ordem da legitimação. No caso deste estudo, pela legitimidade do olhar, que pode atribuir uma configuração ao conjunto de atividades, ou seja, pela legitimação da existência de uma máquina. Por isso, ao buscar nos gestores a fonte para o conhecimento sobre o que é SPO\DPO, a jovem aprendiz não estava fora do diagrama de forças, cabendo a ela, então, a legitimação desse olhar. Ela buscava “ser afetada”, ao receber uma explicação, e como define Deleuze (1986m), ser afetado, simplesmente, faz parte do diagrama de forças.

Ação distinta, mas também rica, é a música dos “meninos” do armazém. Observa-se que, naquele momento em que foi cantarolado o “DPO/SPO”, mesmo considerando que após o ato de cantar houve uma tentativa de atribuir determinado olhar ou configuração de atividades (no caso, “de explicar”) pelo gestor, o que aconteceu ultrapassou o diagrama de forças. Embora se possa, com De Certeau (2007), considerar essa musicalização do processo como um consumo que se faz através de comportamentos aceitos e reproduzidos, sob o rótulo de naturalidade, como se emanassem de cada indivíduo, não existe uma atividade de cantar em qualquer papel da revenda, ou no processo de implementação das atividades. O “não saber” do que tratam os manuais do DPO\SPO é previsto entre as relações de forças, para as quais existe a atividade que retorna ao saber gerencialista: o treinamento. Mas não existe algo previsto diante do “parodiar a letra de uma música”, sua melodia ou ritmo, definidos em qualquer lugar dos manuais do SPO ou do DPO.

O que aconteceu foi um momento de criação pura, oriunda de fora do diagrama de forças, que atribuiu um olhar não definido, mesmo que momentaneamente, para o DPO/SPO. Não se tem como identificar quais as relações de forças habitavam aquele momento, por não se ter acesso ao saber daquele “menino”, naquele momento. Todavia, pode-se afirmar que ele foi capaz de alterar a sua própria forma, seu próprio papel. E nesse

sentido, colocou na máquina uma “engrenagem” diferente, que atribuía atividades específicas para seu próprio cargo. Seu olhar inusitado reconfigurava suas atividades no processo de implementação, mesmo sem intenção (e talvez mesmo o dos gestores), mesmo que por alguns segundos. Sendo assim, e considerando-se que o que se altera é a forma, houve uma “mutação das forças” (DELEUZE, 1986o, tradução nossa): aquele momento esteve em contato com “o fora”, foi uma ocasião de vazio, e logo, um ato de resistência (DELEUZE, 1986o).

Por fim, considerando-se que atribuir o olhar para as atividades é o mesmo que uma estratégia gerencialista, no instante em que se tenta “morder prum lado”, mudando a atribuição de valor do próprio processo, tendo-se, assim, a possibilidade de um bônus que seria favorável à máquina, pode-se tratar de uma estratégia gerencialista. Todavia, do ponto de vista da Companhia, não seria o “morder prum lado”, ou automatizar a “resposta ‘do sim’”, uma estratégia ordinária? Parece haver uma disputa de olhares sobre a configuração das atividades, onde a estratégia dos gestores se opõe à da Companhia. Por ora, deixa-se essa questão em aberto, para tentar solucioná-la com uma aproximação maior com o discurso que vem da própria Companhia.

4.1.2 Acelerando a máquina: o jogo já começou!

Buscando evidenciar essa relação estratégica da “máquina”, pode-se fazer uma comparação entre a atualização do discurso dos gestores da revenda e o vídeo da Companhia, que lançou o tema SPO. Exibindo um programa inédito, ele foi transmitido em uma reunião matinal, e assistido por este pesquisador. De forma clara, os objetivos estratégicos da Companhia, considerados como “desafios”, foram associados à execução do SPO:

Time Companhia... Nas minhas visitas ao campo tenho sempre reforçado nossos desafios para este ano [...] ⁵⁶. Para isso, precisamos garantir que estamos trabalhando diariamente, conforme os mais altos padrões de Excelência Operacional, e aí é que entra o SPO. O SPO é o Manual Operacional que nos indicará o como fazer, de todas as rotinas e processos da unidade, desde Gente e Gestão até Vendas e *Trade*. Com a atitude PRO ⁵⁷ e com o SPO na máquina, não tenho dúvidas de que cumprimos nossa missão de entregar os resultados e desafios comerciais. Um grande abraço e boas vendas! (Participante C17).

⁵⁶ Esses elementos não serão tratados de forma direta, para cumprir os compromissos éticos da pesquisa.

⁵⁷ Essa sigla será retomada posteriormente, e explicada por outro executivo da Cia.

Nesse trecho, também se torna patente a utilização, pelos executivos da Companhia, do termo “máquina”. Todavia, inicialmente, as inferências que se pode realizar ainda são limitadas, apesar de já existentes na narrativa: (i) SPO não é “a máquina”, mas algo que pode ser colocado nela. (ii) nessa narrativa, o executivo da Companhia relaciona, de forma cabal, a certeza da entrega de resultados e dos desafios à inserção do SPO. Mas, tomando a máquina como a configuração do conjunto de unidades discursivas do tipo “matéria formada” – “função finalizada” (Deleuze, 1986b) às quais fazia-se referência no subitem anterior, em que condições o SPO poderia interferir para dar a certeza da consecução da estratégia da Cia?

O que poderia então, interferir nessa relação “matéria formada” – “função finalizada”? O que teria condições de, em se tratando da relação “matéria formada” – “função finalizada” – penetrá-las, e se inserir em seu meio, sendo mandatário a ponto de interferir no saber definido como “máquina”? A resposta vem de Deleuze (1986j, tradução nossa): “existe o primado do poder sobre o saber”. Como na sua variação disciplinar, o poder “diz respeito e abraça matérias não formadas - quaisquer multiplicidades - e as funções não-formalizadas”, na mesma medida em que o saber é composto por “todas as maneiras formalizadas de impor tarefas precisas, tarefas especializadas a determinada multiplicidade” (DELEUZE, 1986j tradução nossa).

Dessa maneira, o SPO poderia penetrar à máquina, com uma condição: se puder ser considerado como uma relação entre forças, ou seja, uma relação de poder que se atualiza entre qualquer matéria formada ou função finalizada na revenda. Nesse sentido, cabe, neste subitem, descrever a transmissão do vídeo e, na sequência, verificar se as relações de forças capazes de atualizar as formas da máquina estão presentes no SPO. Para retomar-se uma lista onde parte dessas matérias formadas e funções finalizadas poderia ser considerada para entrar em relação com o SPO, basta rever o Quadro 4.

A transmissão, que ocorria em uma tela grande posicionada na sala de vendas, teve, como destaque inicial, a fala de um dos mais antigos e “admirados” diretores da Companhia, sobre a implementação da nova forma de organizar as atividades internas. Desde esse momento da narrativa, foi possível perceber que os alinhamentos das atividades da revenda, buscados pela Companhia, foram fortemente alicerçados em saberes oriundos da análise industrial, assim como ocorre com a estratégia gerencialista (VOLBERDA, 2004). Todavia, diferentemente de “Porter, a figura mais significativa no campo da estratégia de negócios, [que], essencialmente, adaptou a economia industrial para dar um

rápido início ao campo” (WILLMAN, 2014, p. 147, tradução nossa), a adaptação das atividades da revenda viria do próprio processo fabril da Companhia:

Bom dia pessoal! Como vocês sabem, nossa atuação no mercado sempre foi pautada na busca pela Excelência. E nesta busca incessante, não podemos nos acomodar nunca. Pensando nisso, fomos buscar na Logística e no mundo Fabril, a inspiração para a criação do *Sales Process Optimisation* – o SPO... O SPO pessoal é a evolução do Processo de Vendas e *Trade*, do Processo Financeiro de Vendas e do Processo de Gente e Gestão (Participante C10).

Essa implementação corrobora o que Micklethwait e Wooldridge (1998) consideram como a separação entre pensamento e ação: realmente, parece afastar as atividades relacionadas à elaboração da estratégia dos trabalhadores da linha de frente, que possuem conhecimento acentuado, e chega em forma de “manual” definido para as diversas áreas. A separação também parece ser reforçada, quando, em seguida, C10 passa a palavra para C11, que “comandava” o time do DPO, e tinha assumido, também, naquele ano, o comando do SPO. Ele dá uma visão geral do SPO, “pensado” pelos executivos da Companhia para ser estruturado

em forma de casa, onde temos o Pilar Gente como base de tudo, os pilares técnicos de Vendas e Preço; Trade, Financeiro e Segurança estruturando a casa e o Pilar Gestão no topo, transformando os processos em resultados através de atitudes e comportamentos das pessoas. De uma forma geral, cada pilar tem todos os processos de cada área estruturado em blocos, e esses blocos divididos em perguntas. Cada pergunta pode ser avaliada em zero, um ou três (Participante C11).

Pode-se observar que o SPO, onde procurou-se as relações de forças, foi estruturado em formato de casa. Como seu topo, havia o “Pilar Gestão”. Retomando as evidências do capítulo anterior, percebe-se que a reunião discutida foi realizada apenas entre gestores, com a intenção de organizar a implementação, bem como apresentar “um ou dois ou três principais itens [...] com o planejamento para este mês de reverter” (Participante G8). E também existe a forma, ou matéria formalizada do gestor no Quadro 04. Todavia, a narrativa retoma o “pilar gestão”, que se considera, assim, outro tipo de configuração de atividades (não o gestor). Logo, não faz referência ao elemento em questão. Outro ponto relevante é que ocorre a presença de outros elementos, como as perguntas, que podem ser percebidas na continuidade da narativa: “Cada pergunta tem um peso, que no final consolida a pontuação total do Pilar” (Participante C11).

Mas novamente esses elementos precisam ser descartados, por não se tratarem de objetos discursivos elencados posteriormente. São apenas novas figuratividades, às quais

tentar-se-á não utilizar diretamente, na busca por não escravizar a análise à imitação (DELAUNAY, 2001).

Por fim, para “contribuir com a Excelência operacional” havia sido criada “uma estrutura dedicada de consultores” (Participante C11), que teria entre as suas atribuições,

visitar as operações duas vezes no ano, checando a execução dos processos e ajudando a unidade a criar um plano de ação para melhorar os resultados; e checando os cumprimentos desses planos numa próxima visita [...]. Nosso objetivo com o SPO é levar todas as unidades para um patamar de qualificação. Esse selo de qualificação quer dizer, todos os pilares estão em nível aceitável de cumprimento dos processos (Participante C11).

Na narrativa, certa evidência é dada aos consultores, em detrimento das unidades, uma vez que iriam “levar todas as unidades para um patamar de qualificação”. Percebe-se que, de forma inversa, o realce definido por Porter (2013) incide sobre um “nível organizacional” ou sobre “a empresa” de onde ele separa a reconfiguração das “atividades individuais”, ou “realinha o sistema”. Isso pode ser explicado pelo fato de Porter (2013) focar uma empresa que detém atividades ou sistemas, enquanto no caso apresentado por C11, aqueles que iriam checar “a execução”, tratavam de espaços distintos: a fornecedora de alimentos em contraposição a uma unidade ou revenda. Sobre essa distinção, duas considerações podem ser tecidas.

A primeira é que a hierarquia é evidente em ambos os casos, pois, se no caso de Porter (2013) é o estrategista que interfere nas atividades individuais ou realinha o sistema, nas empresas focadas é um consultor que checa a execução dos processos na unidade, ajudando-as a melhorar os resultados definidos pela estratégia oriunda dos executivos da própria Companhia fornecedora. Considera-se que nesse caso, existe a recorrência de uma relação com a teoria da estratégia: em Porter (2013), o “estrategista” fica a cargo de definir como deve gerenciar as atividades organizacionais e suas mudanças; os “gestores” têm atividades como a de treinamento, através das quais eles atribuem a atividade de “explicar” para os que estão “lá embaixo”; e os consultores de “levar todas as unidades para um patamar de qualificação”. Assim, o que se defende, após a ênfase do “gestor”, “consultor” e “estrategista” é que esses objetos discursivos tenham entre as próprias atividades, aquelas capazes de atribuir determinada configuração para outras atividades. Mas aqui ainda é necessário um passo atrás: não se pode, com base apenas nos elementos ilustrados, definir o consultor como um objeto discursivo sem uma análise mais detalhada.

A segunda questão, muito relacionada à primeira, trata da “ajuda”. Embora se possa ponderar, com Micklethwait e Wooldridge (1998), sobre a separação entre pensamento e

ação, não parece ser exatamente isso o que ocorre no caso em exame, onde os consultores ajudam a unidade a “criar um plano de ação para melhorar os resultados”. Considerando que não existe a possibilidade “da unidade” elaborar planos, considera-se essa uma forma metafórica de se referir a uma pessoa que seria demandada, para além do consultor. O que se percebe nesse caso, vai além da separação entre mãos e mente, ou dos esquemas platônicos que embasam parcela das teorias funcionalistas da estratégia. Dessa maneira, tem-se mais dois questionamentos: (i) seria o consultor um objeto discursivo?; e (ii), quem seria a pessoa demandada para elaborar esses planos?

Pode-se responder à questão (ii) retomando a frase de G8 quando do início da reunião. Naquele momento, e somente entre os gestores, começava-se a traçar “um ou dois ou três principais itens [...] com o planejamento para este mês de reverter” (Participante G8). Dessa forma, estava também atribuída uma atividade de “reversão” de itens pontuados de forma negativa, a ser feito pelos gestores na revenda. Além disso, sua responsabilidade era reforçada pela nomenclatura de “dono”, e também porque o “percentual de atingimento em cada pilar [...] é que definirá a quantidade de pontos que a operação conquistará” (Participante C12).

O que se percebe, nesse caso, vai além da separação entre mãos e mente, ou dos esquemas platônicos que embasam parcela das teorias funcionalistas da estratégia. Contrariando a separação mente-mãos, poderia ser atribuído a esse esquema um movimento onde a própria mente do gestor da revenda é considerada na participação da melhoria da implantação do SPO, pois disso dependiam seus próprios resultados. Antes de uma separação desse tipo, ocorre uma divisão de atividades, sendo a cada uma atribuído um papel de “mente, mãos e resultados”, bem como a atribuição de valor para cada uma, separadamente. A lógica do jogo era a seguinte: o percentual de atingimento de cada pilar que tinha um gestor como dono, seria então atribuído ao antigo PEX, que “também evoluiu”, sendo a partir de então dividido em quinhentos pontos para resultados e quinhentos para meios: “Na categoria de Meios os 500 pontos passam a ser divididos entre o SPO com 400 pontos e DPO com 100 pontos” (Participante C12).

Todavia, o funcionamento do SPO não tratava apenas um novo conjunto de atividades a serem executadas pela revenda, mas igualmente, uma nova maneira de divisão, um vasto detalhamento, de atividades: o PEX, processo antigo, “evoluiu” para uma divisão entre “meios” e “resultados”. Estas categorias, por sua vez, eram subdivididas nos elementos SPO e DPO, que eram então fracionados nas demandas dos pilares de

Vendas e Preço, *Trade*, Financeiro, Segurança e Gestão. Por fim, os pilares tinham blocos de perguntas. Trata-se dessa delimitação contínua da ação, como uma prática, que tem relação com outra. É condição vital para a existência de todo esse fracionamento sequencial, sua atribuição de valor, e sua relação com o reconhecimento.

É este elemento que permite a cada revenda ou CDD se manter, de acordo com sua pontuação final, “concorrendo individualmente sem alterações [aos] prêmios de Leão de Ouro, Prata e Bronze, assim como ao reconhecimento dos Feras” (Participante C12). Dessa forma, cada uma das “operações [...] contará com seus próprios esforços para conquistar [...] o ranking do PEX. Isso é uma notícia muito boa!” (Participante C12). Essa atribuição de valor pode ser vista também em outras partes, partindo das mais ínfimas: cada pergunta recebe uma nota, que pode ser “zero, um ou três”: “O zero, quando a unidade não realiza o processo, um, quando a unidade realiza o processo, porém não alcançando a meta, e três quando o processo está sendo seguido e os resultados sendo atingidos” (Participante C12). Do mesmo modo, à nota atribui-se um peso, e as somatórias de notas com seus devidos pesos compõem a pontuação dos blocos de perguntas. Estes, somados, compõem um pilar. E a pontuação dos pilares recebe um “selo” de qualificado ou não, a partir do percentual de pontos alcançados. Ao receber o selo nas diversas áreas, a unidade pode então somar os percentuais de atingimento, e ter definida a quantidade de pontos que utilizará para concorrer entre as demais “operações”. Observa-se que a recompensa tem uma relação com a delimitação das ações, mas não é somente atribuída à revenda.

Ocorre, assim, a relação entre delimitação de ações e sua atribuição de valor à emersão de um objeto discursivo: os pilares recebem um título, a unidade um prêmio, e o item, um peso e uma pontuação. Entre todos, um objeto discursivo comum, o reconhecimento. É o reconhecimento, mais que a própria execução da revenda, e de acordo com a avaliação de “uma estrutura dedicada de consultores”, que dá início a todo o processo “maquínico”, que a partir de então, se movimenta com valores definidos *a priori* (uma soma de pontos de itens, agrupados em blocos, que dão notas aos pilares, e por fim ao processo da unidade). Toda uma reação em cadeia, com base na qual poderia-se afirmar que: “O jogo já começou!” (Participante C12).

Todavia, nessa divisão estruturada em forma de casa, alguns elementos se destacam, por exemplo: “No topo” da casa está o pilar gestão, ao mesmo tempo em que, no topo de cada pilar há um gestor. Pode-se observar essa estruturação no Apêndice 2, onde a atividade de gestão está no topo de cada pilar. Ao mesmo tempo, ocorre também uma

configuração para o trabalho de cada gestor, como pode ser observado no Apêndice 1. É essa divisão complexa, entre atividades e atribuições de valor, que atribui ao gestor alcançar os pontos e receber o selo de pilar “qualificado”. Bem como à gestão, compor o tipo de saber utilizado pelo gestor. Percebe-se mais um motivo para o receio, uma vez que o “público alvo das auditorias não são os gestores” (Participante G8), mas eles são os que entram em relação com o reconhecimento: os “donos” de um pilar “qualificado”.

Considera-se, assim, que apenas por essa série de automatismos, e também pela afirmação de C12, que SPO era considerado, virtualmente, como um jogo. Um jogo estruturado em forma de casa, onde uma prática de separação de papéis também se entrelaça a objetos discursivos como o reconhecimento e a outras práticas como a delimitação de ações: ao consultor caberia visitar as operações durante o ano por duas vezes, para checar “a execução dos processos”, ajudar “a unidade a criar um plano de ação para melhorar os resultados” e, também, “checar os cumprimentos desses planos numa próxima visita”. De certa maneira, o SPO atribui uma configuração ao papel do consultor, a quem caberia, por sua vez, a atividade de iniciar a atribuição de valores aos processos, avaliando se estão sendo executados. Em caso negativo, estaria incumbido de delimitar outra ação, “a criação de um plano de ação” cuja execução seria novamente avaliada, tendo novo valor atribuído, ou novo plano de ação. É nesse ponto que o gestor e o consultor se formam como objetos discursivos, respondendo à questão (ii), e também ilustrando um indício para a possibilidade de interferência do SPO na máquina: a forma, ou matéria formalizada “gestor” emerge nos dois momentos.

O processo, circular, que se retroalimenta⁵⁸ entre delimitações de ações (checar a execução) atribuição de valores (nota do item), que seguem delimitações de ações (criar um plano de ação) a outras delimitações de ações (checar os planos numa próxima visita) que recebem novos valores (nova nota) e em conjunto com toda uma gama de relações de diversos tipos, cria o objeto discursivo do “avaliador” e do “consultor”, mas em nova relação, agora com o gestor, a quem caberia a construção do “plano”, ou em caso de somatórias positivas consecutivas, o reconhecimento. Novamente, tem-se a atribuição de atividades como construtora de papéis, e de forma geral, em meio às relações tecidas entre as delimitações de ações e as diversas atribuições de valor, emerge o objeto discursivo do processo do SPO. Quando essas relações permeiam também separações entre papéis, emergem os objetos discursivos da “unidade” do avaliador e consultor, em conjunto com o

⁵⁸ Retoma-se a fórmula do fractal $Z=z^2 + c$.

gestor. Pode-se observar que o SPO, por mais complexo que seja, por maior que seja o número de objetos discursivos que cria, realiza duas práticas principais: delimitação de ações e atribuições de valores.

Um jogo simples, em termos de práticas, mas complexo devido ao tipo de relações que elas tecem com os diversos objetos discursivos. É com base nessas formas de luminosidade, que se pode também observar as relações de forças. Assim, tem-se respectivamente as forças de afetar e ser afetado como: “checar qualquer item” e “ter qualquer item checado”; “atribuir qualquer nota a qualquer item” e “ter qualquer nota atribuída a qualquer item”, que levam, devido ao formato encadeado, aos blocos dos pilares do SPO. Mas levam também e novamente, a outra forma discursiva: o gestor. Afinal, a qual papel poderiam ser atribuídas as funções finalizadas do tipo “criar um plano de acordo com a pontuação obtida”, “ser o dono do pilar” ou “reverter um item de um bloco de um pilar” a não ser ao gestor? O discurso cria os próprios objetos a que se refere. Retomando as narrativas dos mesmos, é perceptível também, como as atividades antigas foram tratadas: “vamos limpar isso aí do HD, e vamos colocar um HD novo aí, com as informações mais novas, porque se tudo aí que tinha no PEX, e quando vier agora, e você ainda quiser fazer tudo, então a coisa vai ficar bem mais complicada pra você fazer” (Participante G8).

Assim, tem-se as funções finalizadas “limpar o HD que tinha do PEX” e “colocar um HD novo”. De forma lúdica, a própria narrativa dos gestores permite que, na sigla PEX, o “p” de “programa” de excelência, possa ser considerado através de outro contexto semântico, que se conecta à visão do SPO como um jogo: o digital. E nesse sentido, um SPO cuja série de divisões sucessivas e automatismos que recebem valores, ao ser colocado em uma “máquina”, a torna como uma estranha espécie de computador. Um computador com o qual as análises de Deleuze (1986b) têm uma curiosa relação, por porpor sua configuração através de “objetos” e “funções finalizadas”⁵⁹.

Todavia, e por mais que exista algo de lúdico nessa análise, ao retomar a frase de C12: “O jogo já começou!” cabe a compreensão de que a função finalizada “observar as atividades do SPO como um jogo” se conecta facilmente ao traço diagramático evidenciado anteriormente: observar qualquer combinação de atividades como qualquer coisa. Argumenta-se que, atualizado no espaço e momento locais, a função finalizada “passar a observar as novas atividades como um jogo” entra em uma estranha relação com

⁵⁹ Remetemos aqui, ao contexto da programação, sempre afeito a “objetos e funções”.

o objeto discursivo “gestor”. Pode-se assim, retomar a questão da máquina. Colocando-a no discurso gerencial, que buscava atribuir determinado olhar ou configuração de atividades, tem-se a função finalizada “passar a observar o SPO como um jogo” em relação com matéria formada “gestores”, conectando-se com as diversas forças de afetar do mesmo contexto semântico: “criar um plano qualquer de acordo com uma pontuação qualquer”, “ser qualquer coisa de qualquer pilar” ou “reverter qualquer item”, e se atualizando em funções finalizadas na revenda, como explicar, treinar, falar, refamiliarizar, reforçar etc.

Um jogo que se replica, pela atribuição de atividades a papéis. Dessa maneira, o SPO pode ser considerado como portador de uma relação entre forças, que se atualiza entre matérias formadas e funções finalizadas na revenda. A resposta da pergunta inicial, “como interferir nas matérias formalizadas e funções finalizadas da ‘máquina’?”, seria: criando no conhecimento do SPO funções finalizadas (que pressuponham forças de afetar) que atribuam ao gestor a atividade de configurar a máquina. Em outras palavras, atribuindo ao gestor, no jogo, a atividade de atribuir determinado olhar ou configuração para as demais atividades. A estratégia de manipulação do papel do gestor ocorre, na medida em que ele é considerado um “programador”. A conquista da mente da pessoa que se vê como tal na revenda, é considerada na medida em que ele tem acesso a um tipo de saber-poder, uma linguagem de programação. É essa linguagem que aproxima a participação da melhoria da implantação do SPO, e o reconhecimento das funções finalizadas atribuídas ao gestor. Uma linguagem com duas práticas frequentes: delimitar ações, atribuir valores.

Mas esse jogo repetitivo não trazia consigo grande interesse. A percepção inicial era de que: “a Cia. nos dá assim... uma questão de opção: a gente pode optar bater aquele item ou não, né... mesmo a gente então com 20, 10%, mais garantidão de opção de algum item, quando cê não bater” (Participante G8).

Como poderia então, um jogo “inserido na máquina” ser construído para ter índices tão baixos de resultados para a própria Companhia? Mas havia uma “forma” capaz de acelerar a máquina. Ela foi percebida após um convite de C12. É após esse convite que ocorre também a ampliação do número de objetos discursivos, quase ao final da transmissão. Eram transmitidas mensagens de outras unidades, em um recorte na tela, que tinha formato de celular (retomando o contexto da informática). Elas também já haviam iniciado a implantação do processo. Avalia-se os elementos que surgem após esse convite, como a inserção, pelo próprio discurso, de uma superfície discursiva distinta da inicial, onde os objetos, oriundos de outras fontes, se instalariam (FOUCAULT, 2008). A

emergência dessa nova superfície permite, corroborando Foucault (2008), perceber relações entre os diversos objetos discursivos já evidenciados e outros, uma vez que a formação dos objetos depende não dos próprios lugares, e sim da relação entre esses lugares. Esse segundo lugar discursivo torna-se nítido, na continuação da frase de C12: “E tem gente que já saiu na frente! Olha aí!” (Participante C12).

A partir desse momento, diversos novos personagens emergem, trazendo narrativas e outras luminosidades, que compõem um novo quadro, onde as cores começam a se mesclar e fundir: “Fala galera do CDD Sul, esse evento foi feito para vocês, esse ano é... esse ano é o nosso ano, SPO na veia, e vamo fazê do CDD a melhor operação do SPC, senão a melhor operação do Brasil!” (Participante C13); “Vamo lá galera do CDD Sul, agora é SPO e DPO, a única coisa a ser feita. Aqui é Sul, aqui é Capão, aqui é Diadema, vamo lá galera, valeu!” (Participante C14); “Tamos falando aqui de Brasília, que Brasília vai decolar, que a gente vai voar esse ano pra conseguir ir ao topo do PEX” (Participante C15). “Eu sou DPO e SPO! Eeeeh!” (Participante C16).

Entre essas frases, tornam-se factíveis de observação as práticas de agrupamento, separação de papéis, delimitação da ação e de espacialização embebidas em relações primárias. É isso que ocorre na afirmação de C16 e também na frase: “Vamo lá galera do CDD Sul, agora é SPO e DPO, a única coisa a ser feita”. As relações primárias se conectam com práticas, de forma mais nítida, em trechos como “nosso ano SPO na veia”, “vamo lá galera”, “Brasília vai decolar, que a gente vai voar”. Como se pode perceber, começam a emergir, de forma mais nítida, relações primárias e secundárias entrando em algum tipo de relação: nosso, a gente, vamo (agrupamento); galera, a gente (papel distinto); “vamo lá”, “SPO na veia”, “a gente vai voar” (delimitação da ação); Brasília, Sul (espacializações). Mas principalmente, o que ressaltava o vídeo, a começar pelo tom de voz das pessoas, era a intensidade, relacionada às demais práticas dos trechos em análise. Essas relações estão presentes também na frase de C16, na intenção de “ir ao topo do PEX”, ou na frase “vamo fazê do CDD a melhor operação do SPC, senão a melhor operação do Brasil!”.

Quando essas práticas relacionais se associam, entre suas relações e aquelas discursivas, torna-se visível um novo objeto – daquele que começou o jogo na frente, que quer ir ao topo, que é tão próximo do reconhecimento, no processo, que grita: “Eu sou DPO e SPO!”. Para esses casos, em sua busca por ser “o melhor”, emerge um tipo de objeto, o da “superioridade”. Vale lembrar que, assim como num quadro de Robert

Delaunay, esse objeto discursivo não pode ser abordado como um sólido, “o que é o primordial são as figuras de luminosidade” (DELEUZE, 1985m, tradução nossa). O objeto discursivo “superioridade” recebe reflexos que estão ao seu redor, que o iluminam, como os elementos existentes na Figura 4. Ao se retomar as narrativas de C13 a C16, em nenhum momento algum dos participantes fala sobre superioridade de forma direta. Em conexão com esse objeto discursivo “passar a observar o SPO como um jogo” encontra uma alternativa: “passar a se observar como superior no jogo do SPO”.

Galera, agora que vocês já sabem as regras do jogo, o que fará diferença daqui até o final do ano será nossa atitude PRO! Próximos: a leitura do *book SPO* em cada um dos seus detalhes é imprescindível para entendermos o que precisa ser feito. Rápidos: abrir as lacunas da operação, traçar o plano de ação e colocá-lo na rua de imediato!⁶⁰ A excelência se constrói todos os dias, não há tempo a perder! Ousados: o *follow* do plano deve ser feito, no mínimo, mensalmente. Somente assim poderemos avaliar nossa evolução e corrigir qualquer desvio. Não há mais espaços para “arrumar a casa” somente para a auditoria. Nas visitas, o time de consultores irá validar o plano de ação e também verificar o que as unidades estão fazendo de inovador! (Participante C12).

Então, retomando a questão levantada: não seria o “morder prum lado”, ou automatizar a “resposta ‘do sim’”, uma estratégia ordinária? A intuição é levada a dar um “sim” como resposta. Todavia, antes de tomá-la também de modo automatizado, ao ponderar sobre essas estratégias ordinárias, deve-se ter em mente que os executivos da Companhia já consideravam que os demais, nas unidades, “sabem as regras do jogo”, como afirmado por C12. Nesse sentido, seria a tática de “morder prum lado” uma estratégia ordinária? De forma geral, essas táticas não questionam o início do jogo. Ao contrário, elas o inserem ainda mais na máquina, criando a possibilidade de um bônus, que em nenhum momento é mencionado entre as “regras” do SPO e do DPO.

Considera-se que ainda não é possível responder a esse questionamento. Desse modo, antes de avaliar sumariamente que se trata de uma tática, buscaremos outro viés desse jogo. Na próxima seção, será verificado como as pessoas da revenda se inserem na máquina, para somente assim, e no subcapítulo que segue ao próximo, verificar como esses elementos se inserem nas práticas em relação à revenda e à Cia.

⁶⁰ Retoma-se, aqui, a explicação da sigla “PRO”.

4.1.3 Os objetos e funções do jogo na sua “forma” principal: a máquina na Supermatinal

O terceiro momento estratégico presenciado na revenda, e priorizado nesta tese, difere-se dos demais, por abarcar todos os funcionários, enquanto no primeiro, a reunião era com os gestores e um diretor. Por isso, o evento foi realizado num espaço projetado na revenda para ser capaz de responder a tal atribuição. Colocando-se ao fundo, em um espaço contíguo, onde são também realizados os treinamentos de “PDV simulado”, este pesquisador filmou as pessoas da plateia de costas e a apresentação de frente. À medida que as pessoas começavam a chegar no salão de eventos, os espaços iam sendo completamente preenchidos, e um contraste entre os uniformes das “equipes” começou a se formar. Não parecia haver alguma orientação inicial por parte dos organizadores da reunião a respeito dessa questão, mas a grande maioria dos motoristas e ajudantes de entregas se sentavam do lado direito da filmagem da câmera, com um uniforme azul com faixas reflexivas e bonés amarelos. Os demais, vendedores uniformizados na cor bege e outros funcionários (com outras cores e em número bem menor) se organizavam à esquerda. Observa-se, nesse momento, uma prática existente na reunião anterior: a separação de papéis e seu agrupamento (que aqui se traduz em dois times principais). Considera-se que são práticas que “se referem às rotinas comuns de comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos para pensar, agir e usar as “coisas”, estas últimas em seu sentido mais amplo” (WHITTINGTON, 1996, p. 619, tradução nossa), o que abrangeria o uso até mesmo do espaço.

Essa prática também é evidente pela própria configuração realizada pelos gestores, da reunião, e pela ênfase na intensidade: alguns papéis têm um tempo destinado para falar em um espaço destacado à frente (gestores e diretores) com o uso de microfones, enquanto muitos escutam (plateia) nos lugares comuns, com poucas oportunidades formais de interferir. Considera-se que essa configuração espacial da reunião se encontra também associada a um saber específico e, por ser focada nos gestores de alto nível hierárquico, racional e realizada como uma busca de resultados (a pontuação no PEX), se relaciona ao *management* e sua imbricação com a estratégia de origem no pós-segunda guerra (WILLMAN, 2014) e às práticas de enfatização dos tanques de ideias, relacionados ao gerencialismo.

Afora essa separação organizada, um murmúrio confuso, de conversas das mais variadas, risos e movimentações, oriundo de lugares tão dispersos como os das pessoas existentes, ocorria em volume médio. A esse som, oscilante, que por vezes parava repentinamente, com uma sincronia absoluta das mais diversas conversas, e ondulava entre os mais diversos tipos de saber, chamar-se-á também de resistência. Certamente, ela vem antes, tem em sua composição uma gama de conhecimentos das mais variadas formas e a primazia sobre o poder (ALLARD-POESI, 2010; CHECCI, 2014; DELEUZE, 2006; FOUCAULT, 1997): ela atrapalhava a configuração que os programadores do evento, haviam realizado. Esse som inicial, junto com as cabeças voltadas para as mais variadas posições, é recortado pela voz de D2, que, após fazer um sinal de positivo a este pesquisador (em relação à preparação da câmera, conforme supôs no momento), convidou a todos para ficarem de pé e realizarem uma oração. A divisão dos tempos (antes e após o pequeno rito religioso), mostra, no segundo momento, a ênfase da intensidade: enquanto o som do movimento das cadeiras que se ajustavam ia diminuindo, D2 ia também modulando sua voz, em um volume que se iniciou mais baixo e num ritmo calmo, para se tornar cada vez mais alto e enérgico: “Então, iniciando nossa Super Matinal... com um super bom dia! Vamos lá! Bom dia Guerreiros!” (Participante D2). A essa frase, a plateia respondeu: “Juntos pelo Leão!” Todavia, não satisfeito com a resposta, o diretor requer um grito ainda mais alto: “Melhor! Bom dia Guerreiros!” (Participante D2), e recebe um segundo “Juntos pelo Leão!”, que pareceu ainda mais forte. Esses gritos de guerra são também acompanhados por alguns gestos realizados por D2⁶¹. Após a oração e os cumprimentos, D2 falou sobre a viagem que fez com seu cônjuge:

começando nossa SuperMatinal, e a gente gosta sempre de dividir com vocês alguma novidade, e a novidade é uma viagem que eu e o [D1] participamos no mês passado, a convite da [Companhia], em uma premiação onde as vinte melhores revendas do Brasil puderam conhecer uma revenda lá nos Estados Unidos, no estado de Nevada, na cidade de Las Vegas! Quem já ouviu falar nessa cidade de Las Vegas? É uma cidade famosa pelo jogo e ela também é sede de [...] umas das nossas marcas, a AB2, é a patrocinadora do [*Ultimate Fighting Championship*] UFC e a gente, a gente pôde também, além do trabalho, conhecer (Participante D2).

A essa introdução, cuja ênfase sobre a intensidade e a divisão de papéis recai sobre a “premiação das vinte melhores revendas” e sobre a “famosa” cidade de Las Vegas,

⁶¹ Um símbolo feito com as duas mãos dadas e invertidas, de forma que um polegar aponta para cima e outro para baixo durante o “juntos”; seguido de um gesto feito com uma mão fechada tocando o cotovelo do outro braço, que forma um “L”, durante a parte do “pelo Leão”. O grito é repetido por todos os gestores, embora o gesto tenha sido repetido poucas vezes.

segue-se uma delimitação das diferenças entre as ações da empresa estadunidense e da brasileira, de alguns equipamentos como empilhadeiras elétricas *versus* aquelas a gás utilizadas no Brasil, a produção de materiais de *merchandising* que acontece na revenda, “pois lá é mais barato”, alguns produtos “saborizados” com a adição de laranja, limão ou outros elementos, “enfim, uma realidade que não é nossa, né gente...” (Participante D2).

A apresentação trata, ainda, das coisas que estão escritas no jornal interno da empresa, das sugestões que não existiram, das participações em uma “pergunta desafio”, das pessoas recém contratadas (entre funcionários e estagiários) que contrastam com um funcionário antigo, que tem uma entrevista realizada (onde é tratado como um “orgulho”). Na entrevista, aborda-se assuntos como seu prato preferido (acompanhado do produto AB1) e um recado do mesmo. Durante a análise sobre a pergunta desafio, são sorteados brindes, e diante da quantidade de pessoas que participaram, os diretores perguntam se deveriam abrir uma caixa e distribuir os produtos para mais pessoas “vencedoras”. Nesse momento, é perceptível, novamente, uma série de práticas de ênfase na intensidade, ancoradas em palavras como desafio, recém *versus* antigo, vencedores. Também são perceptíveis as separações que ocorrem entre papéis: aqueles participantes do desafio são vencedores, o antigo é o orgulho.

De forma geral, a apresentação conta com brincadeiras e curiosidades, mas pode-se concordar com Deleuze (1986k, tradução nossa), que é também através dessa maneira que “o poder faz falar, ele faz ver”. Como na primeira reunião, aqui os gestores, mergulhados nas relações de poder, são os principais a falar. Tem-se também um discurso oriundo dos demais funcionários, que são simulados nas apresentações dos gestores e diretores, como o referente à leitura, no jornalzinho da empresa, do prato preferido por um funcionário, junto com seu recado (cujo discurso é lido por D2). Todavia, também se ouve discursos diretos, realizados para as respostas à pergunta desafio ou a resposta sobre a abertura da caixa de produtos. Todos eles refletindo momentos que ilustram que o poder faz ver e faz falar. Mas também ilustram que o que se vê e o que se fala se relacionam com práticas, como a divisão de tempos, quantidades, formas e frequências de quem fala.

Na narrativa baseada em um saber gerencialista, desde o convite para a oração, passando pela apresentação de D2, e até quando, logo em seguida, a palavra é passada para alguns gestores, que seguem em suas apresentações, a plateia é convidada a falar. Todavia, essa fala não se mantém direcionada apenas pela relação com os gestores: antes do começo, ela é murmúrio. Quando os membros do 5S são apresentados, as pessoas voltam a

fazer barulho de tal forma, que aqueles que estavam organizando a reunião precisam pedir para que o silêncio seja feito. Mas a plateia continua, em momentos não planejados: eles aproveitam o tom lúdico da reunião, assobiam para as mulheres e fazem brincadeiras inesperadas com os homens. Por vezes assobiam para os homens também, para deixá-los constrangidos.

Outro jogo interessante se revela: enquanto os gestores tentam destacar o que querem, a plateia sempre abre para novas possibilidades: admira-se a beleza das mulheres, faz-se pataquadas com os colegas de trabalho do mesmo gênero⁶². É a tática que De Certeau (2007) ilustra como existente, como construindo algo sobre os discursos atribuídos aos que têm mais espaço e evidência durante a apresentação. À ponderação desse ponto, parece haver uma relação entre a tática certeuniana e a resistência tratada por Foucault (1997, 1992), uma vez que as construções realizadas sobre o espaço já estabelecido pelos gestores, podem ter relação com forças externas ao diagrama de poder⁶³. Todavia, mesmo diante de resistências e táticas, é durante a apresentação do 5S que um elemento importante das relações de poder tem sua notoriedade inicial: um quadro passa o *ranking* de algumas áreas avaliadas sobre seus resultados em relação ao 5S, e uma frase é dita: “A empresa, sem desafio, ela não é a empresa” (Participante G4).

O exemplo do último gestor pode ser percebido também durante a fala do Gerente de Vendas (G5), que foi o próximo. Logo no início, ele mostra as fotos das pessoas que ficaram melhor colocadas no *ranking* do “Jogo Duro”⁶⁴. Na apresentação, G5 faz um clima de suspense até chegar no primeiro colocado, e divulga as posições entre supervisores e vendedores separadamente. A cada vez que ele abre uma foto, a plateia faz certo frisson, com volume cada vez maior, até chegar ao ápice: o primeiro colocado entre os vendedores e entre os supervisores é tratado em momentos distintos, mas ambos recebem muitas palmas e congratulações, por vezes algumas brincadeiras. Novamente, as práticas se apresentam: a intensidade das palmas aumenta de forma proporcional à colocação dos indivíduos. A separação de papéis mostra que eles não são apenas vendedores ou supervisores, mas o primeiro colocado, o segundo e o terceiro. Associado a uma ênfase dupla na intensidade, o primeiro colocado se torna o “melhor vendedor” do período, o que também ocorre com o “melhor supervisor”. O tempo também é dividido, de forma

⁶² A grande maioria dos funcionários da revenda é do gênero masculino.

⁶³ Infelizmente não será possível aprofundar nessa discussão, por não pertencer ao tema principal.

⁶⁴ Sistema de pontuações de uma grande quantidade de indicadores, que são definidos no início do mês, para serem atingidos, mensalmente, pelos integrantes da equipe. Ao final de determinado período, as somatórias de vitórias mensais geram o “Campeão do Jogo Duro”.

sequencial: o primeiro colocado é sempre apresentado por último. E o novo papel, de melhor vendedor de um jogo que é duro, contrasta bons resultados com as dificuldades do mês; e sobre os resultados dos supervisores de vendas, o “acompanhamento” recebe proeminência. G5 ressalta, ainda, a invasão de produtos na cidade, trata sobre um caminhão bi trem que foi visto com uma carga do produto tipo “C” na cidade, mas que não era da empresa, embora da mesma Companhia.

Depois disso, a fala muda para os responsáveis pelo setor de distribuição, mas considerando os métodos que os acompanham. O responsável pela fala não é o gerente, mas um supervisor, que mostra novo *ranking* dos melhores membros da distribuição em termos de consumo, pede palmas quando as pessoas não o fazem para o quinto colocado, e segue a mesma configuração do gerente de vendas: vai subindo a colocação dos funcionários, até chegar no primeiro, aquele que mais economizou. Ele separa a cidade de Montes Claros das vizinhas, chama as últimas de cidades “do interior”, e segue o mesmo formato, dividindo os motoristas em termos de economia, da menor para a maior. Logo, passa a palavra para outro supervisor, que trata os membros da cidade, colocando-os em um *ranking* do terceiro ao primeiro, que recebe as palmas.

Na continuação, o microfone vai para o Gerente de Projetos que trata do *ranking* administrativo, e chega até o dono do Projeto Monitor. G8 acumula também a função de gerente de operações de distribuição (GOD). Ele fala sobre os melhores funcionários sempre em termos de *ranking* novamente, e passa a palavra para o responsável pelo Programa de Participação e Produtividade nos Resultados (PPPR). Depois da fala de G8, percebe-se dois momentos em que a intensidade é demonstrada através de um movimento comum, novamente uma duplicidade de ênfase: algo muito bom associado a um contexto muito ruim. Essa duplicidade recai sobre uma divisão temporal. No caso de G6, trata-se da tendência do valor financeiro a ser pago pelo PPPR, que mostra a possibilidade real de alcançar 101% de retorno sobre os salários, um valor maior que um “décimo quarto salário”, mesmo em um ano de primeiro semestre muito ruim. Isso gera algum burburinho, ao que ele pede palmas, concedidas com vigor. O segundo momento referido, sucede quando a palavra é passada novamente para D2, que ressalta a redução de energia elétrica. Sobre esse momento, incide uma interferência de D1, que está sentado na plateia, mas interrompe para lembrar que houve um reajuste no preço da energia elétrica, logo a redução teria que pagar o aumento para ser considerável como fora: R\$ 1.200,00 por mês.

Considera-se que essa ênfase dupla tem conexão com aquela referente às organizações politizadas, que emergem com certa força no contexto brasileiro atual: os tanques de ideias (PLEHWE, 2009). Todavia, existem diferenças. Tratou-se, no contexto da revenda, de três exemplos possíveis: o melhor vendedor de um jogo que é duro; um valor maior que um “décimo quarto salário”, mesmo diante de um primeiro semestre ruim; uma redução no custo de energia, mesmo diante de um reajuste da tarifa. Em síntese, ênfase em um resultado cada vez melhor, associado a uma situação cada vez pior: um efeito de contraste.

No caso daquelas instituições – as organizações politizadas –, conforme argumentado, ocorre um realce duplo dos mais privilegiados em relação às restrições sofridas pelos demais. Na revenda, o contexto é ruim para todos e, por isso, o contraste daquele que, diante das dificuldades, encontrou meios de encontrar bons resultados, ser mais produtivo. Entre os tanques de ideias, os de maior performance servem para restringir ainda mais as condições de acesso dos demais a certos elementos: um efeito de exclusão. A ênfase dupla da revenda tem como objeto a intensidade, enquanto o das outras instituições o objeto é o próprio contraste. Em poucas palavras, a revenda se conecta ao discurso gerencialista pela busca de eficiência, eficácia e maximização de resultados (ALCADIPANI; ROSA, 2011; PARKER, 2002), enquanto os tanques de ideias focam no reforço do elitismo e na hierarquização, aproximando-se do discurso do *management* por outros caminhos, para justificar sua busca. São necessariamente contextos discursivos distintos, mas que estranhamente, parecem ter práticas próximas.

Na continuidade da reunião, a ênfase na intensidade se mantém e segue destacando os aniversariantes do mês, bem como os funcionários mais antigos de casa que recebem “orgulhos reais” (uma moeda interna que serve de troca para alguns brindes). A ênfase também ocorre, porque eles são chamados a ocupar o espaço da apresentação e recebem premiações e brindes: resultados de pequenos jogos inseridos no principal. Diante dessa oportunidade, um dos aniversariantes faz muitas brincadeiras na frente do palco, diversas poses, movimentos nos óculos escuros, caretas e piscadelas para seus colegas enquanto D2 narra os nomes dos demais, que também se deslocam à frente, para pegarem seus brindes e tirar fotografias.

Depois desse momento, tem-se novamente um burburinho excessivo. D2 encontra alguma dificuldade para controlar o súbito alvoroço, e este pesquisador, que está filmando,

é usado como justificativa para a importância da reunião: “Essa reunião é tão importante que está sendo até filmada!” (D2).

Ao final, a reunião volta a ser conduzida por G8, que trata de alguns pontos relevantes da mudança, mas não sem antes mudar totalmente as equipes de lugar: D2 segura uma placa com os dizeres “SPO” e vai na direção direita, enquanto D1 segura a outra, com os dizeres “DPO”, seguindo em sentido contrário. Eles se movem, de maneira a se postarem à frente das duas fileiras de cadeiras, e as pessoas são orientadas para se sentarem do lado certo das placas. Como a placa referente à distribuição estava do lado contrário ao da equipe que realiza a distribuição dos produtos, bem como aquela referente ao SPO era contrária ao lugar da equipe de vendas, praticamente todos tiveram que buscar novos locais para sentar-se, desarranjando e reorganizando a configuração das pessoas, no espaço. Após essa movimentação de lugares, G8 trata sobre a forma de pontuação com o auxílio de imagens lúdicas e, ao final, todos se unem e fazem outra oração, mas, dessa vez, em prol da implementação da estratégia, de mãos dadas com “God” (G8), enquanto repetem sua fala:

- Serei SPO (God);
- Serei SPO (Plateia);
- Assim como DPO (God).
- Assim como DPO (Plateia).
- E com toda a minha garra (God).
- E com toda a minha garra (Plateia).
- Garra de leão (God).
- Garra de leão (Plateia).
- E com você meu parceiro (God).
- E com você meu parceiro (Plateia).
- Nada temerei (God).
- Nada temerei (Plateia).
- Seremos vitoriosos (God).
- Seremos vitoriosos (Plateia).
- Para sempre embaixadores (God).
- Para sempre embaixadores (Plateia).
- PEX não é nosso limite (God).
- PEX não é nosso limite (Plateia).

- É nossa excelência (God).
- É nossa excelência (Plateia).
- Juntos pelo Leão? (God).
- Juntos pelo Leão! (Plateia).

Alguma intensidade é enfatizada nas frases, e os tons de voz, nesse caso, foram fundamentais para decalcar ainda mais as práticas. Associada à ênfase, percebe-se também a divisão de tempos, quando gritam: “PEX não é nosso limite!”; “Seremos vitoriosos!”; e “Juntos pelo Leão!”. Tais frases tratam, respectivamente, de momentos anteriores, quando ao PEX ainda não haviam sido incorporados os processos SPO e DPO. Tratam daquilo que eles serão no futuro, e a forma como alcançarão: “juntos”. Por outro lado, observa-se a existência da busca por agrupamento. Seria possível associar essa prática ao discurso gerencialista, mas como observado, logo no início da reunião, as pessoas se sentam juntas, sem qualquer orientação quanto ao tema a ser focado. Essa busca por união soou pouco frequente, mas interferiu em diversos objetos discursivos que, ao se manifestarem, eram caracterizados pela variação.

Pode-se dizer que as atividades se moveram: tornaram-se lúdicas, e por vezes, através de brincadeiras ou assobios, o que se fazia tornava-se mais rico. Mesmo D2, cuja viagem anterior fora marcada pela busca de “bater um papo” sobre as dificuldades da revenda, agora tomava um ar diferente, com sua visita a *Las Vegas*, aos cassinos e a uma luta de UFC, com o cônjuge. A revenda, espaço da excelência e do “nós”, da certeza para alguns gestores, torna-se uma das 20 melhores para ser premiada com um convite, mas ao mesmo tempo, tem suas atividades questionadas diante da realidade de uma revenda de outro país, que tinha equipamentos diferentes, a produção de materiais e produtos “saborizados”. Em relação com as práticas da intensidade e da separação de papéis, refletia os melhores e os piores.

O processo, que poderia ser considerado mais restrito, pelo tempo das falas e das apresentações em sequência, onde cada pilar teria sua informação a transmitir, sua questão a tratar, torna-se interrompido pelas pessoas que assobiam, pelos tempos que não são usados como deveriam, pelo diretor D1 que interrompe a apresentação para contrastar uma redução de custos com o aumento da conta de energia, pela dificuldade da manutenção da atenção das pessoas, que não deixam D2 continuar depois dos brindes, assim como durante a apresentação do 5S.

Os papéis foram aqueles de maior variação: se movimentaram de diversas maneiras, o que contrasta com a forma relativamente estável na reunião que foi relatada no subitem anterior. A denominada Supermatinal onde gestores, avaliadores, e diretores reúnem-se com o pessoal “lá embaixo”, jovens aprendizes, entre outros, impõe certa dificuldade de agrupamento dos papéis, não resolvida pela união das pessoas pelas cores das equipes, que representam as funções legitimadas pela organização: claramente, isso não seria suficiente para assegurar os papéis desempenhados, como não foi.

Ao mesmo tempo em que eram motoristas e ajudantes, vendedores e gestores, logo os papéis se transformavam em um coro de pessoas que faziam uma prece, narradores à frente, plateia que murmura, respondentes da pergunta desafio ou “vencedores”, recém ou antigos funcionários (orgulhos), pessoas bonitas ou alvo de pataquadas, aniversariantes do mês e dignos de “orgulhos reais”. Por fim, ressalta-se que a alternativa que mais estabilizou a existência dos papéis durante a reunião, foi a própria duplicidade do jogo: além de vendedores, supervisores, motoristas ou ajudantes, também primeiros, segundo ou terceiro colocados. Uma dualidade frequente, que recebeu reflexos também de um agrupamento inicial em torno dos papéis, pela perspectiva da função organizacional: dualidade papel-colocação, vendedor-primeiro colocado, motorista-primeiro, ajudante-terceiro.

Considera-se ainda, que essa proximidade da estabilização ocorreu em função, em conjunto, em decorrência ou em relação a um objeto discursivo já percebido em outros momentos: o reconhecimento. Era o reconhecimento capaz de ressaltar a intensidade: palmas mais fortes para os primeiros; (ii) separar papéis: somente é reconhecido, dentre os demais, aquele com desempenho específico; (iii) ressaltar no tempo os papéis e a intensidade: o primeiro é o último a ser ilustrado, enquanto as pessoas fazem mais barulho (no momento em que realmente eram incentivadas para tal); (iv) delimitar as ações que eram consideradas para a análise; e por fim (v) favorecer o reconhecimento, que não poderia existir sem um agrupamento inicial entre aqueles que os narradores queriam evidenciar: dentre todos os funcionários do setor administrativo, emergem aqueles que merecem ser reconhecidos. Constata-se, assim, que o reconhecimento tem relação com os demais objetos discursivos: ao se relacionar com eles, emerge a excelência do processo da revenda entre as vinte melhores, o papel do motorista que mais economizou e do vendedor que mais pontos conquistou e, por fim, cria-se o próprio processo, cujas atividades medidas entre os papéis demonstram outro jogo dentro do próprio jogo geral, o “Jogo Duro”.

Tem-se, pois, que o reconhecimento foi fundamental para reafirmar a configuração gerencial da máquina, num contexto de distribuição de forças que são fluidas, mas ao mesmo tempo insere uma configuração que torna também dúbio o papel do gestor: as palmas são para os melhores, não para eles. O reconhecimento se conecta com os melhores, em uma estranha reconfiguração, alternativa a uma rígida estrutura hierárquica organizacional, que tende a enfatizar o alto nível hierárquico, enquanto dilui os demais, entre os muitos. Como já alertava Foucault (1979):

É evidente que, em um dispositivo como um exército ou uma oficina, ou um outro tipo de instituição, a rede do poder possui uma forma piramidal. Existe portanto um ápice; mas, mesmo em um caso tão simples como este, este “ápice” não é a “fonte” ou o “princípio” de onde todo o poder derivaria como de um foco luminoso (esta é a imagem que a monarquia faz dela própria) (FOUCAULT, 1979, p. 119, grifos nossos).

Pode-se creditar também esta à imagem que o saber gerencialista é atualizado nos tanques de ideias: ênfase dupla, foco luminoso do ápice em relação à restrição ainda maior dos demais elementos. No caso da revenda, no caso da atualização de um diagrama de poder como “observar qualquer combinação de atividades como qualquer coisa”, o reconhecimento é objeto sem o qual as atividades não poderiam ser agrupadas para formar o processo dos diversos jogos. O saber gerencial pressupõe a tentativa de assegurar, para seu papel, a atividade de atribuir um olhar coerente para as atividades\papéis que precisa, e o reconhecimento demonstra uma tentativa de atribuir outra atividade para os papéis anteriores: vendedor-primeiro no caso de um jogo, que é duro.

O que seriam as palmas para o saber dos gestores, além do reconhecimento dado pelos colegas, para uma configuração de matérias formalizadas e funções finalizadas pré-programada? Ilustra-se, novamente, a tentativa de conexão entre elementos, via saber. Entretanto, em diversas passagens, o saber gerencialista tem dificuldades de direcionar seu olhar para as atividades. É o que acontece após a entrega dos brindes, quando D2 tenta falar mais alto, ou no momento da apresentação dos 5S, ou ainda, quando alguma pessoa é destacada e os demais começam a fazer brincadeiras das mais diversas, deixando o apresentado, bem como o apresentador, em dificuldade. Existe um jogo difícil, para o gestor, de recorte sobre um contexto. Mas seu saber pode ser atribuído à tentativa de, diante de tudo o que se apresenta, mesmo quando o recorte é duplo, buscar pelo contraste, para evidenciar, para ver melhor aquilo que o discurso gerencial mostra.

É nesse sentido que, em boa parte, as atividades dos gestores se relacionam à busca de reconhecimento, pelos demais, daquilo que eles mesmos reconhecem como relevante: um saber que começa e retorna para si, através de um repasse de uma atividade para os demais. Nesse novo conjunto de pontos de poder, os gestores e diretores afetam por: mostrar, comunicar e evidenciar um conteúdo qualquer, de acordo com um recorte qualquer. E a plateia é afetada quando se deixa mostrar, comunicar ou evidenciar um conteúdo qualquer de um contexto qualquer. A resposta da plateia a essa condição de afetamento está em suas reações, como os momentos de ovação, interação, os assobios, as palmas, as falas. A busca da estratégia gerencial, nesse caso, é afetar a plateia com o recorte pretendido. E isto, em contraste com as dificuldades encontradas, quando G5 consegue que as pessoas aplaudam com mais vigor os primeiros colocados, ou quando D2 ouve um “Juntos pelo Leão” ainda mais forte que o primeiro, ilustra que conquistaram o que pretendiam: fecha-se o ciclo de saber gerencial: evidencia-se um vendedor (recorte), dentre muitos (contexto) e emerge a configuração vendedor (matéria formalizada) – melhor (função finalizada); caso a plateia bata palmas, foi afetada com o que o próprio saber gerencial definira e o “melhor vendedor” emerge.

Todavia, isso demonstra a outra realidade desse jogo de poder: os gestores também são afetados quando a plateia reage (ovaciona, interage e assobia), ao que é visto como relevante, de acordo com o que foi demonstrado. Quando a plateia reage dentro de certo limite, ao recorte planejado, a estratégia gerencial foi efetivada: o olhar do gestor foi repassado, como atividade, para os demais. Quando não reage, ou reage fora dos limites, é o gestor que precisa reagir. Isso ocorre, quando o supervisor de distribuição percebe que as pessoas não bateram palmas para o quinto colocado: ele precisa pedir aos demais que valorizem aquela posição. Assim, a plateia afeta ao reforçar (ovacionar, interagir, assobiar, bater palmas) ao que é visto como relevante, de acordo com o que foi demonstrado. É um jogo que se cria mutuamente, em que todos afetam e também são afetados, e em que o gestor busca afetar para ser afetado⁶⁵.

Existe, nesse pequeno contexto, uma variação nas relações de forças que são distribuídas, de forma estratégica: a plateia reage a outros elementos do contexto, e não ao conteúdo enfatizado pelos gestores: assobiando à beleza das pessoas, ao invés do resultado evidenciado; tratando dos assuntos mostrados de forma particular; dispersando-se, fazendo palhaçadas e dando risadas. Já os gestores, diante disso, reforçam os elementos recortados

⁶⁵ Talvez devia-se considerar que ao invés de afetamento, o saber gerencial busca por afeição. Trata-se de uma relação carente de afeto, por parte do saber gerencial.

de outras formas (falam mais alto) ou tratam de outros elementos do contexto, e não do conteúdo recortado (a filmagem, sua autoridade legitimada, mas sempre de um contexto referente à condição de legitimação).

Seria possível considerar esse processo como a tensão entre estratégias deliberadas e emergentes, que só permitirá a compreensão do processo *a posteriori* (MINTZBERG; WATERS, 1985); ou como o fluxo entre mãos e mente, processo indissociável no artesanato, que serviria como metáfora para a construção da estratégia pelo estrategista (MINTZBERG, 1985); ou ainda, como a relação entre questões políticas e técnicas, que demonstram uma lógica entre administrada e incremental, mas não linear (QUINN; VOYER, 2006). Seria possível observá-lo, ainda, como sugere Jarzabkowski (2008), como os “*pixels* da influência gerencial”.

Todavia, por mais que haja algo de incremental, de trabalho artesanal do gestor e dos demais, e de lógica entre administrada e incremental (mas não linear), seria possível sugerir outra figura representativa para esse processo: uma curva que possa adequar os *pixels* da influência dos demais gestores ordinários a ela própria. A atualização das forças que perpassam a forma gerencial, reforça o próprio conteúdo recortado (ou sua visão dele): eles falam mais alto ou pedem para que a plateia responda ainda mais alto ao que haviam iluminado; pedem palmas quando não são dadas ao quinto colocado ou ao “décimo quarto salário”; precisam pedir para que o silêncio seja feito (para retomar o contexto recortado). Em todas essas situações, heterogêneas, o mesmo diagrama principal de poder pode ser percebido: observar qualquer combinação de atividades como outra coisa qualquer, que se atualiza no saber gerencialista, em uma função-forma específica: o reconhecimento de um elemento específico. Pode-se inferir que a relação com o reconhecimento torna o saber gerencial extremamente autorreferente, mas também que emerge aqui, outro objeto discursivo, pois pode-se chamar o saber do gestor de gestão. Nesse sentido, gerenciar seria atribuir a atividade de se relacionar com o reconhecimento. Mesmo quando se pede silêncio, o reconhecimento buscado é para a própria autoridade de quem fala, no contexto recortado, no espaço de quem pode falar naquele tempo.

Se foi observado por Herepath (2014) e Quaresma Júnior (2016), na divisão entre as epistemologias do campo e nas querelas encontradas entre Jarzabkowski *et al.*, (2015) e Bromiley e Rau (2016), que as abordagens parecem preferir situar-se em suas próprias matrizes (PAULA, 2016), pode-se também, e novamente, ilustrar o saber gerencialista como centrípeta, autorreferente, pois ele se autoreferencia, pois cíclico: ele busca

contextualizar em um contexto já evidenciado. De alguma forma, seria possível afirmar que sua busca tem relação com a intenção de “reforçar a sua autoridade epistêmica – a perícia percebida e a confiabilidade de um ator – através de [...] estratégias distintas mas interligadas retoricamente” (RIAZ; BUCHANAN; RUEBOTOM, 2016, p. 1533 tradução nossa). Desde o início do evento, quando a plateia já está difusa, conversando e brincando, mas ainda sentada, a diretora (D2) recorta de um ritual, uma oração. Em seguida, a estratégia dos gestores é afetar com o previamente recortado na apresentação. Caso o afetamento não ocorra como planejado, recorrem à condição de legitimação para o recorte feito. E assim segue seu formato cíclico, que se volta sobre si mesmo, no decorrer do tempo.

No entanto, há que ilustrar um ponto que foge a essa curva: quando D2 se vale da existência de algo fora do contexto que apresentava, ou mesmo da autoridade legitimada dela mesma, e utiliza a filmagem como alvo para traduzir a importância da reunião, também está se valendo dos elementos que tinha à mão, no momento em que podia agir sobre um campo de poder já delimitado. Pode-se chamar isso, também, pelo nome dado por este pesquisador ao murmúrio inicial: resistência. Mesmo que seja possível considerar que sua busca era também por reconhecimento, tem-se que D2 trata de saberes outros, separados do contexto. Ela atualiza relações de poder com saberes outros, do tipo: existiriam reuniões importantes, ou não, e para as primeiras existem gravações. Isso ilustra que há possibilidade de gestores resistirem a seus próprios liderados. No entanto, considera-se que a resistência não tem como alvo os liderados, e sim as relações de poder instituídas pelo diagrama.

Por fim, há que retomar a ideia de que o reconhecimento foi fundamental para evidenciar o que era relevante em relação ao contexto apresentado, onde os objetos discursivos se apresentaram de forma instável, podendo-se citar, pelo menos, uma função finalizada, que foi fundamental e constantemente repetida para organizar os objetos discursivos aos quais ora se remete: o *ranking*. Ele emerge diante da tentativa de se assegurar o reconhecimento sobre a intensidade (maior ênfase para o primeiro); sobre o papel, mesmo que duplo, do tipo vendedor-melhor; sobre a atividade individual, ou agrupada em um processo como o “Jogo Duro”; e sobre o tempo da sequência que leva dos demais até o primeiro, para gerar expectativa. O *ranking* foi a ferramenta crucial para manter, estabilizar, recortar e enfatizar: ele é a forma que emerge a partir das forças

(DELEUZE, 1986v), que conecta o saber da estratégia gerencialista, conforme atesta a Figura 11.

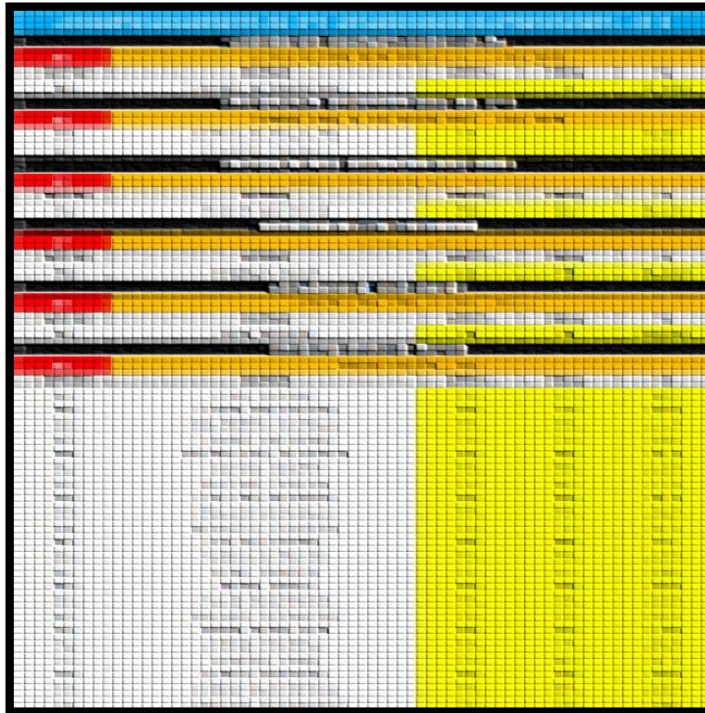


FIGURA 11 – Um ranking qualquer de uma revenda qualquer
Fonte: Original desta pesquisa.

4.1.4 Hakeando o jogo: Destaque Nacional na configuração da Companhia

“Destaque Nacional com nossos Resultados” (REVENDA, 2015) foi o título do jornal do mês de julho/agosto, que trazia o resultado da visita anual dos avaliadores. Os detalhes sobre o resultado estão em sua contracapa (FIG. 12).

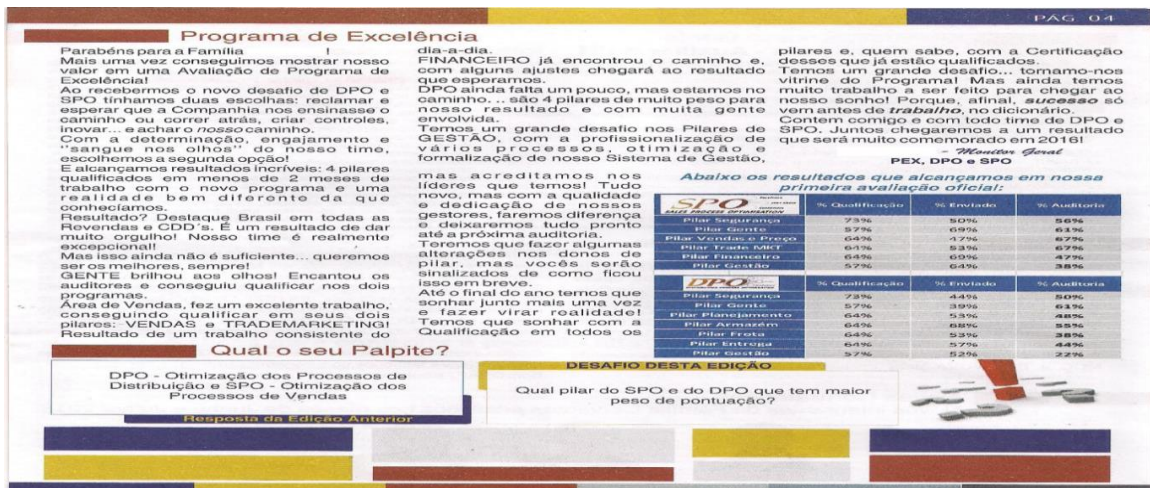


FIGURA 12 – Resultado da avaliação
Fonte: Jornal da empresa.

Frases como: “Mais uma vez conseguimos mostrar nosso valor!”, “Alcançamos resultados incríveis”, “Destaque Brasil em todas as revendas e CDD’s” e “Tornamo-nos vitrine do Programa!”, mostram a ênfase na intensidade, em associação com uma atribuição de valor. Pode-se contrapor essas frases a outras anteriores como: “acho que vai qualificar só Revenda B, que Revenda B acho que faz 75% (é o Deus na Terra lá a revenda)... mas é um negócio... só num sonho, a gente tem que ser bem realista mesmo, é um negócio muito difícil, não existe fazer um negócio desse em dois meses” (Participante G8). Nesta fala, pode-se observar a ocorrência de uma oscilação dentro da ênfase na intensidade: antes remete, de forma intensa, a algo ruim: “não existe fazer um negócio desse”; e depois tem alto vigor positivo: “mais uma vez conseguimos mostrar nosso valor!”

Todavia, e em termos discursivos, a ponderação mais interessante a ser feita é sobre duas atribuições de valor que, num primeiro momento, podem parecer idênticas: “Destaque Brasil em todas as revendas e CDD’s” e “acho que vai qualificar só Revenda B, [...] é o Deus na Terra lá a revenda”. De certa maneira, nesse momento, as intensidades se relacionam com a atribuição de valor e a separação de papéis entre as revendas, retornando, em conjunto com relações discursivas, para o objeto discursivo “superioridade”. Entretanto, existe uma diferença na maneira como esse objeto recebe reflexos. “Destaque Brasil” e “Deus na Terra” (intensidade e atribuição de valor) se conectam, de formas diferentes com “todas as revendas e CDDs” e “Revenda B”.

No primeiro caso, inicialmente, e em termos de relações primárias, o destaque é um recorte diante de todas as outras revendas e CDDs, e essa relação tece relações onde a superioridade começa a ser decalcada, a partir de alguns reflexos. No caso da Revenda B, entretanto, suas relações primárias a tornam igual a Deus. Em termos de relações primárias, não há um objeto do tipo “superioridade” sendo formado. Entretanto, existe outra relação primária aqui: a que é tecida entre essa primeira relação primária de igualdade e a palavra “só”. Essa pequena palavra reinsere uma revenda, que é igual a Deus, em certo contexto: a palavra “só” conecta uma revenda igual a Deus, com um intradiscurso, onde emergem outras unidades buscando se “qualificar”. A partir desse momento, tem-se a efetivação de uma relação segunda, onde a intensidade positiva da revenda que “é o Deus” mostra-se entre as demais, as mundanas ou terrenas. É esse movimento entre duas práticas de intensidade que se conecta com uma terceira, a da atribuição de valor. Começa assim, novamente, e de forma enevoadada, um lusco fusco de

luminosidades, de onde um objeto pode recomeçar a ser visto, mesmo que ainda parcialmente: a superioridade.

O que se tenta mostrar com esse exemplo é uma nova relação da atualização do traço diagramático “observar qualquer combinação de atividades como qualquer coisa”. Como foi demonstrado, ao passar pelo saber gerencialista dos executivos da Companhia, esse saber se relaciona com a matéria formalizada do jogo, e com a função finalizada “passar a observar as novas atividades como um jogo”. Em sequência, ao ser atualizada no espaço e momento dos grupos de unidades, se atualiza como “passar a observar um grupo como superior no jogo do SPO”. Argumenta-se, que essa última função finalizada se relaciona com a matéria formalizada da superioridade. É por ter o reconhecimento relação com a superioridade (e não com o esforço, participação, o fato de ser um bom jogador etc.), que se pode implementar uma atualização do tipo “passar a observar o reconhecimento de um grupo no jogo do SPO como superioridade”.

Assim, merecem destaque as frases: “Mais uma vez conseguimos mostrar nosso valor!”, “Alcançamos resultados incríveis” e “Tornamo-nos vitrine do programa!”, por mostrarem uma prática recorrente, também relacionada a elementos textuais como a conjugação dos verbos e preposições: a busca por união. Nesse momento, e no espaço da revenda, emerge a união de um grupo: o nosso. As ênfases relacionadas aos resultados incríveis, todavia, relacionam o “nosso grupo” com o reconhecimento de resultados incríveis, que são “vitrine do programa”, e tem-se, enfim, a função finalizada definitiva sobre o tema do jogo: “passar a observar o reconhecimento de nosso grupo no jogo do SPO como superioridade”. Vale lembrar, todavia, que essa função finalizada só pode ser atribuída ao saber gerencialista na revenda: uma tentativa fortuita de repassar uma atividade aos demais papéis, de configurar a máquina de tal forma, que o reconhecimento, que tem relação apenas com os donos de pilares (que como visto, recebem diversas ênfases nas diversas modalizações do discurso gerencial), se torne difundido entre os diversos papéis.

Finalmente, retomando a pergunta feita ainda no primeiro subitem da análise sobre as informações da revenda, o “morder prum lado” torna-se uma atualização do saber gerencial, e não ordinário. Busca “passar a observar o reconhecimento de nosso grupo no jogo do SPO como superioridade” e, logo, associa-se à atividade do objeto gestor de atribuir e reconfigurar os papéis específicos, a um reconhecimento “nosso”. Mas existe outro viés nessa análise. A partir da Figura 9, uma frase pode ser contrastada com outra

realizada por um executivo da Companhia, a saber: “Tínhamos duas escolhas: reclamar e esperar que a Companhia nos ensinasse o caminho ou correr atrás, criar controles, inovar e achar o nosso caminho!” (Participante G8); e “Nas visitas, o time de consultores irá validar o plano de ação e também verificar o que as unidades estão fazendo de inovador!” (Participante C12). O outro viés de análise emerge a partir do momento em que existe uma “inovação” ocorrendo.

A inovação, para C12, relaciona-se com um objeto discursivo central no jogo: o consultor que validaria o que as unidades estariam realizando. Seriam atividades concomitantes validar o plano e verificar as inovações. Mesmo com base no manual do SPO e do DPO, havia espaços para inovações em termos de ferramentas, alternativas que seriam sugeridas às demais unidades, para serem também implementadas, gerando resultados melhores nas atividades e, por conseguinte, para a Companhia. No entanto, a narrativa de G8 retoma o objeto discursivo ora tratado, associado ao “nosso” grupo, que, conforme foi observado, atualizava a função finalizada do jogo “passar a observar o reconhecimento de nosso grupo no jogo do SPO como superioridade”. Retomando o contexto da frase, tem-se a tentativa de “morder prum lado”, associada aos lamentos, e às informações que D2 levaria para sua viagem, e que buscavam interferir no processo de avaliação.

De forma sintética, a tentativa é por mudar a atribuição de valor do próprio jogo, através da possibilidade de um bônus, e não de melhorias na execução das atividades. O gestor, reconhecido pela Companhia como quem configura a máquina, inserindo nela o jogo, parece ser também capaz de reconfigurar o próprio jogo e, por conseguinte, o devolver para o próprio saber gerencialista da Companhia. Utilizando o contexto semântico da informática, talvez se possa considerar esse movimento como a inserção de um vírus no provedor da rede. Como afirma De Certeau (2007), quando o construtor “trapaceia” criativamente no espaço dividido com a máquina do jogo, no espaço circunscrito pelas normas e formas de procedimento outrora planejadas para servir a uma estratégia, tem-se uma tática. São esses “golpes” que realizam novas organizações, feitas sobre as estruturas das regras definidas aprioristicamente.

Com base nesses elementos, pode-se questionar a consideração feita por Knights e Morgan, (1991), de que: poderia ser vista, a “estratégia corporativa como um conjunto de discursos e práticas que transformam gerentes e empregados em sujeitos que lhe asseguram” (KNIGHTS; MORGAN, 1991, p. 252)? Nesse momento, pode-se considerar

que sim e não. Colocando-a no saber gerencial, que busca atribuir determinado olhar ou configuração de atividades à máquina, a função finalizada “passar a observar o SPO como um jogo” em relação com matéria formada “gestores”, se relaciona com “criar um plano qualquer de acordo com uma pontuação qualquer”, “ser qualquer coisa de qualquer pilar” ou “reverter qualquer item”, atualizando-se em funções finalizadas na revenda, como explicar, treinar, falar, refamiliarizar, reforçar etc. Mas as tentativas de “ludibriar” e “levar o cara com a experiência” ou “morder prum lado”, necessariamente, não seguem as regras do jogo. O que se tenta no jogo, que já foi criado, é “passar a observar o reconhecimento de nosso grupo no jogo do SPO como superioridade” e não “passar a observar o SPO como um jogo”. São duas atualizações distintas: a primeira associa-se ao “nosso” reconhecimento, e à segunda apenas o gestor é associado, via conhecimento gerencialista, ao reconhecimento. Embora totalmente imbrincadas e só existentes uma em função da outra, ambas relacionadas ao traço diagramático principal se atualizam de formas distintas, de acordo com os objetos discursivos que entram em relação.

Outrossim, é salutar relembrar a forma que emergiu das forças no capítulo anterior: entra em cena, assim, e mais uma vez, um *ranking*. Essa forma estabiliza jogo e máquina com o reconhecimento: as atribuições de valor podem ocorrer sobre o “nosso” grupo (*ranking* de vendas) sobre os gestores (*ranking* de pilares), de funcionários no jogo, de pontuações de itens alcançados etc. Um espaço onde cabem formas de acordo com uma função de atribuição de valor, que se movimenta e pode ser apresentado do maior para o menor, em caso de maior pontuação, volume de venda, percentual de atingimento ou de maneira inversa, do menor para o maior, por economia, por colocação entre primeiro e segundo ou terceiro. Um *ranking* é a forma mais completa, apesar de simples, para conectar reconhecimentos e atividades, papéis ou processos.

Mas haveria alguma forma de contrapor-se a um *ranking* que se repete nos mínimos locais, com tanta ênfase e frequência? Lembra-se que ele existe como tal somente nesse contexto estranho, específico, de relações de forças e estratégias ainda mais estranhas. Fora desse espaço, um *ranking* também pode ser uma mera pintura abstrata, sobre a inocência das crianças que jogam qualquer jogo, de nome *Friendship*. Coincidentemente, diversas figuras de Agnes Martin tiveram como interesse a abstração levada ao limite. Como dizia a artista: “minhas pinturas são sobre a fusão, sobre ausência de forma ... um mundo sem objetos, sem interrupção” (THE GARDIAN, 2015, tradução nossa): “as imagens que vinham a ela por meio de inspirações, eram fixas e articuladas o suficiente para sugerir

uma relação entre visões e vozes: ela ouvia e via coisas que os outros não conseguiam” (PRINCENTHAL, 2015, p. 199). Assim, como representação (e talvez também como um ato de resistência), tem-se o contraste da Figura 11 e Figura 13.

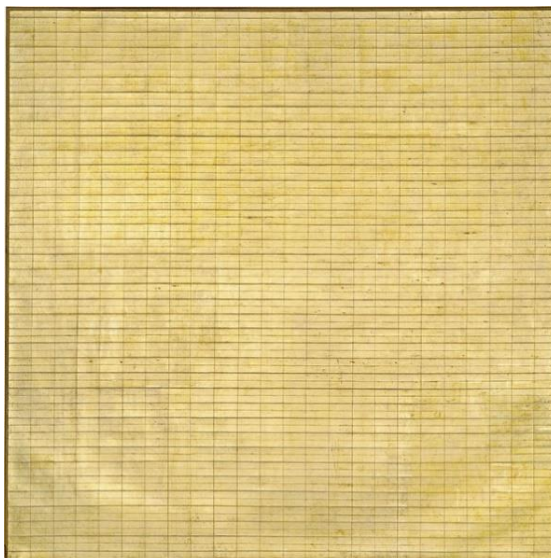


FIGURA 13 – Friendship.
Fonte: AGNES MARTIN, 1963.

5 CONCLUSÃO: SOBRE OBJETIVOS, ESTRATÉGIAS E RESULTADOS

Existe certa relação entre este momento de finalização deste estudo e a reunião vespertina na revenda: é nela que, ao final do dia, o funcionário que saiu para a rota, entrega seus resultados e os compara aos objetivos propostos. Nesse caso, no momento empírico-analítico final deste estudo, o objetivo foi verificar e descrever as estratégias de atualização do saber-poder no contexto de uma distribuidora de alimentos, na cidade de Montes Claros, Minas Gerais, durante o repasse de um novo “programa” de gestão. Todavia, antes deste objetivo foi necessário alcançar outro, de ordem “teórica”: encontrar uma alternativa para a análise da estratégia organizacional que ainda não estivesse polarizada por relações de poder existentes no campo. De fato, havia uma hipótese restrita ao momento: a de que existem traços das relações de poder que entram em relação, tanto com saberes divergentes, mas contemporâneos, quanto entre saberes ou acontecimentos que se sucedem, em momentos distintos.

Com relação à rota adotada, ela teve como bússola a abordagem deleuziana do pensamento de Michel Foucault, principalmente a partir das aulas de Gilles Deleuze em 1985 e 1986. Os textos foram acessados na língua materna do autor, a partir das transcrições existentes na página da *Université Paris 8 Vincennes Saint-Denis*, e de acordo com as divisões existentes no site. Por ser novo no campo, esses corpos de aulas, bem como seu uso, se traduzem em uma inovação para os estudos organizacionais. No entanto, optou-se pela língua materna dos filósofos, para fugir de traduções, embora este autor tenha sido obrigado, por vezes, a considerar nomenclaturas que podem destoar das hegemônicas.

Com olhar matizado por essa abordagem, o foco da busca se dissolveu em relação aos objetos figurativos, para perceber, ao contrário, as figuras de luz que se formavam no caminhar pelo campo discursivo. Essas figuras puderam ser percebidas, também, através das relações primárias e secundárias, que teciam relações entre si e os objetos discursivos. Assim, a trajetória foi levada a se embrenhar nos estudos sobre organizações, buscando os saberes e as forças que poderiam compor os discursos atualizados no cotidiano da revenda, já existentes durante o início da relação dos estudos sobre organizações, relacionado ao discurso foucaultiano.

Dessa forma, num primeiro momento, emergiram objetos discursivos associados a profissionais, organizações e seu meio, e à sociedade com relação a uma gestão que se

formava. Naqueles espaços discursivos, restringir o campo de atuação das organizações para a atividade da gestão ou do gestor era uma maneira de atualizar as relações de forças presentes no campo. Todavia, num segundo passo cronológico, uma movimentação distinta se formou: surgiram, por um lado, noções teóricas do gestor e da racionalidade econômica, habilidades administrativas e campos teóricos, e as relações desses primeiros com uma macroestrutura; e por outro, emergiram contraposições às técnicas gerencialistas e análises que negavam sua linearidade. Os discursos foram atualizados em redor da gestão e não mais do gestor: a atualização das forças buscava delimitar a movimentação do saber gerencialista tanto a microelementos para o nível macro quanto dos macroelementos para o nível micro.

Essa mudança já indicava uma movimentação radical dos saberes nos discursos dos estudos organizacionais, e incentivou também uma radicalização na trajetória da pesquisa. Considerando que os saberes atualizados na revenda poderiam ser relacionados a instituições tangentes ao campo acadêmico, e tendo em face o traço diagramático percebido no primeiro passo, a busca foi para outro eixo discursivo: ao invés de dar continuidade pelo saber, procurou-se formas organizacionais que tangenciavam os estudos sobre organizações atuais, que emergiram. Assim, o segundo resultado alcançado foi a ratificação de uma alternativa às análises lineares do campo: um caminho que siga um mesmo traço diagramático. Foi em relação com ele que organizações com um posicionamento demarcado se atualizaram como formas. Tangenciando-se assim, aos estudos sobre organizações, foram percebidos os tanques de ideias, cujos coordenadores, líderes, autoridades, estrelas guias, campeões e pequenos grupos eram contrapostos a multidões, massas, movimentos, às milhões de pessoas que são consideradas pelo grupo como demandantes por reformas. Sua atualização tinha como base uma prática principal de ênfase dupla sobre o primeiro grupo de elementos, que se tornava específico, local e atualizado, a partir da função: “evidenciar um valor maior para um grupo restrito, diante de um valor menor para um grupo amplo”.

Evidenciou-se, também, outro grupo que se demarcou pela ênfase dada aos elementos da gestão, mas polarizado inversamente em relação ao primeiro grupo. Percebeu-se, assim, que uma vez observados alguns objetos discursivos iniciais, e com base em um traço diagramático principal, podem ser também encontrados resultados. Eles deram conta de elementos da gestão associados “a efeitos político-econômicos devastadores, homogeneização de estilos de vida, manutenção da dominação, do

patriarcado e da feminilidade tradicional, da despolitização e da insustentabilidade da concentração de renda”. Sua função: evidenciar que os elementos do discurso da gestão levariam ao colapso tudo o que os cercava, incluindo quem os criava. Encontrou-se também, nesse momento, um grupo que destoava dos dois anteriores, por tentar trazer à tona objetos discursivos outros, que não se restringissem aos da gestão. Optou-se, assim, por um direcionamento para a gestão ordinária, campo ainda embrionário, mas com potencial para permitir a pluralidade discursiva da análise.

Considerou-se que, talvez, se fosse dado continuidade à análise por um caminho distinto desse, haveria o risco de embrenhar-se novamente nos meandros das figuratividades do campo, uma vez que os objetos discursivos sempre tecem relações através das quais são construídos. Essa alternativa tinha, diferente das demais, ao invés de um foco sobre os objetos oriundos de um saber gerencialista, como os próprios gestores, “diversos sujeitos que exercem práticas administrativas e não têm suas ações reconhecidas” (BARROS; CARRIERI, 2015 p. 152). Portanto, buscou-se a observação das formas de se organizar mais do que uma empresa: uma vida (CARRIERI, 2012; CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014). Assim, os objetos desta pesquisa puderam ser ampliados, por também terem como uma de suas buscas principais os objetos discursivos, podendo ser, de alguma forma, complementar à gestão ordinária, ao campo onde se situa.

Diante desse sobrevoo inicial sobre a polarização das forças que circundavam as formas e demais objetos discursivos presenciados, mergulhou-se, então, e já com alguma referência em relação às relações de poderes e suas atualizações iniciais, no campo específico da estratégia. Inicialmente, percebeu-se que as divisões epistemológicas sofrem interferências das relações de poder às quais os grupos se conectam. Tentou-se, assim, observar alternativas que, pela via do saber, pudessem conectar as polarizações distintas. Mas essa tentativa foi frustrada: também nesse campo, os saberes giravam em torno de elementos figurativos, retomando suas bases epistemológicas principais. Nesse espaço, formas como o planejamento, o pensamento voltado ao futuro, o posicionamento no primeiro lugar e o estrategista, por um lado, contrastavam com o processo, a tática e a prática da estratégia, por outro. No caso, as atualizações de forças permitiram a proeminência do posicionamento que distingue o primeiro lugar de uma empresa e do “estrategista” sobre os demais itens analisados, em contraposição a uma análise do processo da própria estratégia como prática. As atualizações locais das categorias do poder, nesse momento, tratam da proeminência do planejamento sobre um contexto *versus* a

proeminência de um contexto em relação ao infinito. Nesse sentido, tem-se o saber da estratégia gerencialista como porta-voz de generalizações, de grandes planos e pensamentos estratégicos, contrapondo-se ao saber do estrategista ordinário, que ao consumir discursos opressores, atribui sentidos específicos à própria ação.

Nesse sentido, a hipótese analisada durante o percorrer da parte teórica, que tratava das relações de traços de poder com saberes distintos, se mostrou coerente: existem relações de poder tanto com saberes divergentes, mas contemporâneos, quanto entre saberes ou acontecimentos que se sucedem, em momentos distintos dos estudos sobre organizações. Em cada momento, observou-se uma atualização específica, mas com alguma associação a um traço diagramático coerente, encontrado em um momento anterior: “delimitar a atuação de um grupo qualquer, dentro de um campo qualquer”. Com base nesse traço, todas as movimentações que se viu, até esse momento, se traduziram como atualizações de forças em saberes específicos e logo, movimentações estratégicas. Mais do que traços diagramáticos, palavras, reflexões ou arquivos, o que tornava essas movimentações e os grupos distintos que lhes faziam jus, eram as estratégias de atualização do traço diagramático comum entre as distintas matérias formadas. Por fim, o objetivo teórico foi alcançado com base no caminho teórico-analítico percorrido: uma estratégia ainda não atualizada nas relações de poder do campo, uma vez que, como define Gilles Deleuze, tem como objeto as próprias relações de forças, e não mais as figuratividades.

Considerou-se que a movimentação analítica adotada também traz em si uma possibilidade distinta de utilização dos trabalhos de Michel Foucault, um dos autores mais citados no campo dos estudos sobre organizações. A contribuição final dessa etapa trata da visão do próprio saber no qual se embrenhou: em todos os casos, um saber cíclico, que se remetia aos próprios objetos de que tratava, e cujo eixo fundamental se instaura a partir de uma dualidade imanente entre as formas\visibilidades\luminosidades e as funções\enunciados\reflexões. Na tentativa de ultrapassar essa dualidade, percebeu-se o poder entre o visível e o enunciável, as forças entre enunciações e os objetos discursivos, e as forças de afetar e ser afetado entre funções finalizadas e matérias formalizadas. Uma divisão tão ampla e tão profunda, que sequer permite espaço para a dualidade inicial: sua forma é muito mais de rizoma do que de um tronco, de um eixo verdadeiro.

Por isso há, nesta análise, uma relação profunda com figuras como um vórtex em sua condição iterativa: o fractal. Isso significou algo também para a própria tese, pois, ela

sempre esteve prestes a se tornar o que tenta evitar: uma dicotomia. A partir do momento em que a estratégia foi tratada pela análise desenvolvida, instaurou uma nova atualização da própria estratégia organizacional, que retomaria, assim, o formato de vórtex, caso não escapasse das próprias fragmentações dicotômicas existentes entre opressores e oprimidos ou da linearidade histórico\cronológico\evolutiva presente na utilização da analítica foucaultiana. Uma estratégia que tem como objeto as próprias relações de poder existentes no campo seria, assim, capaz de ultrapassar essas dualidades, pela transformação do dual em múltiplo. Um exemplo são os autores das décadas de 1970 a 1980: numa dimensão textual, a dualidade entre grupos críticos e interpretativistas é óbvia. Todavia, em uma dimensão discursiva, toda a dualidade cai por terra: os grupos se retroalimentam das características dos demais, e têm, entre suas condições de possibilidade, a existência de outros. Mais ainda: por mais que possam ser tratados como saberes distintos, todos participam de uma mesma formação discursiva, como aquela representada pela Figura 4.

Com relação ao caso empírico, existiram quatro pontos principais de “afetamento”. No primeiro, os gestores estão entre si mesmos, mas simulam os executivos da Companhia e as demais pessoas da revenda em seus diversos cargos. Nesse momento, os desdobramentos das configurações definidas pelos gestores se fazem relativamente estáveis. Emerge nesse contexto, a máquina, cuja menor unidade são as matérias formalizadas e as funções finalizadas. No segundo momento, são inseridos no contexto, os executivos da Companhia. Inicialmente, eles também estão entre si mesmos, e demonstram o funcionamento do “jogo” cuja função de configurador é atribuída ao próprio gestor. Após essa demonstração, ocorre a inserção de uma superfície discursiva contendo gestores das diversas “unidades”, que atribuem à conexão gestor-reconhecimento uma evidência demarcada. No terceiro momento, abre-se um espaço para a presença de todos os funcionários da revenda, durante uma apresentação que ocorre regularmente, a Supermatinal. Nesse último espaço, a máquina se mostra de difícil configuração, e o jogo recebe diversos jogos paralelos, e por vezes menores. Por fim, o último ponto de afetamento são os resultados obtidos pelos funcionários da revenda, publicados em um jornal interno, onde algumas táticas se tornam mais nítidas, em contato com um objeto discursivo “nosso”. Esses momentos expressam o contexto em que certos saberes podem ser considerados. Todavia, assim como as ondulações causadas por gotas de chuva numa poça lamacenta, todos esses afetamentos perpassaram uns aos outros, e foram considerados como criadores de novos afetamentos, menores, mas não menos importantes.

No entrecruzamento do caso empírico com os objetivos figurativos que perpassam o campo dos estudos sobre organizações e da estratégia organizacional, obteve-se como resultados diversos paralelos que, embora não fossem objetivo da pesquisa, podem ser considerados para efeito de contraste com os demais resultados. Cita-se alguns deles, como as teorias do “planejamento estratégico”, que oriundas de autores como Chandler (1962), Ansoff (1965) e Rumelt (1974), desde a década de 1960, têm relação com a ideia de uma estrutura *a priori* e idealizada, que deve corresponder à estratégia. Da mesma forma, o tempo para execução das mudanças, considerado na revenda como “só num sonho”. Também a hierarquia atribuída à estratégia se faz evidente em ambos os casos, pois, se no caso de Porter (2013), é o estrategista que interfere nas atividades individuais ou realinha o sistema, entre as empresas tratadas é um consultor que checa a execução dos processos na unidade, e um gestor que é considerado para repassar o saber oriundo da Companhia. As limitações financeiras também corroboram, na revenda, a análise feita por Porter (2013, p. 17, tradução nossa), para quem: “mudanças frequentes no posicionamento são caras”. E como perceberam Bonn e Christodoulou (1996) e Wilson (1994), a cultura foi entendida como importante para a estratégia, o que foi reforçado por um gestor.

Todavia, da mesma forma que não é coerente negar a construção histórica e teórica da estratégia (CANHADA; RESE, 2009), esses paralelos, de forma alguma, se conectam verdadeiramente com o ocorrido, pois, nos diversos momentos, o que se percebeu foram negociações e interferências diretas dos gestores da empresa sobre as atividades a serem avaliadas, sobre os instrumentos a serem utilizados para comprovação da realização das atividades, bem como sobre a própria atribuição de valor existente sobre o processo. No caso em tela, refere-se a um consultor que checa a execução dos processos na unidade, mas não sem contar com a ajuda do próprio gestor da unidade, que tem como atribuição também gerar planos: os gestores são encadeados em um processo entre duas mentes, mãos e atividades. Além disso, mesmo com a mudança radical, e com a limitação financeira, ela foi executada, o que coloca em cheque afirmações de seu alto valor e uma cultura muito alinhada contraposta à metáfora do “dedinho podre”, sempre existente.

No que tange a outros elementos presentes nos campos dos estudos sobre organizações, estratégia e empresas, que tangenciam o campo como os tanques de ideias, considerou-se seus elementos relevantes para o cotidiano da revenda. Se nesses locais ocorre uma tentativa de restringir o campo das organizações para a atividade da gestão ou do gestor; de evidenciar um valor maior, diante de outro, menor; de reservar para o

estrategista a legitimidade das generalizações de grandes planos e pensamentos estratégicos, ou seja, se pode ser observada uma tentativa de enfatizar poucos em relação a muitos, comprovou-se que isso também ocorre na revenda, quando associado ao conhecimento gerencialista. Isso fica claro na divisão estruturada em forma de casa, onde alguns elementos se destacam como uma lógica em forma de quiasma: “No topo” da casa está o pilar gestão, ao mesmo tempo em que, no topo de cada pilar há um gestor. Essa prática também ficou evidente pela própria configuração atribuída pelos gestores à reunião, em posição de destaque.

Por outro ângulo, houveram também atualizações de poderes em saberes que puderam ser considerados relevantes, e que contrariaram outros saberes. Observou-se a tentativa de delimitar o próprio discurso da gestão, que se tornou parte de uma macroestrutura associada aos processos gerais de dominação, cujas técnicas são consideradas como não referentes a uma fonte suprema ou única de um discurso linear. O que também não se aplicou ao terceiro grupo, pois a análise realizada respeitou as regras de variação, ou efeitos de agrupamento específicos aos campos teóricos, não cabendo a alguma superposição da gestão. Ocorreu, também, uma tentativa de evidenciar elementos do discurso da gestão diante de seu colapso: seus efeitos político-econômicos devastadores; a homogeneização dos estilos de vida; a manutenção da dominação, do patriarcado e da feminilidade tradicional; a despolitização; o sucesso que não leva à mobilidade; e a insustentabilidade da concentração de renda. Ficou evidenciado que todos os saberes desse segundo ângulo poderiam, de alguma forma, iluminar diversas práticas, tanto dos gestores da revenda quanto dos executivos da Companhia, envolvidos em práticas nem sempre associadas a comportamentos éticos, que manipulam, sobrepondo seus saberes sobre os dos demais, e recebendo reconhecimentos de atividades que não executaram, observando-se que mesmo a existência da Companhia, uma multinacional, poderia estar ajudando o mundo a ser um lugar menos propenso ao futuro, por utilizar ferramentas gerenciais que concentram ainda mais poder e recursos financeiros. É também em função desses elementos que se pôde debater sobre o taticista, que ao consumir discursos opressores, atribui sentidos específicos à sua própria ação.

Verificou-se, todavia, e em consonância com o saber da estratégia gerencialista, que esses dois últimos conjuntos de elementos também se separam discursivamente do presente da revenda, pois se antes existiam relações causais e de encadeamento, nela o gestor se constrói em meio a uma série de relações circulares: consigo mesmo, pois, precisa

restringir as atividades à medida que se tornam mais complicadas; com os “lá embaixo” para treinar e explicar, visando atingir seu objetivo (ou do seu pilar); e com os diretores e membros da Companhia, onde lhe cabe informar, ligar, chorar e “morder prum lado”, no que se refere aos resultados dos próprios prognósticos, a respeito de suas próprias esferas de atuação, para alcançar seu reconhecimento.

Constatou-se que, se ele recebe atributos de elite, de líderes, autoridades, estrelas guias e campeões e se torna o estrategista, diante de planos, pensamentos que o separam das operações, no caso da revenda, o gestor\estrategista se vê em um jogo onde seu olhar é apenas mais um, diante dos olhares das avaliações dos consultores da Companhia, dos diretores, vendedores, motoristas e ajudantes. Mesmo na reunião, sua tentativa de ênfase a si mesmo e ao próprio discurso foi sempre entrecortada, desviada, aberta a novidades. Na revenda, observou-se um contexto ruim para todos, e por isso o contraste daquele que, diante das dificuldades, encontrou meios de encontrar bons resultados, ser mais produtivo, ao contrário dos tanques de ideias, onde aqueles de maior performance servem para restringir ainda mais as condições de acesso dos demais a certos elementos, criando um efeito de exclusão. Assim, a ênfase dupla da revenda teve como objeto a intensidade, e nas outras instituições seu objeto foi o próprio contraste.

De outra forma, verificou-se que fora da revenda existe uma série de tentativas de delimitar o próprio discurso da gestão, e evidenciar elementos do seu discurso diante de seu colapso, mostrando que o saber gerencialista se atualiza na revenda, como limitado por si mesmo: assim como entre as áreas da estratégia é centrípeto, autorreferente, pois se autoreferente, é cíclico. Mesmo nos momentos em que foge dessa auto recorrência, observou-se que o gestor não pode receber de forma apriorística um papel de taticista, pois em diversos momentos em que isso aconteceu, pareceu ser contrário à estratégia gerencial, mas também à resistência. Verificou-se, ainda, momentos em que os próprios gestores criavam estratégias ordinárias contra a estratégia gerencialista, bem como contra a movimentação exacerbada da plateia.

De forma geral, embora os antigos extratos de saberes, se tomados de forma fugativa, pudessem ter sido acessados, e em diversos momentos tenham se mostrado na realidade observada, de forma alguma, o que ocorreu foram alinhamentos ou linearidades, o que justifica também a busca por uma tese do tipo não linear, que, como sugere Deleuze (1995), tente se subtrair do caminho legitimado, dos saberes múltiplos e já polarizados. Considera-se, pois, que essas contradições do geral com o localizado sejam uma

contribuição relevante para o campo, onde diversas teses e dissertações ainda buscam um “alinhamento cronológico” de figuratividades, na tentativa de criar um efeito de coerência legitimada. Talvez a noção mais próxima do que se pôde perceber seria a de “curvaturas” ao redor das figuratividades ou com elas.

Verificou-se que essas curvaturas foram capazes de iluminar diversos objetos que, discursivos, se perdiam em suas próprias figuratividades iniciais e, por vezes, sequer puderam contar com elas. Esse foi um resultado relevante para esta tese. Observou-se, nesse contexto, que a atividade de repasse da estratégia, que remetia à existência de um encadeamento com gestores, tornou-se uma configuração de matérias formadas com funções finalizadas, conforme visto em Deleuze (1986b). Assim, por mais que os gestores se perceberam reconhecidos, sua atualização não dependeu deles, e sim da sua relação com o próprio discurso. Essas atualizações têm funcionamentos que passam, mas independem dos gestores. Logo, o saber utilizado estabilizou as atualizações de determinadas maneiras, através do poder, e assim, todas as figuras como cultura, custos e estruturas idealizadas receberam conectores locais. Desse conjunto de pequenos *bits* de informação, do tipo matéria-função que os próprios indivíduos utilizaram, emergiu a “máquina” no espaço da revenda. Essa máquina foi, enfim, capaz de corroborar a hipótese da etapa final: a estratégia presente no cotidiano, é um elemento capaz de conectar poderes-saberes distintos, mas no presente, e poderes-saberes que guardam entre si certa semelhança, mas que existiram em momentos distintos no tempo.

Da mesma forma, em conjunto com a própria narrativa dos executivos da Companhia, emergiu outro conjunto de matérias formadas e funções finalizadas, que deveriam ser introduzidas na máquina: o jogo. Mas como, em termos discursivos, seria possível inserir esse jogo na máquina? Como foi possível perceber, o jogo se inseriu, por meio da criação do próprio gestor, como um elo, criando no conhecimento do SPO, funções finalizadas (que pressupunham forças de afetar) que atribuíram ao gestor a atividade de configurar a máquina. Em outras palavras, atribuiu ao gestor, no jogo, a atividade de atribuir determinado olhar ou configuração para as demais atividades. Novamente a condição cíclica do discurso: um gestor criado pelo próprio discurso, que remete a ele como criador de configurações do tipo matéria-função, que em si, são discursivas, configuram o próprio discurso.

Assim, a configuração do papel do gestor ocorreu, na medida em que ele foi considerado um “programador” da máquina. Mas é essa mesma linguagem que torna o seu

papel um mero encadeamento em um processo independente. Uma linguagem com duas práticas frequentes: delimitar ações, atribuir valores. E um discurso cujo objeto discursivo do gestor é fortemente relacionado ao reconhecimento.

Observou-se, pois, que o saber gerencial, atribuído à ênfase naqueles de nível hierárquico mais alto, se atualizou no contexto pela busca por assegurar ao papel do gestor, a capacidade de configurar ou, dito de outra maneira, de atribuir um grau de aproximação do olhar para as atividades. Todavia, essa configuração, se ocorreu, não o fez de forma tão direta ou simples.

Existiu um segundo jogo, ainda mais difícil para o gestor, de recorte sobre o contexto. Um jogo da própria máquina, cujo saber pode ser atribuído à tentativa de, diante de tudo o que se apresenta, e mesmo quando o recorte é duplo, contrastar, evidenciar, mostrar de forma melhor aquilo que o próprio saber gerencial define. Mas enquanto os gestores tentavam destacar o que queriam, os demais participantes do jogo sempre podiam abrir novas possibilidades: admirar a beleza das mulheres e fazer pataquadas com os colegas de trabalho do mesmo gênero. Após a entrega dos brindes, quando D2 tentou falar mais alto, ou no momento da apresentação dos 5S, ou ainda, quando alguma pessoa foi destacada, os demais começaram a fazer brincadeiras das mais diversas, deixando o apresentado, bem como o apresentador, em dificuldades.

Observou-se que essas estratégias ordinárias baseadas na própria liberdade concedida, e que atribuem novas configurações ao recortado pelos gestores, também são um achado desta pesquisa. É nesse sentido que boa parte da atividade dos gestores se relaciona à busca de reconhecimento, pelos demais, daquilo que eles mesmos reconhecem como relevante: novamente um saber que começa e retorna a si, através do repasse de atividades para os demais.

Percebeu-se, assim, que a relação entre o gestor e o reconhecimento é relevante, na medida em que o saber gerencial pressupõe a tentativa de assegurar, ao seu papel, a atividade de atribuir um olhar coerente para as suas necessárias atividades\papéis. A tentativa do gestor de atribuir outras atividades para os demais papéis teve no reconhecimento uma forte evidência: pelo saber gerencialista, as palmas dadas aos vendedores simbolizaram o reconhecimento, pelos colegas, de uma configuração de matérias formalizadas e funções finalizadas pré-programadas por si mesmo. Quando G5 consegue que as pessoas aplaudam com mais vigor os primeiros colocados, ou quando D2 ouve um “Juntos pelo Leão” ainda mais forte que o primeiro, pode-se dizer que fecha-se o

ciclo de saber gerencial: evidencia-se um vendedor (recorte), dentre muitos (contexto) e emerge a configuração vendedor (matéria formalizada) – melhor (função finalizada). Como a plateia bateu palmas, percebeu-se que foi afetada com o que o próprio saber gerencial define como o “melhor vendedor” com base em critérios que ele mesmo estabeleceu.

Todavia, isso demonstrou outra realidade desse jogo de poder, também considerado um elemento relevante encontrado na pesquisa: os gestores também foram afetados quando a plateia reagiu (ovacionou, interagiu e assobiou), ao que visto por ela como relevante. Quando a plateia reagiu, dentro de certo limite, ao recorte planejado, a configuração gerencial foi efetivada: o olhar do gestor foi repassado, como atividade, para os demais. Quando não reagiu, ou reagiu fora dos limites, o gestor não foi afetado, e a relação de poder não se sustentou. Isso ocorreu, quando o supervisor de distribuição percebeu que as pessoas não bateram palmas para o quinto colocado, e ele precisou pedir aos demais para valorizarem, também, aquela posição. Assim, a plateia também afetou ao mostrar-se afetada (ovacionou, interagiu, assobiou, bateu palmas) pelo que foi enfatizado, de acordo com o recorte feito. Evidenciou-se um jogo que se criou mutuamente, em que todos afetaram e também foram afetados, e no qual o gestor buscou afetar para receber afeto.

Prevaleceu, nesse pequeno contexto, uma variação nas relações de forças distribuídas de forma estratégica, que fugiram ao saber do gestor. A plateia pôde reagir a outros elementos do contexto, e não ao conteúdo enfatizado pelos gestores, assobiando à beleza das pessoas, ao invés do resultado evidenciado, tratando dos assuntos mostrados de forma particular e dispersando-se, fazendo palhaçadas e dando risadas. Já os gestores, diante disso, reforçaram os elementos recortados de outras formas: falando mais alto ou tratando de outros elementos do contexto, e não do conteúdo recortado – a filmagem, sua autoridade legitimada, mas sempre de um contexto referente à condição de legitimação. Entretanto, nesse jogo, não houve, necessariamente, uma saída do diagrama, pois na medida em que afetaram os gestores, que pressupõem essa condição de afetamento, o fizeram através de estratégias ordinárias, mas coerentes com o diagrama do tipo afetar\ser afetado.

Em todas essas situações, heterogêneas, o mesmo diagrama principal de poder pôde ser percebido: observar qualquer combinação de atividades como qualquer coisa, o que o saber gerencialista atualiza em uma função específica. Pôde-se inferir, portanto, que a relação com o reconhecimento torna o saber gerencial extremamente autorreferente, mas

também que emerge aqui, outro objeto discursivo: o saber do gestor se torna “a gestão”. Nesse sentido, e na medida em que o gestor tentou atribuir uma relação que detém com o reconhecimento, para os demais, gerenciar se torna uma atribuição da atividade de se relacionar com o reconhecimento.

Verificou-se, por outro lado, que a difícil tentativa dos gestores, por gerenciar, foi facilitada por uma forma específica. Embora os diversos objetos discursivos possam ser considerados como achados relevantes dessa pesquisa, este teve um peso exacerbado, em razão de suas características, bem como da frequência de utilização no interior da empresa. Foi exatamente onde os demais objetos discursivos se apresentaram de forma mais instável, que essa forma foi fundamental e constantemente repetida, para organizá-los, conectando-os às demais funções finalizadas: o *ranking*. Elaborado em uma planilha eletrônica, ou nos *softwares* da Companhia, esse elemento emergiu diante da tentativa de assegurar o reconhecimento sobre a intensidade, com maior ênfase para aquele que detinha a melhor atribuição de valor. Emergiu também para assegurar o papel, mesmo que duplo, do tipo vendedor-melhor, ou pior, em momentos em que as atribuições eram dadas pela plateia. Também se fez presente para ratificar uma atividade individual, ou agrupada em um processo como o “Jogo Duro”, e o tempo da sequência que leva dos demais elementos até o primeiro, para gerar expectativa. O *ranking* constituiu a ferramenta crucial para manter, estabilizar, recortar e enfatizar, ou seja, representou uma matéria formada e uma função finalizada que, emergente a partir das forças (DELEUZE, 1986v), conectou as formas de saber da estratégia gerencialista ao diagrama principal, interligando todos ao reconhecimento.

Uma vez abordada a relação entre gestão e o *ranking*, cabe também concluir sobre outra possibilidade de tática: a realizada pelos próprios gestores. Tática verificada, quando D2 se valeu da existência de algo fora do contexto que apresentava, ou mesmo de sua autoridade legitimada, ao utilizar a filmagem como alvo, para traduzir a importância da reunião, utilizando, simultaneamente, elementos que tinha à mão no momento em que pôde agir sobre um campo de poder já delimitado. Isso confirmou a possibilidade de gestores, ou diretores, criarem táticas que se opõem aos demais funcionários, mas ainda dentro das relações de poder instituídas pelo diagrama. Mas os gestores também puderam “morder prum lado”, atualizando, ao mesmo tempo, o saber gerencial e a estratégia ordinária. Quando associaram o bônus a um “passar a observar o reconhecimento de nosso grupo no jogo do SPO como superioridade”, essa função finalizada só pode ser atribuída ao saber

gerencialista na revenda: uma tentativa fortuita de repassar uma atividade aos demais papéis, de configurar a máquina de tal forma que o reconhecimento, que têm relação apenas com os donos de pilares, e que, como visto, recebem diversas ênfases nas diversas modalizações do discurso gerencial, se torne difundido entre os diversos papéis.

Constatou-se, no entanto, que ao inserir mais uma atividade no jogo, um bônus, o gestor atribuiu nova configuração para o mesmo jogo, gerando uma estranha atividade: a de programador, um novo quiasma de forças capaz de criar uma tática de reconfiguração do próprio jogo que o criou como gestor. Observou-se que, pelo fato de basear-se na ênfase do gestor, o programador considerou o próprio jogo como objeto de sua programação, e não apenas como a “máquina”. Ou seja, ele não se restringiu à máquina: programou o próprio jogo de volta, como um vírus que interferiu no jogo da Companhia, reconfigurando-o.

Verificou-se, nesse momento, um outro tipo de relações de forças. E isso, por haver na máquina um murmúrio constante, que foi um achado importante, pois se apresentou de forma oscilante, mas presente. Foi o som da resistência, que veio antes, e que teve em sua composição uma gama de conhecimentos das mais variadas formas e a primazia sobre o poder, como demonstrado por Deleuze (2006) e Foucault (1997). Resistência que atrapalhou a configuração dos programadores do evento, mas também, de forma mais ampla, a dos programadores do cotidiano.

Observou-se que essa resistência foi retomada durante a Supermatinal, quando os gestores tentaram destacar o que queriam, e a plateia abriu-se para novas possibilidades, caracterizando uma tática, e também a resistência atestada por Foucault (1997, 1992), uma vez que as construções realizadas sobre o espaço já estabelecido pelos gestores, podem ter relação com forças externas ao diagrama de poder. Sugere-se que as pesquisas sejam aprofundadas sobre esse tema.

Outras formas de resistência também ocorreram, como a música criada pelos “meninos” do armazém. No momento em que foi cantarolado o “DPO/SPO”, mesmo considerando que após o ato de cantar houve uma tentativa de atribuir determinado olhar ou configuração de atividades – “de explicar” – pelo gestor, o que aconteceu ultrapassou o diagrama de forças. Embora se possa considerar essa musicalização do processo como um consumo que se faz através de comportamentos aceitos e reproduzidos, sob o rótulo de naturalidade, como se emanassem de cada indivíduo, não existe uma atividade de cantar em qualquer papel da revenda, ou no processo de implementação das atividades. O “não

saber” tratado nos manuais do DPO/SPO foi previsto entre as relações de forças, para as quais existe a atividade de treinamento. Mas não existe algo previsto diante do “parodiar a letra de uma música”, sua melodia ou ritmo, definidos em qualquer lugar dos manuais do SPO ou do DPO. Por isso, considerou-se que, no momento em que o menino cantou, simultaneamente, ele inseriu um vírus na máquina do próprio programador: nenhuma configuração ficou a salvo.

Por fim, verificou-se que, após esse longo caminho percorrido, outro achado importante foi um jogo ainda mais amplo que o repassado pela Companhia: o jogo das estratégias que tiveram como foco o próprio poder. Se o saber gerencialista atribuiu ao gestor\estrategista gerencialista a atividade de configurar através da atualização de uma relação de forças, existiram duas alternativas que consideraram as próprias forças de afetar e ser afetado: configurar a máquina e adaptar o saber do jogo a ela; e inovar, criando formas ainda melhores de adaptar o conhecimento gerencialista à máquina. Por outro lado, ficou claro que o saber gerencialista é contraposto ao da estratégia ordinária, sugerindo que a condição de afetamento não legitima seu saber, por criar outras alternativas, embora mantendo-se no mesmo diagrama de poder. Entre as alternativas, coube ao gestor, tanto configurar o próprio jogo, mudando o saber gerencialista que viria da Companhia, como configurar a máquina de forma distinta daquela sugerida pelo saber gerencialista.

Finalmente, sugere-se um terceiro caminho relativo à gestão ordinária. Nesse caso, caberia ao gestor ordinário apenas uma alternativa: não ter como referência o mesmo diagrama, afetar ou não, mas por meio de um vazio, colocar as forças pressupostas pelos saberes da estratégia gerencialista ou ordinária em relação com as forças de fora do diagrama. Considera-se esse o caminho da gestão ordinária mais profícuo e plural, mas também menos usual. Todavia, capaz de ultrapassar as relações cíclicas realizadas pelo saber. Algo comum entre Agnes Martin e Michel Foucault: a percepção da inadequação “entre o verbo e a imagem” (FOUCAULT, 1978, p. 22).

Quem sabe esta tese possa também ser considerada do tipo menos usual, manifesto político, ou uma forma de arte: um quiasma qualquer. Nesse sentido, sugere-se que a estranha movimentação de assuntos que parecem ter vindo à tona durante a escrita dessa tese sobre estratégia e administração, seja considerada como uma contribuição qualquer, para um campo qualquer. Quem sabe até, uma resistência.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L.; BRAUER, M. Resistência à educação a distância na educação corporativa. *Revista de Administração Pública*, v. 46, n. 5, p. 1367-1389, 2012.

ALCADIPANI, R.; BERTERO, C. O. Guerra fria e ensino do *management* no Brasil: o caso da FGV-EAESP. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 52, n. 3, p. 284-299, 2012.

ALCADIPANI, R.; ROSA, A. R. From global management to global management: Latin American perspectives as a counter-dominant management epistemology. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, v. 28, n. 4, p. 453-466, dez. 2011.

ALLARD-POESI, F. *A Foucauldian perspective on strategic practice: strategy as the art of (un)folding*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

AL-AMOUDI, Ismael; WILLMOTT, Hugh. Where constructionism and critical realism converge: interrogating the domain of epistemological relativism. *Organization Studies*, v. 32, n. 1, p. 27-46, 1 jan. 2011.

ANDREWS, K. O conceito de estratégia corporativa. In: MINTZBERG, H. [et al.] (Org.). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2006. p. 58-64.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

ARCHER, Margaret S. *Realist social theory: the morphogenetic approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 1995.

ARRINGTON, C. E.; FRANCIS, J. R. Letting the chat out of the bag: deconstruction, privilege and accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, v. 14, n. 1-2, p. 1-28, 1989.

ASHCRAFT; K. L. Resistance through consent?: occupational identity, organizational form, and the maintenance of masculinity among commercial airline pilots. *Management Communication Quarterly*, v. 19, p. 67-90, 2005.

ATLAS NETWORK. The mission of Instituto Ludwig von Mises Brasil is to promote the ideas of a free society and free markets. *Global Directory*. São Paulo, Brasil. 2016. Disponível em <https://www.atlasnetwork.org/partners/global-directory/instituto-ludwig-von-mises-brasil>. Acesso em 28 mai. 2016.

ATLAS NETWORK. Brazilian student group launches new crowdfunding platform. *Estudantes pela Liberdade – EPL*. 9 jun. 2015a. Disponível em: <https://www.atlasnetwork.org/news/article/brazilian-student-group-launches-new-crowdfunding-platform>. Acesso em 18 jun. 2015.

ATLAS NETWORK. Students for liberty plays strong role in free brazil movement. *Estudantes pela Liberdade – EPL*. 1 abr. 2015b. Disponível em <https://www.atlasnetwork.org/news/article/students-for-liberty-plays-strong-role-in-free-brazil-movement>. Acesso em 18 jun. 2016.

BARROS, A. N. *Movimento estudantil como organização social detentora de projetos políticos*. 2009. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

BARROS, A. N. *Uma narrativa sobre a história dos cursos de administração da FACE-UFMG: às margens do mundo e à sombra da FGV?* 2013. 186 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

BARROS, A.; CARRIERI, A. D. P. O cotidiano e a história: construindo novos olhares na administração. *Revista de Administração de Empresas*, v. 55, n. 2, p. 151–161, abr. 2015.

BARROS, A. N.; PAULA, A. P. P. A organização social como manifestação de projetos políticos: revendo o estatuto dos movimentos sociais nos estudos organizacionais. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, XXXII, 6 a 10 set. 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BAUER, M.; COHEN, E. The skills of engineers and managers in large french firms. *International Studies of Management & Organization*, v. 10, n. 1/2, p. 21-45, 1980.

BENTON, R. The practical domain of marketing: the notion of a “free” enterprise market economy as a guise for institutionalized marketing power. *The American Journal of Economics and Sociology*, v. 46, n. 4, p. 415-430, 1987.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

BERNARDO, P.; SHIMADA, N. E.; ICHIKAWA, E. Y. O formalismo e o “jeitinho” a partir da visão de estratégias e táticas de Michel de Certeau: apontamentos iniciais. *Gestão & Conexões*, v. 4, n. 1, p. 45-67, 2015.

BERRY, M. H. Doctoral research. *The Accounting Historians Journal*, v. 14, n. 2, p. 135-139, 1987.

BEZERRA, B. G. *Gêneros introdutórios em livros acadêmicos*. 2006, 243 f. Tese (Doutorado em Letras) – Faculdade de Letras, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.

BHASKAR, R. *A realist theory of science [1975]*. New York: Routledge /Taylor & Francis e-Library, 2008, 310 p.

BEPPLER, M. K.; PEREIRA, M. F.; COSTA, A. M. Discussão conceitual sobre o processo de estratégia nas organizações: formulação e formação estratégica. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 10, n. 1, p. 128-146, 2011.

- BIROCHI, R.; DA SILVA, M.; DOMINGUES, F.; BENTO, A.; SACHETI, R. Mapeamento de abordagens epistemológicas em publicações sobre estratégia organizacional. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 5 mar. 2013. Disponível em <https://www.portaldeperiodicos.unisul.br/ojs/index.php/EeN/article/view/1184/1037>. Acesso em 15 abr. 2014.
- BOLAND JR., R. J. Discussion of “accounting and the construction of the governable person”. *Accounting, Organizations and Society*, v. 12, n. 3, p. 267-272, 1987.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. *Em Tese*, v. 2, n. 1, jan. 2005.
- BONN, I.; CHRISTODOULOU, C. From strategic planning to strategic management. *Long Range Planning*, v. 29, n. 4, p. 543-551, ago. 1996.
- BRETAS, P. F. F.; SARAIVA, L. A. S. Territorialidade e formas de controle na cidade: um estudo do discurso da mídia sobre lavadores e flanelinhas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD – EnANPAD, XXXVII, 7 a 11 set. 2013, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.
- BROMILEY, P.; RAU, D. Missing the point of the practice-based view. *Strategic Organization*, v. 4, n. 3, p. 270-274, 26 mai. 2016.
- BROMILEY, P.; RAU, D. Towards a practice-based view of strategy: research prospectives. *Strategic Management Journal*, v. 35, n. 8, p. 1249-1256, ago. 2014.
- BROWN, Andrew. Critical realism in social research: approach with caution. *Work, Employment & Society*, v. 28, n. 1, p. 112–123, 1 fev. 2014.
- BURGESS, J. H. Who has the administrative skills in mentalh? *Public Administration Review*, v. 34, n. 2, p. 164-167, 1974.
- BURRELL, G. Modernism, post modernism and organizational analysis 2: the contribution of Michel Foucault. *Organization Studies*, v. 9, n. 2, p. 221-235, 1 abr. 1988.
- BURRELL, G. *Universities, business schools and critical management studies*. Leicester-UK. 2014.
- BURRELL, G. *et al.* Why Organization? Why Now? *Organization*, v. 1, n. 1, p. 5-17, 1 jul. 1994.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life*. Vermont: Ashgate, 1979. 432 p.
- CALORI, Roland. Essai: philosophizing on strategic management models. *Organization Studies*, v. 19, n. 2, p. 281–306, 1 mar. 1998.
- CANDIOTTO, Cesar. *Foucault e a crítica da verdade*. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

CAPPELLE, Mônica C. A.; BRITO, M. J.; MELO, M. C. O. P.; Vasconcelos, K. A. A produção científica sobre gênero nas organizações: uma meta-análise. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 13, n. 3, p. 502-528, mai. 2013.

CARTER, P.; JACKSON, N. Management, myth, and metatheory: from scarcity to postscarcity. *International Studies of Management & Organization*, v. 17, n. 3, p. 64-89, 1987.

CARRIERI, A. P. *A gestão ordinária*. 2012. Tese (Concurso Público de Professor Titular) – Faculdade de Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.

CARRIERI, A. P.; PERDIGÃO, D. A.; AGUIAR, A. R. C. A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. *Revista de Administração (São Paulo)*, v. 49, p. 698–713, 2014.

CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; LIMA, G. C. O.; ALBUQUERQUE, C. M. S. Estratégias subversivas de sobrevivência na “Feira Hippie” de Belo Horizonte. *Gestão. Org. – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 6, n. 2, p. 174-192, 2010.

CARRIERI, A. P.; MARANHÃO, C. M. S. A.; MURTA, I. B. D. Crítica ao manejo humano em Belo Horizonte. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, dez. 2009.

CARRIERI, A. P.; SOUZA, M. M. P.; ALMEIDA, G. O. Feirante ou barraqueiro? Identidades e estratégias na Feira do Jubileu. *Economia e Gestão*, v. 8, n. 17, 2008.

CARVALHO, S. N. Estatuto da cidade: aspectos políticos e técnicos do plano diretor. *São Paulo em Perspectiva*, v. 15, n. 4, p. 130-135, out./dez. 2001.

CARVALHO, C. A. P. *Outras formas organizacionais: o estudo de alternativas ao modelo empresarial na realidade brasileira*. Brasília: Projeto Procad/CNPq, 2006.

CASTRO, E. *El vocabulario de Michel Foucault: un recorrido alfabético por sus temas, conceptos y autores*. Quilmes: Universidad Nacional de Quilmes, 2004.

CASTRO, E. *Vocabulário de Foucault: um percurso pelos seus temas, conceitos e autores*. Tradução de I. M. Xavier. Belo Horizonte: Autêntica, 2009. 477 p.

CATANI, A. M. Esquecer Foucault. *Revista de Administração de Empresas*, v. 28, p. 59-60, 1988.

CHAFFEE, E. E. Three models of strategy. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.

CHAFUEN, A. Entidade americana pró-mercado da base teórica a manifestantes contra Dilma. *Valor Econômico*. 25 abr. 2015. Disponível em <http://www.valor.com.br/politica/4022050/entidade-americana-pro-mercado-da-base-teorica-manifestantes-contradilma>. Acesso em 18 jun. 2016.

CHANDLER, A. D. *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press, 1962.

- CHANLAT, J. F. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3.
- CHANLAT, J. F. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2.
- CHECCHI, M. Spotting the Primacy of Resistance in the Virtual encounter of Foucault and Deleuze. *Foucault Studies*, v. 0, n. 18, p. 197-212, 17 out. 2014.
- CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, v. 60, n. 1, p. 217-242, 1 jan. 2007.
- CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez, 2004.
- CHUA, W. F. Radical developments in accounting thought. *The Accounting Review*, v. 61, n. 4, p. 601-632, 1986a.
- CHUA, W. F. Theoretical constructions of and by the real. *Accounting, Organizations and Society*, v. 11, n. 6, p. 583-598, 1986b.
- CLEGG, S.; KORNBERGER, M. Analytical frames for studying power in strategy as practice and beyond. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEILD, D.; VAARA, E. (Ed.). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. 2. ed. Cambridge-UK: Cambridge University Press, 2015.
- CLEGG, S. R.; COURPASSON, D.; PHILLIPS, N. *Power and organizations*. New York: SAGE Publications, 2006.
- CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Ed.). *Managing organizations: current issues*. London: SAGE Publications Ltd, 1999.
- CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (Ed.) Introduction: organizational issues. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). *Managing organizations*. London, GBR: SAGE, 1999.
- COHEN, Y. A análise da organização como prática e a renovação pragmática e pragmatista: a experiência de um historiador. COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, IV, 26, 27 e 28 mar. 2014, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: UFSC, 2014.
- COLLINSON, D. L. Strategies of resistance: power, knowledge and subjectivity in the workplace. In: JERMIER, J. M.; KNIGHTS, D.; NORD, W. R. (Org.). *Resistance and power in organizations: critical perspectives on work and organization*. Abingdon-UK: Routledge, 1994.
- COLOGNE, P. G. Robert Delaunay. In: TASCHEN (Org.). *Robert Delaunay 30 postcards*. Köln: Taschen, 1993.
- COMTE, A. *Discours sur l'esprit positif: ordre et progrès*. Paris: Philosophique, 2002.

- COOPER, R. *The open field*. New York: Human Relations, 1976.
- CORREA, M. L.; TEIXEIRA, A. L. Uma nova faceta da gestão empresarial: a conformação da subjetividade do trabalhador. REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO, 23^a, 2000, Caxambú-MG. *Anais...* Unisinos: Caxambu-MG, 2000. v. 2, p. 63-78. Disponível em <http://www.anped.org.Br/23/textos/0906.PDF>. Acesso em 13 set. 2005.
- CORPORATE WATCH. *About corporate watch*. 17 jul. 2013. Disponível em <https://corporatwatch.org/pages/about-corporate-watch>. Acesso em 7 jun. 2016.
- COSTA, F. Z. N.; LEÃO, A. L. M. S. Formações discursivas de uma marca global num contexto local: um estudo inspirado no método arqueológico de Michel Foucault. *Revista de Ciências da Administração*, v. 19, n. 62, Salvador, jul./set. 2012.
- COSTA, F. Z. N.; GUERRA, J. R. F.; LEÃO, A. L. M. S. O solo epistemológico de Michel Foucault: possibilidades de pesquisa no campo da administração. *Revista de Ciências da Administração*, v. 15, n. 35, p. 168-179, 2013.
- CRUZ, L. B.; PEDROZO, E. A. Pesquisas de concepção como uma alternativa para o campo da estratégia. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 4, art. 183, p. 56-74, 2008.
- DAY, R. H. *Percepção humana*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1972.
- DE CERTEAU, M. *A invenção do cotidiano: artes de fazer*. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.
- DELAUNAY, R. *Tall portuguese woman*. 1916. Disponível em http://www.museothyssen.org/en/thyssen/zoom_obra/495. Acesso em 2 jan. 2016.
- DELAUNAY, R. *Rythme n°1*. 1938. Disponível em: <http://www.mam.paris.fr/fr/oeuvre/rythme-ndeg1>. Acesso em 25 jan. 2016.
- DELAUNAY, R. Sobre a Luz. In: KLEE, P. (Org.). *Sobre a arte moderna e outros ensaios*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- DELEUZE, G. *A dobra: Leibniz e o barroco*. Campinas-SP: Papirus, 2007.
- DELEUZE, G. *Foucault*. Tradução S. Hand. [S.l.]: University of Minnesota Press, 2006.
- DELEUZE, G.; GUATARRI, F. *Mil platôs*. São Paulo: EDITORA 34, 1995. v. 1. (Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia).
- DELEUZE, G. Qu'est-ce qu'un dispositif? In: CANGUILHEM, G. (Org.). Michel Foucault philosophe. RENCONTRE INTERNATIONALE. *Anaux...* Paris: Seuil, 1988. p. 185-195.
- DELEUZE, G. *Foucault*. Lisboa: Vega, 1987.

DELEUZE, G. *Foucault: les formations historiques année universitaire 1985-1986. Cours de Gilles Deleuze du 22.12.1985.a* – 1. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=403. Acesso em 10 dez. 2015.

DELEUZE, G. *Foucault: les formations historiques. année universitaire 1985-1986. Cours de Gilles Deleuze du 22.12.1985.b* – 2. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=404>. Acesso em 10 dez. 2015.

DELEUZE, G. *Foucault: les formations historiques année universitaire 1985-1986. 1. Gilles Deleuze Cours du 22 octobre 1985.c* – 3. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=404. Acesso em 10 dez. 2015.

DELEUZE, G. *Foucault : les formations historiques année universitaire 1985-1986 (2eme Cours) Cours du 29 octobre 1985.d* – 1. Disponível em: http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=404. Acesso em 10 dez. 2015d.

DELEUZE, G. *Foucault: les formations historiques année universitaire 1985-1986 Cours du 29 octobre 1985.e* – 2. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=404. Acesso em 10 dez. 2015.

DELEUZE, G. *Foucault : les formations historiques année universitaire 1985-1986 Cours du 29 octobre 1985.f* – 3. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=408. Acesso em 10 dez. 2015.

DELEUZE, G. *Foucault: les formations historiques année universitaire 1985-1986 Cours du 29 octobre 1985.g* – 4. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=409. Acesso em 10 dez. 2015.

DELEUZE, G. *Foucault: les formations historiques année universitaire 1985-1986. Cours du 5 Novembre 1985.h* – 1. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=409. Acesso em 10 dez. 2015.

DELEUZE, G. *Foucault : les formations historiques année universitaire 1985-1986. Cours du 5 Novembre 1985.i* – 2. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=411. Acesso em 10 dez. 2015.

DELEUZE, G. *Foucault: les formations historiques année universitaire 1985-1986. Cours du 5 Novembre 1985.j* – 3. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=412. Acesso em 10 dez. 2015.

DELEUZE, G. *Foucault: les formations historiques année universitaire 1985-1986. Cours du 5 Novembre 1985.k* – 4. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=412. Acesso em 10 dez. 2015.

DELEUZE, G. *Foucault: les formations historiques année universitaire 1985-1986. Cours du 12 Novembre 1985.l* – 1. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=414. Acesso em 10 dez. 2015.

DELEUZE, G. *Foucault: es formations historiques année universitaire 1985-1986. Cours du 12 Novembre 1985.m* – 2. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=415. Acesso em 10 dez. 2015.

DELEUZE, G. *Foucault: les formations historiques année universitaire 1985-1986. Cours du 12 Novembre 1985.n* – 3. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=416. Acesso em 10 dez. 2015.

DELEUZE, G. *Foucault: les formations historiques année universitaire 1985-1986. Cours du 12 Novembre 1985.n* – 4. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=416. Acesso em 10 dez. 2015.

DELEUZE, G. *Foucault: les formations historiques année universitaire 1985-1986. Cours du 19 Novembre 1985.o* – 1. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=418>. Acesso em 10 dez. 2015.

DELEUZE, G. *Foucault: les formations historiques année universitaire 1985-1986. Cours du 19 Novembre 1985.q* – 2. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=419. Acesso em 10 dez. 2015q.

DELEUZE, G. *Foucault: les formations historiques année universitaire 1985-1986. Cours du 19 Novembre 1985.r* – 3. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=420. Acesso em 10 dez. 2015.

DELEUZE, G. *Foucault: les formations historiques année universitaire 1985-1986. Cours du 19 Novembre 1985.s* – 4. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=421. Acesso em 10 dez. 2015.

DELEUZE, G. *Foucault: les formations historiques année universitaire 1985-1986. Cours du 19 Novembre 1985.t* – 5. Disponível em: http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=422. Acesso em 10 dez. 2015t.

DELEUZE, G. *Foucault: les formations historiques année universitaire 1985-1986. Cours du 26 Novembre 1985.u* – 1. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=423. Acesso em 10 dez. 2015u.

DELEUZE, G. *Foucault: les formations historiques année universitaire 1985-1986. Cours du 26 Novembre 1985.v* – 2. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=424. Acesso em 10 dez. 2015.

DELEUZE, G. *Foucault: les formations historiques année universitaire 1985-1986. Cours du 26 Novembre 1985.x* – 3. Disponível em: http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=425. Acesso em 10 dez. 2015.

DELEUZE, G. *Foucault: les formations historiques année universitaire 1985-1986. Cours du 26 Novembre 1985.y* – 4. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=426>. Acesso em 10 dez. 2015.

DELEUZE, G. *Foucault: les formations historiques année universitaire 1985-1986. Cours du 10 Décembre 1985z.* – 1. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=427. Acesso em 10 dez. 2015.

DELEUZE, G. *Foucault: les formations historiques année universitaire 1985-1986. Cours du 10 Décembre 1985α.* – 2. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=427. Acesso em 10 dez. 2015.

DELEUZE, G. *Foucault: les formations historiques année universitaire 1985-1986. Cours du 10 Décembre 1985β.* – 3. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=428. Acesso em 10 dezembro 2015.

DELEUZE, G. *Foucault: les formations historiques année universitaire 1985-1986. Cours du 10 Décembre 1985γ.* – 3. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=429. Acesso em 10 dez. 2015.

DELEUZE, G. *Foucault: les formations historiques année universitaire 1985-1986. Cours du 10 Décembre 1985δ.* – 4. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=430. Acesso em 10 dez. 2015.

DELEUZE, G. *Foucault: les formations historiques année universitaire 1985-1986. Cours du 10 Décembre 1985ε.* – 5. Disponível em: http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=431. Acesso em 10 dez. 2015.

DELEUZE, G. *Foucault: les formations historiques année universitaire 1985-1986. Cours du 17 Décembre 1985ζ.* – 1. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=432. Acesso em 10 dez. 2015.

DELEUZE, G. *Foucault: les formations historiques année universitaire 1985-1986. Cours du 17 Décembre 1985ζ.* – 2. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=433. Acesso em 10 dez. 2015.

DELEUZE, G. *Foucault: les formations historiques année universitaire 1985-1986. Cours du 17 Décembre 1985η.* – 3. Disponível em: http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=434. Acesso em 10 dez. 2015.

DELEUZE, G. *Foucault: les formations historiques année universitaire 1985-1986. Cours du 17 Décembre 1985θ.* – 4. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=435. Acesso em 10 dez. 2015.

DELEUZE, G. *Deleuze / Foucault : le pouvoir cours 9 du 07.01.1986* – 1. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=437. Acesso em 31 mai. 2016a.

DELEUZE, G. *Deleuze / Foucault: le pouvoir cours 9 du 07.01.1986* – 2. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=438. Acesso em 31 mai. 2016b.

DELEUZE, G. *Deleuze / Foucault: le pouvoir cours 9 du 07.01.1986* – 3. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=439. Acesso em 31 mai. 2016c.

DELEUZE, G. *Deleuze / Foucault : le pouvoir cours 9 du 07.01.1986* – 4. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=440. Acesso em 31 mai. 2016d.

DELEUZE, G. *Cours de Gilles Deleuze du 14.01.1986* – 1. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=441. Acesso em 31 mai. 2016e.

DELEUZE, G. *Deleuze / Foucault: le Pouvoir 10 – 14.01.1986* – 2. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=442. Acesso em 31 mai. 2016f.

DELEUZE, G. *Deleuze / Foucault: le pouvoir 10 – 14.01.1986* – 3. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=84. Acesso em 31 mai. 2016g.

DELEUZE, G. *Deleuze / Foucault: le pouvoir 10 – 14.01.1986* – 4. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=444. Acesso em 31 mai. 2016h.

DELEUZE, G. *Le pouvoir cours 11 – 21.01.1986* – 1. Disponível em: http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=445. Acesso em 31 mai. 2016i.

DELEUZE, G. *Le pouvoir cours 11 – 21.01.1986* – 2. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=446. Acesso em 31 mai. 2016j.

DELEUZE, G. *Le pouvoir cours 11 – 21.01.1986* – 3. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=447. Acesso em 31 mai. 2016k.

DELEUZE, G. *Le pouvoir cours 11 – 21.01.1986* – 4. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=448. Acesso em 31 mai. 2016l.

DELEUZE, G. *Deleuze / Foucault: le pouvoir cours 12 – 28.01.1986* – 1. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=449. Acesso em 31 mai. 2016m.

DELEUZE, G. *Deleuze / Foucault: le pouvoir cours 12 – 28.01.1986* – 2. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=450. Acesso em 31 mai. 2016n.

DELEUZE, G. *Deleuze / Foucault: le Pouvoir cours 12 – 28.01.1986* – 3. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=451. Acesso em 31 mai. 2016o.

DELEUZE, G. *Deleuze / Foucault: le pouvoir cours 12 – 28.01.1986* – 4. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=452. Acesso em 31 mai. 2016p.

DELEUZE, G. *Deleuze / Foucault: le pouvoir cours 10 – 28.01.1986* – 5. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=510. Acesso em 31 mai. 2016q.

DELEUZE, G. *Deleuze / Foucault: le pouvoir cours 11 – 25.02.1986* – 1. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=453. Acesso em 31 mai. 2016r.

DELEUZE, G. *Deleuze / Foucault: le pouvoir cours 12 – 25.02.1986* – 2. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=453. Acesso em 31 mai. 2016s.

DELEUZE, G. *Deleuze / Foucault: le pouvoir cours 13 – 25.02.1986 – 3*. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=455. Acesso em 31 mai. 2016t.

DELEUZE, G. *Deleuze / Foucault: le pouvoir cours 14 – 25.02.1986 – 4*. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=456. Acesso em 31 mai. 2016u.

DELEUZE, G. *Deleuze / Foucault: le pouvoir cours 15 – 25.02.1986 – 5*. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=457. Acesso em 31 mai. 2016v.

DELEUZE, G. *Deleuze / Foucault: le pouvoir cours 16 – 18.03.1986 – 1*. Disponível em http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=470. Acesso em 31 mai. 2016x.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *Handbook of qualitative research*. [S.l.]: Sage Publications, 1994.

DESCARTES, R. *Discurso do método*. São Paulo: Ícone, 2006.

DÍAZ, E. *A filosofia de Michel Foucault*. São Paulo: Editora Uniesp, 2012.

DINIZ, A. P. R. *Mulheres gerenciáveis?: uma análise dos discursos sobre as mulheres na revista Exame*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2012.

DOMINGOS, S. G.; NEIVA, E. R. Percepção dos funcionários sobre mudanças transacionais e transformacionais em uma organização pública. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. 2, p. 118-138, 2014.

DREYFUS, H. L.; RABINOW, P. *Michel Foucault: beyond structuralism and hermeneutics*. Chicago, III: University of Chicago Press, 1982.

DUARTE, S. V.; FURTADO, M. S. V. *Manual para elaboração de pesquisas e projetos de pesquisas*. Montes Claros: Unimontes, 2002.

DURKHEIM, Émile. *As regras do método sociológico*. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1971. (Coleção Os Pensadores)

DURKHEIM, E. *Le suicide*. Paris: PUF, 1986.

ECCEL, C. S.; GRISCI, C. L. I.; TONON, L. Representações do corpo em uma revista de negócios. *Psicologia & Sociedade*, v. 22, p. 309-317, 2010.

EPHEMERA. *Ephemera: theory & politics in organization*. Disponível em <http://www.ephemerajournal.org/>. Acesso em 8 jun. 2016.

ESTUDANTES PELA LIBERDADE – EPL. *Encontro de lideranças*. Disponível em <http://epl.org.br/encontro-de-liderancas/>. Acesso em 20 jun. 2016a.

ESTUDANTES PELA LIBERDADE – EPL. *Os estudantes pela liberdade são um sucesso de mídia*. Disponível em <http://epl.org.br/2016/06/15/os-estudantes-pela-liberdade-sao-um-sucesso-de-midia/#more-9006>. Acesso em 18 jun. 2016b.

EZZAMEL, M.; WILLMOTT, H. Strategy and strategizing: a poststructuralist perspective. In: BAUM, J. A. C.; LAMPEL, J (Eds.) *The globalization of strategy research* (Advances in strategic management – v. 27). Bingley: Emerald, 2010. p. 75-109.

FAIRCLOUGH, N. *Analysing discourse: textual analysis for social research*. London: Routledge, 2003.

FAIRCLOUGH, N. *Critical discourse analysis: the critical study of language – language in social life series*. London: Longman 1995.

FAIRCLOUGH, N. *Discurso e mudança social*. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

FAROL. Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade. *Políticas editoriais*. Disponível em <http://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/about/editorialPolicies#focusAndScope>. Acesso em 7 jun. 2016.

FARIA, A. Repensando redes estratégicas. *Rev. Adm. Contemp.*, Curitiba, v. 15, n. 1, fev. 2011.

FARIA, A. A. M. Aspectos de um discurso empresarial. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; PIMENTEL, T. D.; SOUZA-RICARDO, P. A. G. *Estudos organizacionais e análise do discurso: aproximações possíveis*. Curitiba: Juruá, 2009.

FELDMAN, P. M.; BAHAMONDE, R. A.; BELLIDO, I. V. A new approach for measuring corporate reputation. *Revista de Administração de Empresas*, v. 54, n. 1, p. 53-66, 2014.

FERREIRA, A. A.; PEREIRA, M. I.; REIS, A. C. F. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

FIORIN, J. L. *Linguagem e ideologia*. 8. ed. São Paulo: Ática, 2005.

FLEETWOOD, S. Critical realism and systematic dialectics: a reply to Andrew Brown. *Work, Employment & Society*, v. 28, n. 1, p. 124-138, 1 fev. 2014.

FLEMING, P.; SPICER, A. beyond power and resistance: new approaches to organizational politics. *Management Communication Quarterly*, v. 21, n. 3, p. 301-309, 1 fev. 2008.

FLEURY, M. T. L.; FICHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FRANÇA, Luiz. A distribuidora Cervantes mimetiza as práticas da Ambev. *Revista Exame.com*, 1 set. 2012. Revista Você S/A. Disponível em <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/17102/noticias/a-distribuidora-cervantes-mimetiza-as-praticas-da-ambev>. Acesso em 21 abr. 2014.

FREITAS, E. The new empiricism of the fractal fold: rethinking monadology in digital times. *Cultural Studies Critical Methodologies*, 22 jun. 2016.

FREITAS, C. A.; HOFFMANN, V. E. A percepção das estratégias de influência dos 'stakeholders' e sua relação com a estratégia genérica: estudo de caso em pequenas empresas comerciais do litoral norte catarinense. *Brazilian Business Review*, v. 9, n. 2, p. 1-25, 2012.

FROST, G. *Antony Fisher: champion of liberty*. London: Profile Books, 2002.

FOUCAULT, Michel. *L'herméneutique du sujet ou la notion de "souci de soi-même"*: cours de Michel Foucault 1981-1982. 2016. Disponível em http://www.arianesud.com/bibliotheque/aa_auteurs/foucault_michel Acesso em 14 jun. 2016.

FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. 39 ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

FOUCAULT, M. *A arqueologia do saber*. 7. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

FOUCAULT, M. *A arqueologia do saber*. 7. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

FOUCAULT, M. *Ditos e escritos V: ética, sexualidade e política*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2006.

FOUCAULT, M. *Ditos e escritos V: ética, sexualidade e política*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2006.

FOUCAULT, M. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. 29 ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2004. 262 p.

FOUCAULT, Michel. *Arqueologia das ciências e história dos sistemas de pensamento*. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2005. (Coleção Ditos e Escritos, v. 2)

FOUCAULT, Michel. *História da sexualidade III: o cuidado de si*. 3 ed. Rio de Janeiro: Graal, 2005.

FOUCAULT, Michel. Ética do cuidado de si como prática da liberdade – 1984. In: *Ditos & Escritos V – ética, sexualidade, política*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.

FOUCAULT, Michel. *As palavras e as coisas: uma arqueologia das ciências humanas*. 8. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

FOUCAULT, Michel. *História da sexualidade II: o uso dos prazeres*. 8. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1998.

FOUCAULT, M. *Ethics: subjectivity and truth*. New York: The New Press, 1997. v. 1. (The Essential Works of Michel Foucault, 1954-198)

FOUCAULT, M. *A ordem do discurso*. São Paulo: Edições Loyola, 1996.

FOUCAULT, M. *Dits et écrits*. Paris: Editions Galimard, 1994. v. 4.

FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. 10 ed. Rio de Janeiro: Graal, 1992. 295 p.

FOUCAULT, Michel. *História da sexualidade I: a vontade de saber*. 8. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1988.

FOUCAULT, M. *História da sexualidade III: o cuidado de si*. Rio de Janeiro: Graal, 1987.

FOUCAULT, M. The body of the condemned. In: RABINOW, P. (Org.). *The Foucault reader*. New York: Pantheon Books, 1984.

FOUCAULT, M. Truth and power. In: RABINOW, P. (Ed.). *The Foucault reader*. New York: Pantheon Books, 1984.

FOUCAULT, M. *This is not a pipe*. Oakland: University of California Press, 1983.

FOUCAULT, M. *Power / Knowledge: selected interviews and other writings 1972-1977*. Colin Gordon (Ed.). Tradução de Colin Gordon, Leo Marshall, John Mepham e Kate Sopper. New York: Pantheon Books, 1980.

FOUCAULT, M. *O nascimento da clínica*. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1980.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

FOUCAULT, M. *História da loucura na Idade Clássica*. São Paulo: Perspectiva, 1978.

FOUCAULT, M. *Dits et écrits: 1954-1988*. Paris: Editions Gallimard, 1977. v. 3.

FOUCAULT, M. *The order of things: an archaeology of the human sciences*. New York: Vintage Books, 1973.

FOUCAULT, M. *L'Archeologie du savoir*. Paris: Gallimard, 1969.

FOUCAULT, M. *Madness and civilization: a history of insanity in the age of reason*. New York: Pantheon Books, 1965.

FOUCAULT, M. *Of other spaces: utopias and heterotopias*. Disponível em <http://web.mit.edu/allanmc/www/foucault1.pdf>. Acesso em 23 nov. 2013.

FOUCAULT, M. *et al. O homem e o discurso: (a arqueologia de Michel Foucault)*. 2. ed. [S.l.]: Tempo Brasileiro, 1996.

GIACÓIA JÚNIOR, O. Corpo: ponte para o mundo. In: FONSECA, T. M. G.; KIRST, P. G. (Org.). *Cartografias e devires: a construção do presente*. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

GRAEFF, E. Crowdsourcing as reflective political practice: building a location-based tool for civic learning and engagement. *Internet, Politics, and Policy*, v. 26, set. 2014. Disponível em http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2524967. Acesso em 12 nov. 2015.

GORDON, R.; GRANT, D. Knowledge management or management of knowledge? Why people interested in knowledge management need to consider Foucault and the construct of power. *Tamara: Journal of Critical Postmodern Organization Science*, v. 3, n. 2, p. 27, 2005.

GUEDES, J. Cidade e espaço político. *Psicologia USP*, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 73-78, 2003.

HEIDEGGER, M. *Ser y tiempo*. Tradução de Jorge Eduardo Rivera. Santiago: Editorial Universitária, 1997.

HEIKKA, T. The rise of the mediating citizen: time, space, and citizenship in the crowdsourcing of finnish legislation. *Policy & Internet*, v. 7, n. 3, p. 268-291, set. 2015.

HERACLEOUS, L. Strategic thinking or strategic planning? *Long Range Planning*, v. 31, n. 3, p. 481-487, jun. 1998.

HEREPATH, A. In the loop: a realist approach to structure and agency in the practice of strategy. *Organization Studies*, v. 35, n. 6, p. 857-879, 1 jun. 2014.

HILEY, D. Power and values in corporate life. *Journal of Business Ethics*, v. 6, n. 5, p. 343-353, 1 jul. 1987.

HINES, R. D. Financial accounting: In communicating reality, we construct reality. *Accounting, Organizations and Society*, v. 13, n. 3, p. 251-261, 1988.

HIRSCHMAN, E. C. The ideology of consumption: a structural-syntactical analysis of “Dallas” and “Dynasty”. *Journal of Consumer Research*, v. 15, n. 3, p. 344-359, 1988.

HOEVELER, R. C. *As elites orgânicas transnacionais diante da crise: os primórdios da Comissão Trilateral (1973-1979)*. 2015. 418 f. (Mestrado em História) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2015.

HORN, R. V.; MIROWSKI, P. The rise of the Chicago School of Economics and the birth of neoliberalism. In: MIROWSKI, P.; PLEHWE, D. (Org.). *Road from Mont Pèlerin: the making of the neoliberal thought collective*. Cambridge, MA, USA: Harvard University Press, 2009.

HOSKIN, K. W.; MACVE, R. H. Accounting and the examination: a genealogy of disciplinary power. *Special Issue Accounting, Knowledge Power*, v. 11, n. 2, p. 105-136, 1986.

HOSKIN, K. W.; MACVE, R. H. The genesis of accountability: the west point connections. *Accounting, Organizations and Society*, v. 13, n. 1, p. 37-73, 1988.

INSTITUTO LIBERDADE. *Conheça os membros do conselho acadêmico do Instituto Liberdade*. 2010a. Disponível em http://www.ilrs.org.br/site/info/inst/membros_diretoria.php. Acesso em 18 jun. 2016.

INSTITUTO LIBERDADE. *Quem Somos*. 2010b. Disponível em <http://www.ilrs.org.br/site/info/quemsomos.php>. Acesso em 18 jun. 2016.

INSTITUTO MILLENIUM. Margareth Tse. *O Instituto Liberdade está entre os melhores thinks thanks da América Latina, segundo a revista Foreign Policy / Universidade da Pensilvânia (EUA)*. 4 jan. 2009. Disponível em <http://www.institutomillennium.org.br/author/margaret-tse/>. Acesso em 18 jun. 2016.

ITUASSU, C. T.; TONELLI, M. J. Notas sobre o conceito de sucesso: sentidos e possíveis (re) significações. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 13, n. 6, p. 197-224, 2012.

JARZABKOWSKI, P.; SEIDL, D.; KAPLAN, S.; WHITTINGTON, R. On the risk of studying practices in isolation: linking what, who, and how in strategy research. *Strategic Organization*, p. 1-23, 26 ago. 2015.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, v. 11, n. 1, p. 69-95, 1 mar. 2009.

JARZABKOWSKI, P.; SEIDL, D. The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization Studies*, v. 29, n. 11, apr. 2008.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, jan. 2003.

JARZABKOWSKI, P. *Putting strategy in to practice: top management teams in action in three UK universities – uncovering the paradox of effectiveness and inertia*. 2000. 286 f. (Thesis PhD Doctor of Philosophy) – Faculty of Social Studies, Warwick Business School, University of Warwick, Coventry-UK, 2000.

KANT, I. *Critique of pure reason*. Henry G. Bohn, 1855.

KICH, J. I. F.; PEREIRA, M. F. Pensamento estratégico nas organizações. *Revista de Ciências da Administração*, v. 16, n. 39, p. 134-145, ago. 2014.

KING, A. D. O que está acontecendo com a pesquisa sobre cidades mundiais? *Estudos Históricos*, Rio de Janeiro, v. 23, n. 46, p. 247-260, jul./dez. 2010.

KING, B. G.; SOULE, S. A. *Social movements as extra-institucional entrepreneurs: the effect of protest on stock price returns*. *Administrative Science Quarterly*, v. 52, p. 413-442, 2007.

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. *Corporate strategy organizations and subjectivity: a critique*. *Organization Studies*, v. 12, n. 2, p. 251-273, 1991.

KNIGHTS, D.; COLLINSON, D. Disciplining the shopfloor: a comparison of the disciplinary effects of managerial psychology and financial accounting. *Accounting, Organizations and Society*, v. 12, n. 5, p. 457-477, 1987.

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Strategy under the microscope: strategic management and IT in financial services. *Journal of Management Studies*, v. 32, n. 2, p. 191-214, mar. 1995.

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique. *Organization Studies*, v. 12, n. 2, p. 251-273, abr. 1991.

KNIGHTS, D.; WILLMOTT, H. C. Organizational culture as management strategy: a critique and illustration from the financial services industry. *International Studies of Management & Organization*, v. 17, n. 3, p. 40-63, 1987.

KRECH, D.; CRUTCHFIELD, R. *Elementos de psicologia*. São Paulo: Pioneira, 1980.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2003.

LAYMAN, L. The study of occupational health in Australia. *Labour History*, n. 52, p. 1-14, 1987.

LEITE-DA-SILVA, A. R.; CARRIERI, A. P. A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas. *Revista de Administração (FEA-USP)*, v. 42, p.122-134, 2011.

LEITE-DA-SILVA, A. R.; CARRIERI, A. P.; SOUZA, E. M. A constructionist approach for the study of strategy as social practice. *BAR – Brazilian Administration Review*, Rio de Janeiro, v. 9, p. 1-18, mai. 2012.

LEITE-DA-SILVA, A. R. *As práticas sociais e o “fazer estratégia”*: um estudo dos comerciantes de hortifrutícolas no mercado da Vila Rubim. 2007. 301 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

LIMENA, M. M. C. Cidades complexas no século XXI: ciência, técnica e arte. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 37-44, jul./set. 2001.

MACIEL, C. O.; AUGUSTO, P. O. M. Praticantes da estratégia e as bases praxeológicas da indústria do management. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 55, n. 6, nov./dez. 2015.

MACHADO, R. *Foucault, a ciência e o saber*. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2006.

MAINGUENEAU, D. *Termos-chave da análise do discurso*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006. (Humanistas Pocket).

MARTIN, A. *Friendship*. Museum of Modern Art – MoMA. 1963. Disponível em <http://www.christies.com/features/Agnes-Martin-Philosopher-artist-pioneer-recluse-6176-1.aspx>. Acesso em jun. 2016.

- MICHAELIS. *Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa*. 2016. Disponível em http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/definicao/quiasma%20_1031059.html. Acesso em 27 mai. 2016.
- MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. *Os bruxos da administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1988.
- MINGERS, J. *Realising systems thinking: knowledge and action in management science*. New York: Springer Science + Business Media, 2006.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: BOOKMAN, 2010.
- MINTZBERG, H. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MINTZBERG, H. Reply to Michael Goold. *Califórnia Management Review*, v. 38, n. 4, p. 96-99, 1996.
- MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 1, p. 107-114, 1 fev. 1994.
- MINTZBERG, H. Learning 1, planning 0. *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 6, p. 463-466, 1991.
- MINTZBERG, H. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 11, n. 3, p. 171-195, mar./abr. 1990.
- MINTZBERG, H. The strategy concept I: five P's for strategy. *California Management Review*, v. 30, n. 01, p. 11-24, 1987.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1 jul. 1985.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. *Management Science*, v. 24, n. 9, p. 934-948, mai. 1978.
- MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. The structure of “unstructured” decision processes. *Administrative Science Quarterly*, v. 21, n. 2, p. 246-275, jun. 1976.
- MINTZBERG, H. The science of strategy making. *Industrial Management Review*, v. 8, n. 2, p. 71-81, 1961.
- MIROWSKI, P. *How neoliberalism survived the financial meltdown*. 4 mar. 2015. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=zsiT9P87J4g>. Acesso em 28 mai. 2016.
- MIROWSKI, P. *Never let a serious crisis go to waste: how neoliberalism survived the financial meltdown*. London; New York: Verso, 2013.

- MISOCZKI, M. C. A.; FLORES, R. K.; GOULART, S. Estudos organizacionais e movimentos sociais: o que sabemos? Para onde vamos? *Cadernos EBAPE.BR* (FGV), v. 6, p. 1-14, 2008.
- MONTGOMERY, D. Trends in working-class history. *Labour / Le Travail*, v. 19, p. 13-22, 1987.
- MORESCO, M. C.; MARCHIORI, M.; GOUVEA, D. M. R. Pensamento estratégico e planejamento estratégico: possíveis inter-relações. *Gestão e Planejamento*, v. 15, n. 1, p. 63-79, jan./abr. 2014.
- MUSÉE D'ART MODERNE DE LA VILLE DE PARIS. *Rythme n° 1*. Disponível em <http://www.mam.paris.fr/fr/oeuvre/rythme-ndeg1>. Acesso em 25 jan. 2016.
- MUSEO THYSSEN-BORNEMISZA. © *L & M Services B.V.* The Hague 20080604. Disponível em http://www.museothyssen.org/en/thyssen/zoom_obra/495. Acesso em 16 jan. 2016.
- NEELEY, J. D. The management and social science literatures: an interdisciplinary cross-citation analysis. *Journal of the American Society for Information Science*, v. 32, n. 3, p. 217-223, 1 maio 1981.
- NEIVA, R. E.; PAZ, M. G. T. Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de Administração*, v. 47, n. 1, p. 22-37, 2012.
- NEWELL, S.; SWAN, J.; KAUTZ, K. The role of funding bodies in the creation and diffusion of management fads and fashions. *Organization*, v. 8, n. 1, p. 97-120, 2001.
- NIETZSCHE, F. W. *Além do bem e do mal: prelúdio a uma filosofia do futuro*. Tradução, notas e posfácio de Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.
- NIETZSCHE, F. Jenseits von gut und böse, vorrede. In: *F. Nietzsche*. Berlin und New York: München de Gruyter, 1980. v. 5. (Samtliche Werke: Kritische Studienausgabe).
- OLIVEIRA, J.; TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. *Revista Gestão Organizacional*, v. 3, n. 1, art. 7, p. 119-133, 2010.
- ORLANDI, E. P. *As formas do silêncio: no movimento dos sentidos*. Campinas-SP: Editora da Unicamp, 2007.
- ORLANDI, E. P. *As formas do silêncio: no movimento dos sentidos*. Campinas-SP: Editora Unicamp, 1992.
- PAGÉS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENTRE, D. *O poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.
- PAPADOPOULOS, D. Alter-ontologies: towards a constituent politics in technoscience. *Social Studies of Science*, v. 41, n. 2, p. 177-201, 1 abr. 2011.

- PAPADOPOULOS, D.; TSIANOS, V. S. After citizenship: autonomy of migration, organisational ontology and mobile commons. *Citizenship Studies*, v. 17, n. 2, p. 178-196, abr. 2013.
- PARKER, M. *Against management: organization in the age of managerialism*. Cambridge; Malden, MA: Blackwell, 2002.
- PARKER, M. Organizing the circus: the engineering of miracles. *Organization Studies*, v. 32, n. 4, p. 555-569, 2011.
- PAULA, A. P. P. Para além dos paradigmas nos estudos organizacionais: o círculo das matrizes epistêmica. *Cad. EBAPE-BR*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, jan./mar. 2016.
- PAULA, A. P. P. Para além dos paradigmas nos estudos organizacionais: o círculo das matrizes epistemológicas. COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, IV, 26, 27 e 28 mar. 2014, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: UFSC, 2014.
- PAULA, A. P. P. Questões inquietantes. COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, III, 20 a 23 mar. 2013, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: UFSC, 2013.
- PAULA, A. P. P. *Repensando os estudos organizacionais: o círculo das matrizes epistemológicas e a abordagem freudofrankfurtiana*. 2012. Tese (Concurso de Professor Titular) – Faculdade de Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.
- PECI, A.; FALCÃO VIEIRA, M. M. The discursive formation of a scientific field. *Management & Organizational History*, v. 4, n. 1, p. 85-104, fev. 2009.
- PENNA, A. G. *Introdução à psicologia cognitiva*. 2. ed. São Paulo: EPV, 1999.
- PEREIRA, R. D. *Sobre heróis, coronéis e operários: notas acerca da disciplina do corpo e da ortopedia da alma em uma companhia têxtil de Minas Gerais*. 2014. 325 f. (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.
- PETTIGREW, A. M. Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management & Organization*, v. 7, n. 2, p. 78-87, 1977.
- PORTER, M. E.; HEPPELMANN, J. E. How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, v. 92, n. 11, p. 64-88, nov. 2014.
- PORTER, M. E. What is Strategy? *Harvard Business Review Press*, nov.-dez., p. 61-68, Cambridge-USA, 1996.
- PORTER, M. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.

PRESTON, A. M. The taxman cometh: some observations on the interrelationship between accounting and inland revenue practice. *Accounting, Organizations and Society*, v. 14, n. 5-6, p. 389-413, 1989.

PRINCENTHAL, N. *Agnes Martin: her life and art*. New York: Thames & Hudson, 2015.

PRPIĆ, J.; TAEIHAGH, A.; MELTON, J. Experiments on crowdsourcing policy assessment. *Social Science Research Network*, 5 mai. 2014. Disponível em http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2433391 Acesso em 10 mar. 2016.

QUARESMA JÚNIOR, E. A. A realistic approach to strategic thinking and acting. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 14, p. 182-206, 2016.

QUARESMA JÚNIOR, E. A. *et al.* Ontology and the primacy of resistance in the Vila Rubim Market. In: INTERNATIONAL CONFERENCE IN CRITICAL MANAGEMENT STUDIES – IS THERE AN ALTERNATIVE? MANAGEMENT AFTER CRITIQUE, 9th, 8 a 10 jul. 2015, Leicester-UK. *Anais...* Leicester-UK: University de Leicester, 2015.

QUARESMA JÚNIOR, E. A. Isso não é uma analítica arqueológica. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, IV, 26, 27 e 28 mar. 2014, Florianópolis-SC. *Anais...* Florianópolis-SC: UFSC: 2014.

QUARESMA JÚNIOR, E. A.; PEIXOTO, D. L.; CARRIERI, A. P. A cristalização de uma microrrevolução francesa: o caso das cooperativas de Salinas-MG. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 14, n. 6, p. 162-183, 2013.

QUARESMA JÚNIOR, E. A. *Entre o individualismo e solidariedade: um estudo de caso em cooperativas do município de Salinas – MG*. 2009. Dissertação (Mestrado em Educação, Cultura e Organizações Sociais) – Fundação Educacional de Divinópolis, Universidade Estadual de Minas Gerais, Divinópolis, 2009.

QUARESMA JÚNIOR, E. A.; PEIXOTO, D. L. O equilibrista e a corda-bamba: da resistência circense à gestão do espaço urbano. CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – CBEO, I, 11 a 13 dez. 2013, Fortaleza. *Anais...* Belo Horizonte: SBEO, 2013.

QUARESMA JÚNIOR, E. A.; LEITE DA SILVA, A. R. Explodindo com a gestão: estratégias, táticas e resistências na (re)construção do mercado da Vila Rubim. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – EnEO, VIII, 25 a 27 mai. 2014, Gramado-RS. *Anais...* AnPAD: Rio de Janeiro, 2014.

QUINN, J. B.; VOYER, J. Incrementalismo lógico: administrando a formação de estratégia. In: MINTZBERG, H. [et al.] (Org.). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2006. p. 109-114.

RAJAGOPALAN, N; SPREITZER, G. M. Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 1, p. 48-79, 1996.

RAMOS-RODRÍGUEZ, A. R.; RUÍZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal 1980–2000. *Strategic Management Journal*, v. 25, n. 10, p. 981-1004, out. 2004.

REED, M. Exploring plato's cave: critical realism in the study of organization and management. In: BARRY, D.; HANSEN, H. *The SAGE handbook of new approaches in management and organization*. New York: SAGE Publications Ltd., 2008.

REED, M. I. In praise of duality and dualism: rethinking agency and structure in organizational analysis. *Organization Studies*, v. 18, n. 1, p. 21-42, 1 jan. 1997. Acesso em: 15 abr. 2014.

REID, D. Genèse du fayolisme. *Sociologie du travail*, p. 75-93, 1986.

REVENDA NEWS. *Revenda*. Oficial: SPO/DPO. Montes Claros-MG, jun. 2015. p. 4.

SAKOLSKY, R. On bureaucratic discourse: a radical feminist analysis of the role of public administration in late capitalism. *Dialogue*, v. 8, n. 3, p. 1-17, 1986.

SALGADO, E. O jovem que colocou Thomas Piketty contra a parede. *Revista Exame*, 20 abr. 2015. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1087/noticias/o-jovem-que-colocou-thomas-piketty-contra-a-parede>. Acesso em 28 mai. 2016.

SAMPAIO, I. C.; FORTUNATO, G.; BASTOS, S. A. P. A estratégia como prática social: o pensar e o agir em um programa social governamental. *Organizações e Sociedade*, v. 20, n. 66, p. 479-500, 2013.

SANTOS, G. A. F.; CLARO, J. A. C. D. S. Poder e política nas organizações, à luz das teorias organizacionais: um estudo bibliométrico nos anais do EnAnpad. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, v. 5, n. 1, p. 812-826, 2014.

SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. Organização-cidade: proposta de avanço conceitual a partir da análise de um caso. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 46, n. 2, p. 547-576, mar./abr. 2011.

SARAIVA, E. V.; CARRIERI, A. P. A construção de estratégias corporativas sob a perspectiva não determinística. *RAE electron.*, São Paulo, v. 6, n. 2, Dec. 2007. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482007000200002&lng=en&nrm=iso Acesso em 6 mai 2015.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Announced democracy and denounced oppression: a case of resistance in the textile industry of Minas Gerais, Brazil. *Revista de Negócios*, v. 16, n. 1, p. 69-86, 2011.

SARAIVA, L. A. S.; SANTOS, A. V. D. Estratégias de poder de trabalhadores industriais. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 12, n. 4, p. 15-43, 2011.

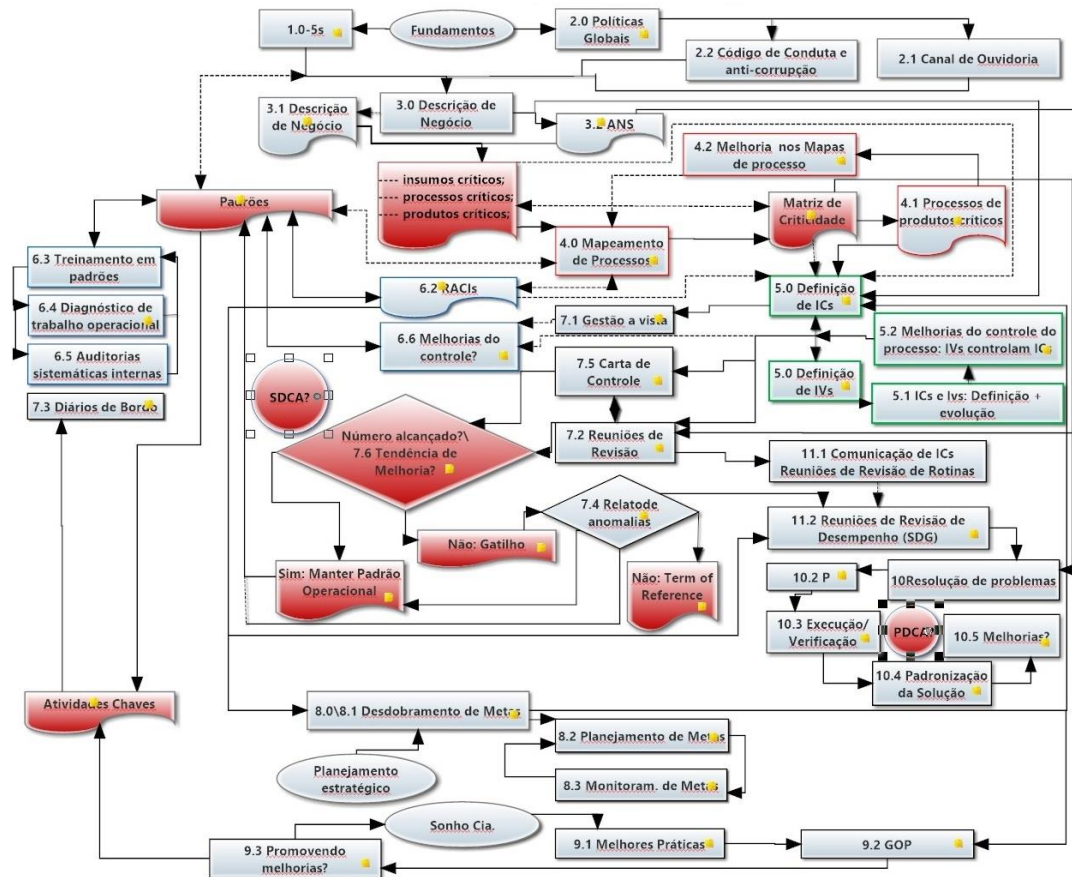
SAUSSOIS, J. M.; VALE, M. French research on cadres: results and perspectives. *International Studies of Management & Organization*, v. 14, n. 1, p. 80-99, 1984.

- SAYER, Andrew. *Realism and social science*. London: SAGE Publications Ltd, 2000.
- SCOTT, J. W. A reply to criticism. *International Labor and Working-Class History*, n. 32, p. 39-45, 1987.
- SILVEIRA, R. A. *Michel Foucault: poder e análise das organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- SIMON, Herbert A. A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 69, n. 1, p. 99–118, Fevereiro 1955.
- SOUZA, C. M. L. Entre o planejamento estratégico formal e informal: um estudo de caso exploratório sobre a prática de estratégia nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 5, p. 855-876, 2011.
- SOUZA, S. C.; MARINHO, S. V. Planejamento estratégico baseado no balanced scorecard: um estudo de caso aplicado a uma pequena empresa de segurança. *Revista Gestão & Planejamento*, v. 15, n. 2, p. 213-237, 2014.
- STEINER, G. A. *Top management planning*. New York: Macmillan, 1969.
- TASCHEN. *Robert Delaunay 30 postcards*. Köln: Taschen, 1993.
- TEIXEIRA, J. C. *As artes e práticas cotidianas de viver, cuidar, resistir e fazer das empregadas domésticas*. 2015. 411 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.
- THIELE, L. P. Foucault's triple murder and the modern development of power. *Canadian Journal of Political Science*, v. 19, n. 02, p. 243-260, 1986.
- THE GARDIAN. *Agnes Martin: the artist mystic who disappeared into the desert*. Disponível em: <https://www.theguardian.com/artanddesign/2015/may/22/agnes-martin-the-artist-mystic-who-disappeared-into-the-desert>, 22 de mar. 2015. Acesso em 31 jul. 2016.
- THE MONT PELERIN SOCIETY. *2014-2016 Board of Directors*. 2016. Disponível em <https://www.montpelerin.org/2014-2016-board-of-directors/> Acesso em 18 jun. 2016.
- TRIVIÑOS, A. R. S. *Introdução a pesquisa em ciências sociais: pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- TRUJILLO, V. *Pesquisa de mercado qualitativa & quantitativa*. São Paulo: Scortecci, 2001.
- VAN DIJK, T. A. *Ideology: a multidisciplinary approach*. London: Sage, 1998.
- VERGARA, S. C.; DAVEL, E. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.
- VIGOTSKI, L. S. *A formação social da mente*. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

- VOLBERDA, H. W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4, p. 32-43, out./dez. 2004.
- WARD, J. A. Image and reality: the railway corporate-state metaphor. *Business History Review*, v. 55, n. 4, p. 491-516, 1981.
- WEBER, M.; KLEIN, A. Z. Gestão estratégica em empresas de tecnologia da informação: um estudo de caso. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 12, n. 3, p. 37-65, set. 2013.
- WEICK, K. *Social psychology of organizing*. New York: McGraw-Hill, 1979.
- WHIPP, R. Creative deconstruction: strategy and organizations. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Ed.). *Managing organizations: current issues*. London: SAGE Publications Ltd, 1999. p. 11-25.
- WHITE, G. O.; GULDIKEN, O; HEMPHILL, T.; WU, H; KOOBDEH, M. S. Trends in international strategic management research from 2000 to 2013: text mining and bibliometric analyses. *Management International Review*, v. 56, n. 1, p. 35-65, 2016.
- WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, v. 27, n. 5, p. 613-634, mai. 2006.
- WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4, p. 44-53, out./dez. 2004.
- WHITTINGTON, R.; JOHNSON G.; MELIN, L. *The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion*. Ljubljana, Slovenia: EGOS Colloquium, 2004.
- WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 173 p.
- WIKILEAKS. *Public Library of US Diplomacy*: PMDB ponders party's electoral options. Disponível em https://wikileaks.org/plusd/cables/06SAOPAULO30_a.html#efmAJZAKWAKfAK-ARrASHAS1ATbCf0Cf9CgLCgZDOLDOVDWDDX7EGjEHI. Acesso em 17 jun. 2016.
- WILLIAMS, A. P. O. *The history of UK business and management education*. Bingley-UK: Emerald, 2010.
- WILLMAN, P. *Understanding management: social science foundations*. Oxford: Oxford University Press, 2014.
- WILSON, I. Strategic planning isn't dead: it changed. *Long Range Planning*, v. 27, n. 4, p. 12-24, ago. 1994.
- ZANATTA, J. A.; COSTA, M. L. Algumas reflexões sobre a pesquisa qualitativa nas ciências sociais. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, v. 12, p. 344-359, 2012.

APÊNDICE

1 – Formato de gestão para alcance das estratégias



2 Formato de Pilar do SPO

