

# Usando o *sensemaking* e conhecendo a gestão de Circos

## Using the sensemaking and knowing the Circus management

Oscar LIMA 1, Rosa Camilo AGUIAR; Alexandre de Pádua CARRIERI

Recibido: 05/02/16 • Aprobado: 22/03/2016

### Contenido

1. Introdução
2. O *sensemaking* e os EORS
3. Caracterização do Circo
4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

#### RESUMO:

O presente trabalho visa aproximar a teoria do *sensemaking* de Karl Weick ao entendimento do circo enquanto organização. Após a introdução, na segunda parte são tratados os principais elementos da teoria do *sensemaking* e sua forte influência nos Estudos Organizacionais. Na terceira seção, trabalham-se as características que compõem o assim chamado circo tradicional com referência às propriedades do *sensemaking*. Por fim, verifica-se como o modelo ideal de circo passa por mudanças através de práticas circenses cotidianas; de forma a possibilitar que a organização circo continue a sobreviver.

**Palavras-chave:** Karl Weick – Circo – Entretenimento

#### ABSTRACT:

The present work aims to bring Karl Weick's sensemaking theory to the understanding the circus as an organization. After the introduction, at the second part, it treats the main elements of the theory of sensemaking and its strong influence on Organizational Studies. At the third section, it works the characteristics that compound the so-called traditional circus with reference to the properties of sensemaking. Finally, it verifies as the ideal model of circus undergoes changes through daily circus practices, in order to allow the circus organization to continue to survive.

**Keywords:** Karl Weick – Circus – Entertainment

## 1. Introdução

Os processos de gestão tradicionalmente são pensados com o propósito de busca de eliminar a incerteza e controle do imprevisível. Nesta última década, alguns estudiosos da área de administração tem buscado rever esta questão (MATTOS, 2009; CARRIERI e PAÇO-CUNHA, 2009; ALCADIPANI, 2011; MIZOCZKY e VECCHIO, 2006). Esses questionam a visão dominante restritiva de organização às formas de organizar que tenham como premissa básica a atividade racional dirigida pelos objetivos a serem alcançados. Mizoczky e Vecchio (2006) criticam o pensar a

administração como função, como extensão da agência humana e propõem a recuperação do caráter performático do organizar. Carrieri e Paço-Cunha (2009) propõem o estudo dos modos de ser organizativos e as formas que assumem o organizar na reprodução da vida humana.

Neste artigo propõe-se uma reflexão sobre uma organização atípica: o Circo Itinerante Tradicional. Atípica no aspecto que ela não é situada, não tem lugar, se desloca no espaço; o que propicia o encontro potencial com o incerto, o imprevisto. A possibilidade de controles é limitada. A sua reprodução no tempo e no espaço é fato. Apesar de existir um discurso de que "o circo de antigamente acabou" ou "o circo está morrendo", este persiste como organização que circula apresentando arte circense no país desde o século XIX.

Propõe-se uma reflexão sobre o circo utilizando uma categoria de análise, muito pesquisada em estudos sobre administração do conhecimento; mas que segundo os autores deste artigo pode ser usada para se pensar este caráter performático de organizações que se perpetuam em condições adversas: o *sensemaking*.

O cotidiano circense está cercado por incertezas e exige uma série de requerimentos e improvisações. Viver no circo é estar sempre na estrada, sem endereço fixo, habitando em moradias apertadas. Em cada "praça", é necessário escolher o terreno, montar e desmontar a lona, instalar energia elétrica, ligar a água, capinar o mato, lidar com a lama em épocas de chuva. Geralmente, exige também o acúmulo de funções tais como fazer trabalho artístico do picadeiro (que por vezes, envolve muito treino), o trabalho técnico (como colocar em funcionamento a aparelhagem de luz e de som) e o trabalho administrativo (procurar por "praças", negociar com os órgãos públicos – prefeitura, companhias de energia elétrica e de água, corpo de bombeiro, polícia, defesa civil – as questões burocráticas para a estreia e o funcionamento do circo). Apresentar-se nos fins de semana, sem a certeza de boa bilheteria, também é comum. Esse é o cenário em que os circenses são desafiados a desenvolver diariamente soluções para assegurar a continuidade de sua organização.

Do lado dos Estudos Organizacionais, nas últimas décadas, a insatisfação com as abordagens tradicionais diante de formas de organizar que não fossem estruturas hierárquicas rígidas tornou o enfoque de *sensemaking* (em tradução livre, produção **inventiva** de sentido) de Karl Weick uma opção para diversos estudiosos. Trata-se de um olhar atraente sobre a dinâmica das organizações, de se dispor a identificar e de entender a qualidade fragmentada, ambígua e irracional da vida organizacional (EISENBERG, 2011); admitindo "a existência simultânea de racionalidade e indeterminação no mesmo sistema" (CZARNIAWSKA, 2005, p. 270). A proposta de Weick, em seu livro "Sensemaking in Organizations" (1995) foi de relacionar as ações e os contextos em que elas ocorrem. Foca-se nos sentidos que as pessoas coletivamente atribuem às suas ações, tendo como referência as experiências pessoais e os contextos cultural e discursivo nos quais elas estão inseridas. Com essa proposta, Weick sugere que se deixe de pensar a organização enquanto entidade para se focar no ato performático de organizar os eventos e as experiências no cotidiano. Em outras palavras, ele sugere atentar a "*processos de tornar-se* ao invés de *estados de ser*" (GIOIA, 2006, p. 1711, grifos do autor) para se entender a inventividade dos gestores diante da incerteza diária do seu trabalho.

O principal argumento aqui é que o enfoque de Weick é um excelente referencial para a compreensão das complexidades inerentes à gestão circense. Este artigo está dividido em quatro partes. A primeira trata-se desta presente introdução; na segunda seção, contrapondo ao enfoque **racionalista** das organizações, discorre-se sobre o enfoque proposto por Weick e suas contribuições nos estudos organizacionais. Na terceira seção, busca-se relacionar o olhar do *sensemaking* com a história cotidiana dos circos tradicionais e sua capacidade de reprodução no tempo e espaço. Por fim, reflete-se sobre possíveis contribuições e limites do enfoque de *sensemaking* nos Estudos Organizacionais.

---

## 2. O *sensemaking* e os EORS

De um modo geral, as organizações são analisadas em uma relação de exterioridade com o

ambiente, havendo uma troca constante de informação entre ambos. Dentro dessa concepção, as decisões na organização seriam resultado de uma relação direta de causa e efeito com o processamento da informação, conforme o olhar **racional/positivista** (CHOO, 1996). Neste, como a subjetividade humana comprometeria a veracidade das informações, é preciso utilizar da categoria de objetividade para chegar aos dados. Em consequência, a informação coletada do ambiente será processada etapa por etapa segundo critérios pré-determinados, para que se chegue ao conhecimento completo e antecipado das consequências de cada opção, até que, por fim, os gestores cheguem numa decisão ótima (LEITÃO, NASSIF, 2012). Tem-se, portanto, um modelo racional de tomada de decisão.

Orton (2000) ilustra tal abordagem referindo-se a uma reportagem, extraída de um jornal de grande circulação, onde se relata o processo de reforma do setor de vendas da *Microsoft* em resposta às mudanças no mercado de *software*. Segundo a reportagem, os líderes da organização teriam discernimento suficiente para identificar a mudança no ambiente, o que os tornariam bem-sucedidos na otimização da empresa (ORTON, 2000). Nesse sentido, a capacidade do sujeito de prever e controlar o inesperado deve-se ao processamento da informação.

Assim, nesse olhar, as relações entre a informação e as decisões nas organizações são abordadas como uma engrenagem de causa e efeito (nas etapas reconhecer um problema, estabelecer as alternativas, escolher uma delas e, por fim, implementar a ação), negando as experiências daqueles que, por meio de suas ações, definem os rumos de uma organização. Contudo, o modelo racional de tomada de decisão ignora o fato de que no dia-a-dia das empresas há conflito de interesses, barganhas entre grupos e entre indivíduos, escolhas pessoais idiossincráticas, falta de informação, entre outros (CHOO, 1996). Segundo Motta (1984), os problemas administrativos reais aparecem de modo diferente do que é ensinado nas escolas de administração. Frequentemente, longe do mundo idealmente prescrito pelo modelo racional, os problemas aparecem desestruturados e sem informações objetivas que auxiliem os gestores a encontrar alternativas consistentes para esses problemas. Assim sendo, as pessoas nas organizações criam mais realidades subjetivas que descobrem alguma realidade pré-existente (CHOO, 1996).

Uma alternativa a enfoque racional/positivista, em que as decisões nas organizações seguem etapas sequenciais, seria um olhar que considerasse o processo do organizar. Nesse sentido, a discussão, e as construções teóricas de Weick parecem representar uma contribuição para essa discussão nos Estudos Organizacionais. Sua principal ideia é o *sensemaking* (tradução livre, produção **inventiva** de sentido), uma forma de inventividade humana que o autor se propôs a estudar por intermédio da intrigante questão: *How can I know what I think till I see what I say?* ("Como posso saber o que penso até ver o que eu disse?"). Sua premissa central é a de que não há como o entender a realidade em sua completude. Ao contrário, ela é permeada por descontinuidades que geram ambiguidades, as quais demandam processos subjetivos – que estruturam o desconhecido – para serem compreendidos (GIOIA, 2006; WEICK, 1995).

Foi Weick quem trouxe os princípios da construção inventiva de sentido para os Estudos Organizacionais. As organizações seriam terrenos onde se dá o *sensemaking*, pois nelas há linguagens, símbolos e uma rede (complexa e dinâmica) de interações individuais e coletivas específicos delas (WEICK, 1995). Assim sendo, a história desses "terrenos" e o seus modos de ser seriam fatores intervenientes.

Weick tem como foco pensar organizações que agregam pessoas frente a situações que ponham em risco a perpetuação de sua atividade, criando, inventando sentidos que justifiquem suas práticas no coletivo. Assim, seu objeto de estudo são os eventos, não as pessoas, uma preocupação cuja origem está nas contribuições de Floyd Allport. Weick trabalha com o conceito de "estrutura coletiva" de Allport (1962, p. 17), em que um grupo se forma a partir da convergência de interesses de duas ou mais pessoas, na qual **cada um** cria uma ideia do que se obterá desta união (CZARNIAWSKA, 2006).

Allport acreditava que os eventos são conectados uns aos outros pelos indivíduos a quem eles

acontecem. A ideia básica é que um indivíduo, ao necessitar da ação de outra pessoa para realizar sua ação, estabelece uma estruturação das ações e dos eventos ocorridos entre ambos, o que resulta nos "grupos" e nas "organizações". Uma vez que a estrutura coletiva foi formada, os indivíduos tomam providências para preservá-la, criando normas e regras para sua estabilidade no tempo.

A ideia de que os indivíduos organizados em um grupo conectam sem parar os eventos entre si, estruturando-os, estaria por detrás do conceito de *organizing*: "uma gramática consensualmente validada para reduzir a equivocidade através de comportamentos sensatos entrelaçados" (WEICK, 1979, p. 3). A metáfora com o termo linguístico é clara: *organizing* é uma **gramática**, e os comportamentos devem estar **sensatamente** entrelaçados (CZARNIAWSKA, 2006). Sob essa ótica, "grupos" e "organizações" seriam resultados da estruturação dos eventos, não o contrário. Sendo assim, as pessoas não são controladas pelas normas sociais; normas sociais são epifenômenos criados por pesquisadores que não conseguem ver como a convergência dos desejos e das expectativas individuais leva ao comportamento normatizado delas. Assim, a transformação dos eventos em estruturas torna-se a chave para o entendimento do fenômeno social e não mais unidades como "organização", "instituição" ou "sociedade" (Ibid.).

Outra grande influência de Weick, Erving Goffman, apresenta uma análise estrutural de aspectos da experiência cotidiana, a medida que mostra a estrutura como sendo dinâmica. Desta vez, a metáfora da dinâmica do **enquadramento** (*framing*), apresentada por Czarniawska (2006), é um *insight* de Goffman tirado de filmes, em que um **quadro** (*frame*) é um entre muitas fotos, mas o enquadramento torna-se um hábito e um sinal de estilo do fotógrafo ou do diretor. Nesse sentido, Goffman queria entender o que fazia as interações sociais acontecer, e não o que eles queriam dizer; ou melhor, ele queria entender **como** elas exprimiam o que significavam.

Para Goffman (1974), um **quadro** (*frame*) refere-se aos princípios de organização que governam eventos (sobretudo, os sociais) e o envolvimento subjetivo neles, elementos que vão sendo identificados pelo estudioso ao longo de sua pesquisa. Goffman, tal como Allport, lembra que "interações" é o que acontece entre ações, não entre pessoas. As pessoas podem até se ver como atores, mas compreender como se estabelece as conexões entre as ações é mais importante, até porque isso é o que dá identidade aos atores.

Afim de dar melhor entendimento do modo como os eventos se entrelaçam, Weick relaciona os conceitos de **quadro** (*frame*) e de **pista** (*cue*). A noção de **quadro** auxilia no entendimento de como as pessoas diferenciam os eventos entre si. Por exemplo, quando um motorista vê um pedestre parado num cruzamento, ele assume que o pedestre vai atravessar a rua e não ir até o seu carro cumprimentá-lo, como ocorreria em outras situações. Pela noção de **pista**, por seu turno, os eventos são percebidos e selecionados para o *sensemaking*, no qual o **quadro** (*frame*) tem o papel geral de direcionar a atenção de alguém.

Weick usa o conceito de Goffmann de **enquadramento** (*framing*), como um vocabulário em que as palavras mais abstratas (os **quadros**) são relacionadas a outras palavras menos abstratas (as **pistas**) que se tornam sensíveis (isto é, são significadas ou produzem sentido) no contexto criado pelas palavras mais inclusivas. Assim, o significado dentro de vocabulários é relacional, de modo que uma **pista** num **quadro** é o que produz sentido, não a **pista** ou o **quadro** sozinhos.

A diferença entre o **quadro** e a **pista** é nomeadamente também uma diferença no tempo. Enquanto **quadros** tendem a ser momentos passados de socialização, as **pistas** tendem a ser momentos presentes da experiência. A conexão entre um evento do passado (**quadro**) e a experiência que se vive no momento atual (**pista**) é o que permite a criação inventiva de sentido. Ou seja, o conteúdo do *sensemaking* deve ser encontrado nos **quadros** que resumem a experiência passada, nas **pistas** e nos rótulos que acompanham as nuances da experiência atual, e como essas duas configurações de experiência se ligam (WEICK, 1995). Dito isso, as propriedades do *sensemaking* serão olhadas mais detidamente.

Para entender **o que é sensemaking, como ele funciona**, e onde ele pode **falhar**, Weick (1995) lista sete características. A finalidade desta lista, segundo ele, é servir muito mais de um manual de

investigação da dinâmica do que ocorre nas organizações, a partir do que é e do que não é considerado *sensemaking*, do que proposições para serem refinadas e testadas. Nesse sentido, cada uma delas guia o olhar do pesquisador para o que o autor considera relevante, o que é de grande importância para a compreensão do circo, enquanto espaço dinâmico de práticas.

As sete características apresentadas de maneira interativa e com implicações recíprocas e interrelacionadas "que separam o *sensemaking* de outros processos explicativos tais como a compreensão, interpretação e atribuição" (WEICK, 1995, p. 17). Assim, o *sensemaking* é entendido como um processo que é: (1) fundamentado na construção da identidade; (2) retrospectivo; (3) é enativo (*enactive*) de ambientes sensíveis; (4) social; (5) contínuo; (6) focado nas e pelas pistas extraídas; (7) guiado pela plausibilidade ao invés da precisão. Todavia, a relação entre elas não é estável. Segundo o autor, é possível que em determinados momentos ou situações, algumas dessas propriedades sejam mais influentes e mais facilmente percebidas que outras no processo de construção dos sentidos (WEICK, 1995). Cada uma delas será vista mais detalhadamente a seguir. O processo de *sensemaking* é **fundamentado na construção da identidade**, de modo que criar sentido é construir uma identidade. Todavia, por se tratar de um processo social, no qual a própria construção da identidade do sujeito se dá por meio das relações sociais, não se deve enfatizar apenas um indivíduo como "o" criador de sentido. O mais importante é que o *sensemaking* é constituído conforme a identidade das pessoas envolvidas. Essa é uma propriedade essencial porque o modo como as pessoas vivenciam as situações do dia-a-dia é intimamente ligado à identidade delas – como elas se enxergam e se definem em contextos sociais (WEICK, 1995).

O *sensemaking* é sempre **retrospectivo**. Essa característica do *sensemaking* remete ao fato de que a reflexão se dá a partir do que já foi vivenciado. Uma ação só pode se tornar objeto de atenção (e, portanto, receber sentido) depois de ocorrida. Essa característica junta a ideia de "experiência de vida significativa" com a de que "as pessoas só podem saber o que estão fazendo somente após terem o feito" (WEICK, 1995, p. 24). Como o texto para ser interpretado já ocorreu, e tornou-se memória, qualquer coisa que afetar o "processo de lembrar" irá afetar o sentido que é dado a essa memória. Por fim, devido ao fluxo de experiência, a lembrança do passado depende da atenção específica que a percepção atual lhe outorga a cada momento.

O *sensemaking* é **enativo** (*enactive*) de ambientes sensíveis. Como numa peça teatral, o *sensemaking* **encena** um mundo dotado de sentido, mesmo que ele ainda não esteja lá: "O termo encenação (*enactment*) é utilizado para preservar o ponto central de que, quando as pessoas agem, elas trazem eventos e estruturas à existência e as coloca em movimento" (WEICK, 1988, p. 306). Aquilo que o sujeito atribui sentido é uma mistura do que está no mundo e da própria **disposição** desse sujeito perante a **cena**, de tal modo que, situado numa circunstância, ele **dispõe** o mundo em que age. É o que acontece, por exemplo, quando se para o carro na expectativa de que alguém irá atravessar a rua. Através da ação e do discurso performativos, as pessoas buscam à sua volta as melhores soluções para a circunstância em que se encontram. Assim, a realidade não é independente dos atores organizacionais: ela resulta da articulação que esses sujeitos fazem entre suas experiências, representações, lembranças, etc. (WEICK, 1995, 2005).

O *sensemaking* é uma atividade **social** e compartilhada. Por ser mediado pela linguagem (fala, discursos, atos performativos, etc.), ele não se dá de forma solitária. Mesmo em uma situação de monólogo interno, o pensamento é contingente ao contexto relacional do pensante. Portanto, ao mudar a audiência, o monólogo também muda. No plano social, os significados tornam-se intersubjetivos quando pensamentos, sentimentos e intentos individuais, são sintetizados em conversas, transformando-se de "eu" em "nós". (WEICK, 1995).

Essa quarta característica demonstra que as atividades individual e social, ambas fundantes do *sensemaking*, são inseparáveis. O contexto social é importante por oferecer aos indivíduos o suporte e a validação de determinados sentidos atribuídos às suas ações. Assim, alerta Weick, para entender o *sensemaking*, é necessário observar os papéis dos protagonistas no ambiente estudado. Mesmo porque as pessoas comunicam entre si para reduzir as interpretações possíveis e viabilizar as ações

coordenadas (WEICK, 1995; EISENBERG, 2011).

O *sensemaking* é **contínuo**, reportando-se a eventos em curso (*ongoing*). Afinal, as pessoas estão em meio a um torrencial de coisas que as obriga a agir. A propriedade de continuidade refere-se à ideia de que em *sensemaking* não há um trajeto definido, que ele "não começa fresco e nem pára limpo" (WEICK, 1995, p. 49). Ele é um processo que tem início em meio a uma sequência de atividades que é interrompida pela incapacidade, mesmo que momentânea, de se prosseguir. Nesse sentido, a compreensão do *sensemaking* envolve sensibilidade de como as pessoas extraem **pistas** dos fluxos contínuos que lhe acontecem e constroem *a posteriori* sentidos para as situações em que se encontram, de modo a transformar a realidade deles numa realização constante (WEICK, 1995).

O *sensemaking* é uma atividade **focada nas e pelas pistas extraídas**. As **pistas** (*cues*) são as estruturas de linguagem familiares e simples. Metaforicamente, são "sementes" a partir das quais as pessoas esboçam um sentido do que está acontecendo. A compreensão do *sensemaking* está diretamente relacionada ao modo como os indivíduos selecionam os sinais do ambiente que serão alvo de interpretação (WEICK, 1995). Um elemento-chave para a compreensão dessa propriedade é o **quadro** (*framework*) no qual o *sensemaking* ocorre. Enquanto ponto de referência, o **quadro** pode influenciar o processo de *sensemaking* de dois modos: por um lado, ele afeta o entendimento sobre o que é considerada uma **pista** digna de atenção; por outro, ele interfere no modo como as **pistas** extraídas serão interpretadas (WEICK, 1995).

Por fim, o *sensemaking* é **guiado pela plausibilidade ao invés da precisão**. Para Weick (1995), as percepções das pessoas sobre o ambiente não são sempre precisas, mas possuem um mínimo de razoabilidade. Aliás, a exigência de precisão é questionável em meio à variedade de sinais e à multiplicidade de significados. Sempre haverá imprevisto dos indivíduos em grupos ou organizações. Ao invés da verdade precisa, é mais importante que se construa uma mais história plausível, coerente e socialmente aceita que a existente. Weick afirma que construir um sentido é responder à pergunta "Qual é a história aqui?". (WEICK, SUTCLIFFE, OBSTFELD, 2005) Nesse sentido, ao invés de encontrar certezas, o *sensemaking* reformula histórias para que elas se tornem mais compreensivas. Comenta o autor:

Se a precisão é gratificante, mas não é necessária em *sensemaking*, então o que é necessário? A resposta é algo que preserva plausibilidade e a coerência, algo que é razoável e memorável, algo que incorpora a experiência e as expectativas passadas, algo que ressoa com outras pessoas, algo que pode ser construído retrospectivamente, mas que também pode ser usado prospectivamente, algo que capta ambos o sentido e o pensamento, algo que permite ao embelezamento encaixar singularidades em curso, algo que é divertido de construir. Em resumo, o que é necessário em *sensemaking* é uma boa história (WEICK, 1995, p. 60-61, tradução nossa).

Weick (1995) ressalta que o *sensemaking* é diferente da **interpretação**, geralmente confundida com ele: "A distinção-chave é que o *sensemaking* é sobre o modo como as pessoas geram o que elas interpretam" (WEICK, 1995, p. 13). Na visão de Weick, (1995), a interpretação é uma troca na qual uma palavra é explicada por outra. Para que ocorra, a interpretação precisa de um texto que a antecede, onde ela irá buscar um referencial de significados já existentes, que após serem "descobertos", moldarão como um novo sinal deve ser interpretado. Onde não há nenhum referencial ou pelo menos nenhuma conexão óbvia presente – e que isso precisa ser **inventado** – há o *sensemaking* (CZARNIAWSKA, 2005). Assim, o *sensemaking* foca em como o texto é criado e na leitura que se faz dele, abordando os modos como as pessoas ativamente inventam aquilo que interpretam e reinterpretam (WEICK, 1995).

Czarniawska (2006) afirma que as contribuições mais originais para a teoria das organizações de Weick é o foco nas estruturas de eventos. Através do olhar sobre o *sensemaking*, os eventos podem ser analisados como ações significativas ou ocorrências aleatórias, mas são as conexões entre eles que são fundamentais para a organização. Assim, a proposta de Weick é interrogar a gramática que relaciona, ordena e organiza a experiência cotidiana: como eventos, dos quais as pessoas só têm

palpites do que sejam, se transformam em estruturas entrelaçadas? Que lógicas, que gramáticas, que enredos conectam os eventos?

Nesse sentido, a proposta de Weick seria não de uma teoria para ser testada, mas de uma abordagem da experiência cotidiana, de um programa em que as respostas aos problemas seriam encontradas no olhar sobre os eventos. Daí porque suas ideias se centraram na compreensão do cotidiano do comum, em que os eventos, as atividades ou as ações são ligados uns aos outros, por conexões temporárias, denominadas por Weick de *sensemaking*. Sob essa ótica, o estudo do tema parece não se esgotar devido à diversidade organizacional existente, cada uma com suas práticas organizativas específicas.

---

### 3. Caracterização do Circo

Entre as várias instituições que podem ser estudadas a partir do *sensemaking* organizacional, existe o circo, devido aos vários acontecimentos inesperados que podem acontecer na sua gestão, como foi colocado na introdução desse ensaio. Todavia, o crescente interesse dos intelectuais, cientistas sociais, professores pelo circo e a arte circense nos últimos anos ainda não chegou aos Estudos Organizacionais. Consultando o banco de teses da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoas de Nível Superior), Rocha (2010) constatou que foi publicada até aquele momento uma dissertação de mestrado sobre a organização circense, entre as dezenas existentes em outras áreas de conhecimento.

Diferente de inúmeras outras organizações, o circo é uma das poucas que possui forte apelo no imaginário popular, preenchendo a lacuna da liberdade (BOLOGNESI, 2003). Sua presença se encontra, por exemplo, em cantigas e até em jargões populares – basta lembrar quando se quer dizer que as coisas estão completamente fora de controle, usa-se a expressão "o circo está pegando fogo". Também um leigo no assunto não teria dificuldade em associar a palavra **circo** a um **espetáculo-modelo** com apresentação de animais, ginastas, acrobatas, *freaks* e comêicos, em um espaço cercado por uma plateia pagante disposta em um círculo de cadeiras ou de arquibancas, sob uma lona armada em uma estrutura móvel.

Segundo Jean-Michel Guy existiriam seis importantes características no "Circo Moderno". Primeiro, uma sucessão de números de diferentes disciplinas das "artes do circo". Por causa das dificuldades materiais montagem e desmontagem do espaço físico, os números seguem um ritmo baseado na progressão das emoções do público. Entre um número e outro, há a intervenção do "mestre de pista" para despistar a montagem dos aparelhos do próximo número e para aliviar a tensão pelo verbo. Ainda em respeito à lógica "não narrativa" dessa "hierarquia de emoções", não se começa um espetáculo com um número de trapézio de voos e não se termina com um número de malabarismo (GUY, s.d.).

Em segundo lugar, a presença de alguns dos elementos fundamentais que identificam um circo tais como um número de acrobacia aérea, um de acrobacia de solo, um de malabarismo, uma entrada de "clown" e a música (GUY, s.d.). Para Bolognesi, a maioria dos números circenses transita pela tensão entre acerto e erro, vida e morte – tensões que, por permear a existência humana, potencializa a comunicação circense. O risco pode ser simbólico, quando os danos causados não passam da frustração de expectativa, como o caso dos malabaristas; mas pode ser real, com risco de morte ou lesão permanente, como é o caso dos trapezistas. (BOLOGNESI, 2002)

Em terceiro lugar, a dramatização do número (GUY, s.d.). A dificuldade técnica do número e a tensão do público são crescentes. Os acrobatas se esforçam para dar a impressão ao público de um limite insuperável para, em seguida, superá-lo pela realização de uma proeza. Para maior dramaticidade, é costume simular pequenos erros antes do movimento principal. Entre uma figura realizada e outra, havia pausa para que eles fossem aplaudidos. Quanto maior o risco corrido em cena, melhor. Nesse sentido, independente do seu tamanho, o circo torna-se uma exposição espetacular das habilidades humanas, reafirmando, ao gosto da Idade Moderna, a supremacia do homem diante da natureza. (BOLOGNESI, 2011).

Em quarto, o local onde acontece o espetáculo, a pista. Para Jean-Michel Guy, a estrutura arquitetônica em formato de arena, diferentemente dos espetáculos frontais, que distanciam o público dos artistas, remete a metáfora do "círculo familiar", cujos membros se igualam diante de emoções de alegria, expectativa, angústia – quaisquer que sejam as origens e a posição social deles (GUY, s.d.). Ela também possibilita uma maior interlocução entre o espectador e o artista. Dependendo do espetáculo, o público até pode ocupar um papel indispensável na representação circense, tal como a participação e os "protagonismos".

Em quinto lugar, a imagética. As cores fortes (estética saturada de vermelho, os brilhos das estrelas da lona), as diferentes texturas (os objetos cônicos, os tambores, o nariz de palhaço) e cheiros (de algodão doce, de pipoca) são alguns dos elementos muito presentes no cenário do Circo Moderno. (GUY, s.d.) Essa imagética seria decorrente da "linguagem multimídia" do circo, que utiliza da demonstração de habilidades, coreografia, música, indumentária, efeitos de luz, linguagem falada, publicidade do espetáculo, entre outros (BOLOGNESI, 2002). Há uma "estética-circo", encerrada em si mesma, facilmente identificável. A imagética facilita compreensão pelo público das regras no circo, potencializando a comunicação entre ambos.

Por fim, ausência de texto. Isso permite que a comunicação do circo se inicie com o contato visual, sem necessidade de conhecimentos prévios ou faculdades complexas. No Circo Moderno apenas os palhaços e o "mestre da pista", que anunciam as entradas e saídas dos números nos espetáculos, falam. Ninguém mais interpreta um personagem. Ou seja: "No espetáculo circense a palavra tem lugar secundário..." (BOLOGNESI, 2002, p.4).

Nesse sentido, Jean-Michel Guy acredita que a unidade básica do circo é o gesto. As novidades que encantam (ou não) o público do espetáculo são geradas a partir da dramatização e da musicalidade dele. Assim, realizar o "improvável" depende de como o artista reinventa o repertório de gestos já existentes no circo ou inventa novos gestos.

A partir do que foi exposto até aqui, pode-se pensar o espetáculo circense como uma atividade de uma "linguagem universal" que poderia ser reconhecida em qualquer parte do mundo tanto por apresentar formas distintas de expressão artística (cenográfica, teatral, corporal) quanto pela universalidade do espaço físico onde o espetáculo ocorre. Todavia, academicamente, a universalidade dos conceitos de **circo, espetáculo e artistas circenses** possui, certamente, limitações:

Para além do que pode ser identificado como "linguagem universal" do corpo e dos espaços de apresentação, há entre as heranças culturais dos circenses e as dos lugares para onde migraram e se fixaram em um cruzamento, uma mistura, uma apropriação, que produz uma outra complexidade artística, em cada período histórico. Isto é, os circenses, ao se apresentarem em vários espaços (...) vão realizando trocas de experiências, por isso, é preciso pensar o circo a partir de épocas e sociedades concretas, nas quais estabelecem relações específicas com tradições, valores, hábitos e manifestações culturais. Relações complexas, tensas, competitivas, harmoniosas, cooperativas, dinâmicas, criativas e políticas, mantidas com diferentes segmentos da sociedade, com seus próprios pares, com outros ramos da produção de espetáculos teatrais, populares, musicais (SILVA, 2003, p. 1).

No Brasil, essa mistura aconteceu logo no século XIX, quando os primeiros circenses europeus, recém-chegados, entraram em contato com a cultura e os artistas locais (SILVA, 2007). Desde então uma tradição específica de circo foi apropriada de maneiras muito nossas. Até porque, como mostrou Antonio Cândido na sua análise sobre a durabilidade e eficiência do romance "Memória de um Sargento de Milícias" sobre seus leitores, no Brasil, "as formas espontâneas da sociabilidade atuaram com maior desafio e por isso abrandaram os choques entre a norma e a conduta, tornando menos dramáticos os conflitos de consciência." (CANDIDO, 1970, p. 85) Em termos de *sensemaking*, as organizações circenses foram apropriando das novidades que lhe apareciam, incorporando-as à sua maneira e criando novos modos de fazer, ainda que improvisados (WEICK, SUTCLIFFE,



OBSTFELD, 2005). É bom lembrar que a primeira propriedade do *sensemaking* é construção da **identidade**, compreendida como uma entidade em **contínua** redefinição que ocorre no processo relacional entre os sujeitos (WEICK, 1995):

Do ponto de vista de construção de sentido, quem pensamos que somos (identidade) como atores organizacionais molda o que encenamos (*enact*) e como interpretamos, o que afeta como os leigos pensam o que somos (imagem) e como devem nos tratar, o que estabiliza ou desestabiliza nossa identidade. Quem somos reside em termos de importância nas mãos dos outros, o que significa que as nossas categorias para o *sensemaking* residem nas mãos deles. Se as imagens deles sobre nós mudar, nossas identidades podem ser desestabilizadas e a nossa receptividade para novos significados pode aumentar. *Sensemaking*, filtrado por questões de identidade, é moldado pela receita 'como eu posso saber quem estamos nos tornando até que eu veja o que eles dizem e fazem com as nossas ações?' (WEICK, SUTCLIFFE, OBSTFELD, 2005, p. 416, tradução nossa).

De qualquer maneira, sem pretender inventariar as diferentes formas de organização circense, pode-se citar, a título de exemplo, alguns tipos como circo de variedades, circo de rodeio, circo pavilhão, circo-família, o "circo-escola" [2], e circo-teatro (ROCHA, 2010). Esse último uma versão propriamente nacional e popular de circo, sendo considerado um produto do "jeitinho" brasileiro (MARTHA COSTA, 1999). Essas diferentes formas organizacionais se estabeleceram a partir das apropriações das atividades circenses (equilibrismo, truques de mágica, pirofagia entre outros) enquanto práticas (OLIVEIRA e CAVEDON, 2013). A diversidade é também considerada na legislação. De acordo com o 2º artigo do Projeto de Lei n. 397/2003, em trâmite no Congresso Nacional Brasileiro, é considerado **circo** os espetáculos que possuam *pelo menos* cinquenta por cento de atividade circense.

Dentre os diversos tipos existentes, o objeto do presente ensaio é o **circo de variedades**. Seu espetáculo consiste em alguns números de malabarismo, trapézio, arremesso de facas, corda indiana, entre outros. Geralmente é **itinerante**, e o tempo de permanência nas **praças** (cidades ou bairros), que costuma ser de poucas semanas, depende da extensão do repertório, das condições climáticas, das boas relações com os moradores ou da bilheteria (MAGNANI, 2003). Podem ser dividido em três categorias segundo a capacidade de público – os circos **pequenos**, que comportam até quinhentos lugares; os **médios**, até mil lugares; e os **grandes**, acima de mil lugares (TEMPERANI, 2011) – apesar das duas primeiras serem as mais comuns (BOLOGNESI, 2003).

As características desse tipo de circo influenciarão, enquanto **quadro** (*framework*), na apropriação e re-significação das variadas escolhas estéticas e modos de produção do seu espetáculo. Por exemplo, sabendo que o *sensemaking* é uma **atividade social** (WEICK, 1995), a semelhança de números entre diferentes circos pode ser resultado de alguma forma de relacionamento entre circos e/ ou circenses. Ainda sim, haveria outros fatores ao lado da criação do espetáculo, que interfere no *sensemaking* dessa organização, tal como atestou Magnani (2003) sobre o circo-teatro:

Sua organização e funcionamento, as áreas que percorre, a distribuição do espaço interno, o estilo de representação dos atores – sua capacidade de improvisação e de provocar a participação da plateia – a precariedade das instalações, a lona que não isola o ruído externo, reforçando a tendência máxima de entonação – eis alguns fatores que incidem no processo de discurso circense, e que configuram um quadro muito diverso do que ocorre num estúdio de televisão ou numa sala de teatro convencional, por exemplo (MAGNANI, 2003, p. 57).

Isso coaduna com as ideias de Karl Weick, uma vez que "*organizing* é improvisação sem fim, feita num mundo onde nossas ações têm sérias consequências, mas ausência de fundamentos sólidos" (EISENBERG, 2011). Sob essa ótica, a ação antecede a cognição, de modo que sempre se age com uma compreensão tardia e limitada dos eventos (WEICK, SUTCLIFFE, OBSTFELD, 2005). Agora, serão tratados mais detidamente os fatores econômicos do circo, que influenciam na sua forma de

organização e de gestão e na criação do seu principal produto – o espetáculo – aproximando-os da teoria do *sensemaking*.

### 3.1 Uma Empresa Pobre

Em termos de atividade econômica, "o circo é uma empresa, com divisão de trabalho, pesquisa de mercado e um sistema de deslocamento periódico, oferecendo um produto específico, o espetáculo" (MAGNANI, 2003, p. 49). Desde há muito, quando fugiu do mecenato e do protecionismo aristocráticos, ele possui um *modus operandis* baseado em valores prioritariamente comerciais, no qual o público encontra-se na condição de comprador desse produto específico (BOLOGNESI, 2003; BURKE, 1989). Dito isso, os circos seriam considerados organizações constituintes das denominadas **indústrias criativas** (OLIVEIRA e CAVEDON, 2013). Até porque não há circo sem espetáculo: este é a concretização do trabalho e da união dos circenses, um trabalho pautado na prática, criação, organização e apresentação **espetacular** dessas práticas. É importante lembrar que uma apresentação pode ser considerada **espetacular**, não só pelo seu virtuosismo e *glamour*, mas também por esconder do público a história e o esforço individual e coletivo de preparo artístico chegar àquela qualidade de execução. (MOREIRA, 2008)

Mas por ser sido historicamente desprestigiado pelos discursos oficiais como "espetáculo de periferia", "cultura de gente pobre" ou cultura "de gente sem endereço fixo", entre outros, o circo no Brasil, diferentemente do que ocorrera nos Estados Unidos, na França e na Rússia, não gozou de apoio e prestígio junto às políticas oficiais (ROCHA, 2010). Muito pelo contrário, durante o século XIX, foi perseguido pelas autoridades, imperiais e republicanas, por dissonar da lógica sedentarista e normatizadora de suas políticas (DUARTE, 1996). Também foi menosprezado por uma imprensa cujos leitores desejavam importar os ares aristocráticos e refinados de uma suposta Europa (COSTA, 1999). Essa postura do Estado, misto de descaso e desconfiança, sofre grande mudança a partir da década de oitenta do século XX, com o processo de redemocratização do Brasil. Só então a questão da cultura popular figurou na agenda das políticas públicas no país. (LINS, 2007) O já mencionado Projeto de Lei n. 397/2003, por exemplo, considera o circo como um dos componentes do patrimônio cultural brasileiro, nos termos do art. 216 da Constituição Federal.

Além do Estado e da crítica erudita, o circo também sofreu, e ainda sofre, limitações por parte de seu público. Um público, geralmente de baixa renda, muitos deles trabalhando na informalidade (PASCHOA JR., 1978), que hoje pode obter entretenimento por meio eletrônico (filmes pirateados, TV a cabo) ou indo a espaços comerciais onde se oferecem diversas formas de lazer, inclusive com maior sofisticação tecnológica. Fatores como o valor dos ingressos, a época do ano e a localização das lonas foram soluções encontradas pelas companhias para atender a esses estratos sociais: a época das safras, no interior; os lugares de grande trânsito de pessoas, nas grandes cidades; as férias escolares, o dia de pagamento. (MAGNANI, 2003) Mesmo com essas soluções organizacionais, a frequência a circos no Brasil tem sido baixa (ROCHA, 2011; LINS, 2007), um fator que tem levado à queda no número de companhias circenses do país: especula-se que, na década de setenta, eram mais de duas mil; atualmente, esse número seria menor que trezentos. (VANUCHI, s.d.)

Para Erminia Silva (1996), que analisou a especificidade cultural do circo brasileiro entre fins do século XIX e meados do século XX, o "circo-família" foi uma instituição social importante para a identidade e a organização do trabalho circenses, uma vez que os saberes e práticas que balizavam a singularidade de cada trupe, apoiavam-se na forma coletiva de transmissão do conhecimento. Ou seja, ao darem sentido a sua atividade, estavam também produzindo sua identidade (WEICK, 1995). Mais que gestora de um espetáculo, a família circense transformou-se em um depositário de saber e uma escola – muito provavelmente com ações, textos, mapas mentais próprios, criados em função de sua sobrevivência:

A organização do trabalho circense e o processo de socialização/formação/aprendizagem formam um conjunto, são articulados e mutuamente dependentes. Seu papel como elemento constituinte do circo-família só pode ser adequadamente avaliado se este

conjunto for considerado como a mais perfeita modalidade de adaptação entre um modo de vida e suas necessidades de manutenção. Não se trata de organizar o trabalho de modo a produzir apenas o espetáculo – tratava-se de produzir, reproduzir e manter o circo-família (SILVA, 1996, p. 13 – 14, Grifo da autora).

Essa transmissão se dava de forma oral e corporal, orientadas pelas vivências e pelos laços de consanguinidade, afinidade e reciprocidade. Até mesmo aqueles que fugiam com o circo, tinham que assumir o modo de viver e pensar circenses para continuarem nele. No fim, a família acabou-se tornando "o mastro central" na produção circense – a exceção das grandes companhias empresariais que se dedicam às atrações circenses (SILVA, 1996; BOLOGNESI, 2003) Elas seriam "comunidades cognitivas", um termo referente à propriedade **social** do *sensemaking* (WEICK, 1995).

Todavia, isso não impede que as relações contratuais deixem de ser precárias, mesmo que deem certa estabilidade a relações interpessoais instáveis e temporárias:

A família circense, quando proprietária, revela-se através de uma constelação associada a um empreendimento artístico (pai, mãe, filhos, filhas, genros, noras, netos e netas), porém, guardando nas relações de trabalho o mesmo esquema de dominação presente na estrutura familiar – o pai e a mãe são também os padrões de seus filhos, genros ou noras, que a eles se submetem duplamente (como filhos e como assalariados) sem, no entanto, manifestar em relação a essa sujeição uma crítica ou uma consciência muito claras. (...)

Em torno dessa constelação maior gravitam outras constelações, formadas por pequenas famílias assalariadas, que desempenham no circo uma série muito diversificada de funções (artistas, capatazes, cenotécnicos), sujeitas a um regime salarial bastante duro que, no entanto, vem mascarado pelo proprietário do circo, através de uma atitude patronal típica: a exiguidade do salário não deve ser tomada com um fato em si, segundo o patrão, mas deve ser complementada por uma visão mais abrangente, pois o assalariado mora no próprio espaço destinado ao empreendimento circense, em caravanas ou barracas, que fornecem a seu morador condições mínimas de conforto (água e luz, pagos pelo patrão). Coexistindo com essas constelações familiares, encontramos também assalariados isolados, em muito menor número, vivendo igualmente no circo e submetidos às mesmas disposições que regem o relacionamento das famílias circenses com o patrão-empresário. (VARGAS, 1981, p. 47 – 48)

Magnani (2003) comenta a versatilidade do artista como resposta às limitações existentes no circo: "Obrigados a tocar sete instrumentos, os recursos técnicos e meios expressivos que dispõem são limitados, o que restringe as possibilidades de uma elaboração mais apurada." (MAGNANI, 2003, p. 49) Nesse caso, "tocar sete instrumentos" difere da qualificação do "artista completo", pois as restrições impostas pelo cotidiano do circense limita a expressão de um trabalho mais apurado e próximo dessa figura idealizada de desempenho. Sem muitos recursos técnicos disponíveis, membro de uma comunidade cuja sobrevivência dependia de seu trabalho, o "artista completo" dos "sete instrumentos" deveria se desdobrar para desempenhar várias funções no espetáculo (incluindo criar o seu número), ter conhecimento (e prática) de mecânica, eletricidade, transporte; além de atuar como porteiro, ferreiro, relações públicas, entre outros. (SILVA, 1996; MAGNANI, 2003)

Essas são atividades cujos sentidos devem ser atribuídos de modo **contínuo**, outra propriedade do *sensemaking*, já que os circenses parecem estar jogados "no meio das coisas onde os projetos nunca parecem começar, embora sempre pareçam ser interrompidos" (WEICK, 1995, p. 80). A versatilidade do artista circense coaduna com a disposição de Weick em se contrapor à divisão entre pensamento e ação (e, conseqüentemente, a sobreposição dos planejadores aos praticantes), que muitas vezes é invocado nas explicações da vida organizacional. Nesse sentido, o pano de fundo, se basearia na atenção à organização e na improvisação sujeitos que tecem as conexões entre os eventos a fim de solucionar os problemas (WEICK, SUTCLIFFE, OBSTFELD, 2005).

Mais recentemente, sugeriram domínios como conhecimento de mecanismos de renúncia fiscal, captação de recursos, elaboração de projetos e inscrição em editais públicos, que vêm exigindo do

artista ou proprietário da companhia, um instrumental que nem sempre está disponível dentro da sua perspectiva pessoal e profissional (FERREIRA, 2010).

Apesar dessas limitações, a divisão de poder dentro do circo pode ser um objeto de estudo interessante aos Estudos Organizacionais. Dinâmicas organizacionais ocorridas para além das hierarquias formais é um tema importante na teoria do *sensemaking*. Segundo Weick (2001), para lidar com a complexidade, os sujeitos numa organização precisam permanecer vigilantes e agir ao perceberem um imprevisto. A informalidade permitiria maior improvisação e envolvimento deles. Nesse sentido, o papel de liderança mudaria "da pessoa que está com a resposta para o problema à mão" (WEICK, SUTCLIFFE, 2001, p. 75). No fim, tem-se uma organização com uma cultura de resiliência, com funções permeáveis e que, apesar de seus integrantes terem menos certezas, eles poderiam desenvolver uma inter-relação cautelosa (*heedful interrelating*) e uma atenção aos precursores das adversidades, de modo a minimizá-las (EISENBERG, 2011). Todavia, segundo Eisenberg (2011) há uma lacuna de estudos empíricos de como a resiliência, a atenção e a inter-relação cautelosa funcionariam na prática.

Outra componente importante do circo é o seu nomadismo. Como mostra Brown e Humpreys (2006) o lugar pode ser um recurso discursivo importante para a construção de uma identidade organizacional. (BROWN, HUMPREYS, 2006) A lona da tenda, adquire uma áurea mágica, ao se tornar símbolo desse nomadismo. (GUY, s.d.) Apesar da forma de habitação, de relação de trabalho e de constituição de família do circo serem diferentes daquela da vida sedentária, ainda sim ela constitui um modo determinado e organizado de definir seus espaços e trajetos. São formas próprias e variadas de ocupação de espaços livres que, para atender às imprevisibilidades da vida circense, constituem uma memória e uma forma de vida particular:

Os trajetos percorridos por um circo inserem-se em um plano e em um conjunto de estratégias definidores de um roteiro de viagens. Estes planos continham roteiros diferentes para cada região do país, de acordo com a estação do ano. Aproveitam, também, a ocorrência de festas populares, procurando estabelecer um roteiro que coincidissem com estas festas. Além disto, definir o roteiro de viagem implicava "preparar" as cidades de destino: fazer a propaganda, escolher o terreno, reservar as acomodações necessárias, entrar em contato com as autoridades locais. Este movimento é até hoje realizado e denominado "fazer a praça". Assim, para o circense, o ponto de referência é o destino do trajeto e não o percurso ou trajeto. (SILVA, 1996, p. 45)

Não se pode entender o circo sem entender sua instalação periódica nos lugares. Isso determina o modo como ele lida com seu público. A partir de relatos que colheu de vários circenses, Erminia Silva (2009) detectou que eles lhe transmitiam a ideia de constante vigilância sobre os comportamentos deles vindo da "sociedade sedentária". Do lado dos circenses esse era um processo tenso, instalado na relação "nós, os da lona" com "eles, os de fora". Todavia essa tensão decorria do modo como os circenses simultaneamente se identificavam e se distinguiam com os "de fora", em assuntos como trabalho e família. Essa tensão, mediada pela tradição das companhias, acabou garantindo a produção e a reprodução do circo-família enquanto espetáculo singular:

Ao mesmo tempo em que garantiam em seu 'território' a preservação do modo de se constituírem como um grupo singular, o controle externo deste modo de vida fazia com que, para serem aceitos, sentissem necessidade de demonstrar que eram possuidores daquelas mesmas características constituidoras da sociedade externa, porém sob uma ótica própria daquele grupo. O circense dentro de sua singularidade, sempre esteve em total sintonia com aquela sociedade; diferentemente dos ciganos, tinham como proposta desenvolver estratégias para serem aceitos ou agradar a população à sua volta. (SILVA, 2009, p.3)

Para a autora, a disposição de 'agradar' e 'levar alegria' era acompanhada da tentativa de se proteger, de voltar 'para dentro da cerca', a fim de garantir a manutenção do circo-família (Ibid.). Novamente, pelo *sensemaking*, os circenses estariam produzindo sua identidade (Weick, 1995). Magnani (2003)

constatou que no curto tempo de permanência, o circo procura criar laços com as pessoas e familiarizar com a nova 'praça' – seja ela uma pequena cidade do interior ou a periferia de um grande centro urbano – para se estabelecer enquanto uma nova forma de entretenimento para os moradores do lugar. Ainda segundo o autor, o estabelecimento de vínculos com a comunidade é fundamental antes e durante o espetáculo, como atesta a fala inicial de um proprietário de circo por ele relatada: 'diversão feita por uma família para as respeitáveis famílias da distinta localidade' (MAGNANI, 2003). Vale entender que no que tange a interlocução entre público e o espetáculo, há a opção pelo um **empoderamento** do espectador. Ele não só assiste, mas bate palmas; faz comentários e até rejeita oralmente o que lhe é apresentado:

Não é, evidentemente, o público 'comportado' que vai ao teatro, ou a distante e anônima plateia de televisão, divididas nas 'classes' A, B ou C. Trata-se um público que juntamente com o ingresso compra o direito da fala e obriga o artista a incorporá-lo no texto representado; público que expressa de maneira pouco sutil sua aprovação ou então seu desagrado, se o espetáculo não corresponde às expectativas. (MAGNANI, 2003, p. 57)

Esse mesmo público é tratado com distinção, como atestam os diversos bordões usados na abertura da apresentação, como o muito conhecido 'respeitável público!'. São alguns dos traços que valorizam os espectadores e causam a sensação de participação ativa e comunicação com o espetáculo. Aliás, há um ditado, geralmente contado pelos mestres de pista à plateia, que diz serem os aplausos, a maior recompensa do artista (PIANCÓ, s.d., p. 3). Essa longa e instável relação entre o público e os circenses, com respectivas estruturas cognitivas individuais e visões de mundo socialmente reforçadas, geradora de desconfianças e aproximações de ambos os grupos, pode ser também entendida como uma forma de **encenação** (*enactment*) e *organizing*:

Quando as pessoas levam suas interpretações a sério e agem sobre elas, o mundo material pode aderir de maneira diferente da de antes. Se ele muda, outros podem notar essas mudanças, interpretá-las de maneira que são pelo menos equivalentes àquelas dos atores originais, e então agir sobre essas interpretações novas de maneira que verifiquem a interpretação original. Ao longo do tempo, as interpretações se tornam objetificadas, difusas e amplamente internalizadas dentro do que veio a ser chamado de um consenso sobre o que está "lá fora" (WEICK, 1995, p. 79, tradução nossa).

Se o circo precisa adaptar às particularidades e gostos do seu público para sobreviver haveria ainda três importantes elementos que constituem seu arcabouço para alcançar esse objetivo: a festa, a música e o drama (MAGNANI, 2003). Em primeiro lugar, a **festa**, um traço de euforia do circo, que se revela, desde o aparecimento repentino de um imenso toldo de lona num terreno desocupado, no envolvimento de várias pessoas (artistas, empregados contratados para a montagem, e moradores do local), até a apresentação do espetáculo. No fim, após ser armado, o circo torna-se um grande lugar de encontro (BOLOGNESI, 2003; DUARTE, 1996; MAGNANI, 2003). Em segundo lugar, a **música** que, em suas diversas vertentes, apoia o espetáculo, imprimindo diferentes sentimentos e sensações de acordo com a intencionalidade e com a movimentação do número circense. Para maior identificação com o público, costuma-se a utilizar músicas conhecidas, que fazem parte do cotidiano dele (BOLOGNESI, 2003). O **drama**, no sentido de suspense e de perigo iminente, está presente na maioria das atividades do espetáculo e reforça a "tensão" na narrativa do circo, prendendo a atenção do espectador (MAGNANI, 2003).

Segundo Magnani (2003) a vitalidade do circo reside não só na sua capacidade de amoldar-se às condições de existência de seus produtores e consumidores, mas também em estabelecer continuamente vínculos com demais centros de produção de entretenimento (MAGNANI, 2003). Esse seria o processo de **bricolagem** com outras mídias: um processo que normalmente opera com materiais fragmentários já elaborados e pré-limitados, muito semelhante ao *sensemaking* de Weick (1995, 2005) [3]. Assim, não é de se estranhar que, em circos "pobres", para aumentar a atração do público, incorporam-se elementos televisivos (personagens, bordões, arquétipos, entre outros) em seus *shows*, mas sem sucumbir a eles (BOLOGNESI, 2003). Nesse sentido, elementos da própria

identidade circense, como a liberdade, podem ser aproveitados comercialmente (Ibid.). Essa rede de transações simbólicas comporia também o ambiente encenado (*enacted*) do circo e permitiria o surgimento de "pistas" (WEICK, 1995) que poderiam ou não transformar a estrutura do espetáculo, dependendo da importância que se dá a elas.

Ainda sim, devido à propriedade de **plausibilidade** do *sensemaking*, a escolha estratégica do gestor, por não coletar todas as informações do mercado em que atua, pode restringir severamente o conhecimento sobre as preferências de seus consumidores (WEICK, 1995). Em outros termos, o risco das escolhas estéticas dos circenses é que o espetáculo possa não produzir ressonância junto ao público que se dirige. Na composição do espetáculo, se os elementos não se comunicam com fluidez, por causa da má escolha de referências ou ausência de recursos financeiros, o espectador, seja qual for o seu universo simbólico, é capaz de perceber o hiato entre a intenção e a execução (MAGNANI, 2003). E ao fugir das 'leis do gênero' do que os espectadores consideram como "circo" o espetáculo corre o risco de se transformar em algo 'sem sentido', 'diferente' ou **inverossímil** – considerando que, segundo Kristeva (1972):

É verossímil todo discurso que está em relação de semelhança, de identificação, de reflexo com outro. O verossímil é um pôr junto (gesto simbólico por excelência, cf. o grego *sumballein* = pôr junto) dois discursos diferentes, um dos quais (o discurso literário, segundo) se projeta sobre o outro que lhe serve de espelho e se identifica com ele por cima da diferença (KRISTEVA, in BARTHES et al, 1972, p. 66, tradução nossa).

Mas esse sempre foi e será um desafio que o circo precisa correr para permanecer existindo enquanto espaço de trocas entre diversos tipos de expressões culturais e simbólicas e organização com dinâmicas muito próprias (ROCHA, 2010). Um espaço que, como foi visto, foi desenvolvido de um sistema de comunicação próprio; de uma forma específica de empresa familiar; de uma tradição que vêm equilibrando resistência com antecipação; de uma organização que viveu itinerante e por isso precisou se adaptar constantemente, ainda que ao custo de muitos erros e outros tantos acertos. Em resumo, um espaço ainda rico para os estudiosos do *sensemaking*.

## 4. Considerações Finais

Ao longo de sua história o circo tem lidado com série de arranjos, soluções e comportamentos particulares que ferem os princípios de um suposto "circo tradicional". Pode-se pensar que esses arranjos encontrados pelas companhias circenses durante esse período, mais do que um conjunto de orientações destinadas a solucionar desafios cotidianos e conjecturais (finanças, divulgação, produção), com o tempo, passou a constituir uma referência aos circenses, permitindo-lhes pensar seus desafios dentro de uma determinada ordem, com critérios de classificação e integração que, sem eles, deixariam os acontecimentos insuportavelmente incompreensíveis (MAGNANI, 2003). Assim, em termos de *sensemaking*, a propriedade *retrospectiva* da estratégia circense deriva do fato de ter se desenvolvido ao longo de séculos *em resposta* a problemas encontrados.

Daí se explica a presença de algum "conservadorismo" do circo, mesmo que o cotidiano de sua gestão seja largamente imprevisível. Faz sentido a defesa de certa estrutura familiar nessas organizações, a incorporação recorrente de elementos estéticos dos *media* nas apresentações, a preservação de uma imagética composta por cores e adereços específicos, ou a adesão a determinados valores universais, como se percebe no fechamento de um espetáculo: 'E nesse momento, senhoras e senhores, termina o nosso espetáculo. Até amanhã, se Deus quiser, pois graças a ele a vida continua!' (MAGNANI, 2003). Essas soluções são algumas linhas de ação criadas pelo circo que lhe vêm contribuindo para a sua sobrevivência desde quando que ele se instalou no Brasil. Simbolizam a versatilidade e a resiliência da organização circense, cujas características, como foi visto, são a de um trabalho que muitas vezes se confunde com a vida e de um serviço que está em contínua aproximação com seu público-alvo. Cada uma dessas representações da organização circense consiste de identidade, retrospecto, *enactment*, atividade social, eventos contínuos, pistas e plausibilidade – tal como as representações do *sensemaking*.

## Referências Bibliográficas

- ALCADIPANI, R. Academia e a Fábrica de Sardinhas. *O & S* 18 (57), p. 345 – 348, Abril/Junho, Salvador, 2011.
- ALLPORT, Floyd Henry 'A structuronomic conception of behavior: Individual and collective'. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 64: 3–30. 1962.
- BARTHES, Roland et al. *Lo Verosímil*. Buenos Aires: Editorial Tiempo Contemporaneo, 1972.
- BOLOGNESI, Mário. *Palhaços*. São Paulo: Editora UNESP, 2003.
- \_\_\_\_\_. O Circo na História: a pluralidade circense e as revoluções francesa e soviética. O circo ha história: a pluralidade circense e as revoluções francesa e soviética. *Repertório Teatro & Dança*, v. 15, p. 11-16, 2011.
- \_\_\_\_\_. *O Circo Civilizado*. Atlanta. Sixth International Congress of the Brazilian Studies Association (BRASA). 2002 Disponível em: < <http://sitemason.vanderbilt.edu/files/c36CfC/Bolognesi%20Mrio%20Fernando.pdf> > Acessado em: 10/04/2013
- BORGES, Alluana Ribeiro Barcellos; Kiffer, Ana Paula Veiga (Orientadora). *Ensaio de um corpo circense*. Rio de Janeiro, 2010. 113 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Letras, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- BRASIL. Congresso Nacional. Parecer sobre o Projeto de Lei do Senado nº 397 de 2003 que dispõe sobre o registro dos circos perante o Ministério da Cultura e sobre as medidas de proteção aos animais circenses e dá outras providências. Processo Especial (Volume IV). Disponível em: <[http://www.senado.gov.br/atividade/materia/detalhes.asp?p\\_cod\\_mate=61861](http://www.senado.gov.br/atividade/materia/detalhes.asp?p_cod_mate=61861)> Acessado em: 15 de abr. de 2013
- BROWN, A. D.; HUMPREYS, M. Organizational identity and place: a discursive exploration of hegemony and resistance. *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 43, n. 2, p. 231 – 257, Mar. 2006.
- BURKE, Peter. *Cultura popular na Idade Moderna*. São Paulo: Cia. Das Letras, 1989.
- CANDIDO, Antonio. Dialética da Malandragem caracterização das Memórias de um sargento de milícias. In: *Revista do Instituto de estudos brasileiros*, nº 8, São Paulo, USP, 1970, pp. 67-89.
- CARRIERI, A.; PAÇO-CUNHA, E. Notas provisórias sobre o desenvolvimento e a superação dos estudos organizacionais. IN: Encontro Nacional da ANPAD, 33, 2009, São Paulo Anais... São Paulo: ANPAD, 2009.
- COSTA, Martha M. *A organização circense – um estudo de sobrevivência organizacional pela preservação dos valores institucionais*. Dissertação de mestrado em Administração, Rio de Janeiro, FGV. (1999)
- CHOO, C. W. The Knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International Journal of Information Management*, Amsterdam, v. 16, n. 5, p. 329 – 340, Oct. 1996.
- CZARNIAWSKA, B. Karl Weick: concepts, style and reflection. *Sociological Review Monograph*, Oxford, v. 53, n. 2, p. 267 – 278, 2005.
- \_\_\_\_\_. A golden braid: Allport, Goffman, Weick. *Organization Studies*, 27(11): 1661-1674, 2006.
- DUARTE, Regina Horta – *Noites Circenses – Espetáculos de circo e teatro em Minas Gerais no século XIX*. Campinas, 1993. 426p. Tese de Doutorado – Departamento de História. Universidade Estadual de Campinas (SP), 1993.
- EISENBERG, E. M. Karl Weick and the aesthetics of contingency. *Organization Studies*, London, v. 27, n. 11, p. 1693–1707, 2006.
- FERREIRA, Luciano J. D. *A comunicação no circo*. 2010. Disponível em: <[http://www.circonteudo.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3117:a-comunicacao-no-circo&catid=147:artigos&Itemid=505](http://www.circonteudo.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3117:a-comunicacao-no-circo&catid=147:artigos&Itemid=505) > Acessado em: 20 de abr. de 2013

- GIOIA, D. On Weick: An appreciation. *Organization Studies*, v.27, n. 11, p.1709-1721, 2006.
- GOFFMAN, Erving. *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Boston, MA: Northern University Press, 1974.
- GUY, Jean-Michel. *Les langages du cirque contemporain*. [s.d.] Disponível em: <<http://www.doubs.fr/culture/Shema/documents/Le%20langages%20du%20cirque%20contemporain.pdf>>. Acesso em: 3 abril. 2013.
- KREPS, Gary L. Applying Weick's model of organizing to health care and health promotion: Highlighting the central role of health communication. *Patient Education and Counseling*, n.74, p. 347–355, 2009.
- LEITÃO P. C. C.; NASSIF, M. E. Uso da Informação sobre a concorrência e tomada de decisão: estudo e análise das características do processo de sensemaking organizacional. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 2, Número Especial, p. 133-148, out. 2012.
- LÉVI-STRAUSS, C. *O pensamento selvagem*. Campinas, SP. Editora Papirus. 8ª edição. 2008.
- MAGNANI, J. Guilherme Cantor. *Festa no pedaço: cultura popular e lazer na cidade*. São Paulo, Editora UNESP, 2003.
- MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. "Administração é Ciência ou Arte?" O Que Podemos Aprender Com Este Mal-Entendido? *RAE* 49 (3), p. 349-360. jul./set. São Paulo; 2009.
- MIZOCZKY, M; VECCHIO, R. Experimentando pensar: da fábula de Barnard à aventura de outras possibilidades de organizar. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, mar. 2006.
- MOTTA, F.C.P. *O que é Burocracia*. São Paulo: Brasiliense, 1984.
- MOREIRA, Roberto. *A sociologia do Homem em situações limite: redomas sensoriais, risco, performance e circo*. <Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/se/v23n1/a07v23n1.pdf>> Acesso em: 12 de abr. 2013.
- OLIVEIRA, J. S., CAVEDON, N. R. Micropolíticas das práticas cotidianas: Etnografando uma Organização Circense. *RAE*, São Paulo, v. 53, n. 2, mar /abr. 2013, pp. 156-168
- ORTON, J. D. Enactment, sensemaking and decision making: redesign processes in the 1976 reorganization of US Intelligence. *Journal of Management Studies*, n. 37, vol. 2, March, 2000.
- PASCHOA JR., Pedro Della – O Circo-Teatro popular. In: *Cadernos de Lazer*, vol. 3. São Paulo: SESC-SP/Brasiliense, SP, 1978.
- PIANCÓ, Fernando. O circo e sua gente. [s.d.] Disponível em: <[http://www.circonteudo.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2399:o-circo-e-sua-gente&catid=147&Itemid=505](http://www.circonteudo.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2399:o-circo-e-sua-gente&catid=147&Itemid=505)> Acessado em: 13 de abr. 2013.
- PIMENTA, Daniele (2009). *A dramaturgia circense – conformação, persistência e transformações*. Tese de doutorado em Artes, Campinas, Unicamp.
- ROCHA, Gilmar. O circo no Brasil – Estado da Arte, *BIB*, São Paulo, nº 70, 2º semestre de 2010, p. 51-70.
- SILVA, Ermínia. *O circo: sua arte e seus saberes. O circo-teatro no Brasil do século XVIII a meados do séc. XIX*. Dissertação de Mestrado em História – Universidade Estadual de Campinas, 2006.
- \_\_\_\_\_. (2003). *As múltiplas linguagens na teatralidade circense – Benjamin de Oliveira e o circo-teatro no Brasil no final do século XIX e início do XX*. Tese de doutorado em História, Campinas, Unicamp.
- \_\_\_\_\_. *O circo-família e o respeitável público*. 2009. Disponível em: <[http://www.centrode memoria.unicamp.br/sarao/revista30/PDF/sarao\\_texto\\_03.pdf](http://www.centrode memoria.unicamp.br/sarao/revista30/PDF/sarao_texto_03.pdf)> Acessado em: 20 de abr. 2013
- TEMPERANI, R. *Categorias, gênero e linguagens circenses*. Disponível em: <http://www.portaldocirco.com.br>. Acesso em 10.04.2013.
- WEICK, Karl E. *The social psychology of organizing*, 2nd edn. New York: Addison-Wesley, 1979.



- \_\_\_\_\_. 'Enacted sensemaking in crisis situations'. *Journal of Management Studies* 25: 305–317. 1988.
- \_\_\_\_\_. *Sensemaking in Organizations*. London: Sage, 1995.
- \_\_\_\_\_; SUTCLIFFE, Kathleen M. *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- \_\_\_\_\_; SUTCLIFFE, Kathleen M.; OBSTFELD, David. *Organizing and the Process of Sensemaking*. *Organization Science*. Vol. 16, nº 4, p. 409-421, Jul/Aug, 2005.
- VANUCHI, Camilo. *O circo na lona*. [s.d.] Disponível em: <[http://www.istoe.com.br/reportagens/17131\\_O+CIRCO+NA+LONA](http://www.istoe.com.br/reportagens/17131_O+CIRCO+NA+LONA)> Acessado em: 18 de abr. 2013
- VARGAS, Maria Thereza. *Circo: espetáculo de periferia*. São Paulo: IDART, 1981.
- 

1. UFMG, Brasil ([lima.oscar@gmail.com](mailto:lima.oscar@gmail.com))

2. Segundo Ferreira (2010) as famílias tradicionais de circo, apontam que as escolas de circo, apesar de serem capazes de transmitir a técnica e as habilidades circenses, no entanto, não incluem em seus currículos a vivência na lona de circo, que exige muitos outros atributos tais como: revezar em funções artísticas, técnicas, domésticas e comerciais; fazer manutenção dos precários equipamentos; saber divulgar a apresentação; gerir recursos financeiros muitas vezes insuficientes para os custos operacionais, entre outros. Nesse sentido, as escolas não tem acesso à todas as interpretações retrospectivas de ações ou eventos já realizados pela tradição circense para dar alguma ordem ao ambiente incerto em que se encontra essa organização.

3. Os elementos são recolhidos ou conservados em função do princípio "isso pode servir". O primeiro passo do *bricoleur* é retrospectivo: ele olha para um conjunto de materiais já constituído, faz ou refaz o seu inventário, dialoga com ele, para listar as respostas possíveis que o conjunto pode oferecer ao problema colocado (LEVI-STRAUSS, 2008).

---

**Vol. 37 (Nº 14) Año 2016**

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]