



Tarsila Santos Ribeiro

**Liderança e Organizações de Movimentos Sociais:
uma análise etnometodológica de uma organização do
movimento estudantil brasileiro**

Tese de Doutorado

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção
do grau de Doutora em Administração pelo Programa de
Pós-Graduação em Administração, do Departamento de
Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Prof.^a Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Rio de Janeiro
Setembro de 2022



Tarsila Santos Ribeiro

**Liderança e Organizações de Movimentos Sociais:
uma análise etnometodológica de uma organização do
movimento estudantil brasileiro**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, do Departamento de Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof.^a Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof.^a Ana Heloísa da Costa Lemos

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Fernando Guilherme Tenório

FGV

Prof. Marcelo de Souza Bispo

UFPB

Prof. Ricardo Henry Dias Rohm

UFRJ

Rio de Janeiro, 20 de setembro de 2022

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial do trabalho, é proibida sem a autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Tarsila Santos Ribeiro

Graduou-se em Psicologia na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), em 2014. Especialista em Liderança e Gestão de Pessoas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), em 2016. Mestra em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), em 2018. Participou de diversos congressos na área de administração, tendo como interesse acadêmico o tema de liderança. Foi professora substituta do Departamento de Administração da UFRJ e, atualmente, atua como professora colaboradora, na mesma universidade.

Ficha Catalográfica

Ribeiro, Tarsila Santos

Liderança e Organizações de Movimentos Sociais : uma análise etnometodológica de uma organização do movimento estudantil brasileiro / Tarsila Santos Ribeiro ; orientadora: Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte. – 2022.

315 f. : il. color. ; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2022.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Liderança pós-heroica. 3. Liderança relacional. 4. Liderança como prática. 5. Organizações de Movimentos Sociais (OMSs). 6. Etnometodologia. I. Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

“Não posso ser professor se não percebo cada vez melhor que, por não poder ser neutra, minha prática exige de mim uma definição. Uma tomada de posição. Decisão. Ruptura. Exige de mim que escolha entre isto e aquilo. Não posso ser professor a favor de quem quer que seja e a favor de não me importa o quê. Não posso ser professor a favor simplesmente do homem ou da humanidade, frase de uma vaguidade demasiado contrastante com a concretude da prática educativa. Sou professor a favor da decência contra o despudor, a favor da liberdade contra o autoritarismo, da autoridade contra a licenciosidade, da democracia contra a ditadura de direita ou de esquerda. Sou professor a favor da luta constante contra qualquer forma de discriminação, contra a dominação econômica dos indivíduos ou das classes sociais. Sou professor contra a ordem capitalista vigente que inventou esta aberração: a miséria na fartura. Sou professor a favor da esperança que me anima apesar de tudo. Sou professor contra o desengano que me consome e imobiliza. Sou professor a favor da boniteza de minha própria prática, boniteza que dela some se não cuido do saber que devo ensinar, se não brigo por este saber, se não luto pelas condições materiais necessárias sem as quais meu corpo, descuidado, corre o risco de se amofinar e de já não ser o testemunho que deve ser de lutador pertinaz, que cansa mas não desiste. Boniteza que se esvai de minha prática se, cheio de mim mesmo, arrogante e desdenhoso dos alunos, não canso de me admirar”.

Paulo Freire, *em Pedagogia da autonomia.*

*Para minha avó, Cyrenia, e minha mãe, Welma,
que me ensinaram quase tudo que sei.*

*E para todos os pós-graduandos que conheci, trabalhadores e estudantes,
que acreditam nessas instituições chamadas ciência e educação, incluindo
aqueles que, por conta da pandemia de Covid-19 e suas repercussões,
não tiveram a oportunidade de chegar até aqui.*

Agradecimentos

À Prof.^a Flávia Cavazotte. Como professora, ensinou-me a compreender a liderança com rigor e entusiasmo. Como supervisora de estágio docência, ensinou-me que tornar-me professora de liderança era, antes de tudo, uma forma de agir no mundo, a partir do qual não poder-se-ia abster de um compromisso ético. Como orientadora, tornou possível esta tese. O êxito desta tese é graças à confiança que você depositou nela e em mim durante o processo de sua orientação.

Aos Prof.s Ana Heloísa Lemos, Fernando Guilherme Tenório, Marcelo Bispo e Ricardo Henry Rohm, pelos cursos e escritos inspiradores e importantes para a minha formação. E pela atenção e disponibilidade despendidas nos comentários na defesa de projeto desta tese, que contribuíram de forma decisiva para seu êxito.

Ao Departamento de Administração da PUC-Rio, nas figuras dos Prof.s Alessandra Costa e Marcus Hemais, e de Lilian Maria Silva, Sandra Maria Precci e Teresa Campos, pelo suporte a minha formação, nos últimos anos.

Ao grupo de pesquisa Trabalho, carreira e gênero na contemporaneidade, na figura da Prof.^a Ana Heloísa Lemos, em especial às participantes mães, negras e/ou lésbicas, pela disponibilidade para a construção de um espaço de diálogo acadêmico e afetivo, que contribuiu para a realização desta tese.

Aos Prof.s Marcelo Norberto e Maria Isabel Mendes de Almeida (*in memoriam*), pelo diálogo na diferença. E pela delicadeza intelectual que, em sua clareza, ajudou-me a construir as bases da crítica pós-moderna que muito contribuiu para esta tese.

Aos Prof.s Maria da Glória Gohn, Diego dos Anjos, Gabriel Teles e Richard Santos, pela ação generosa de compartilhamento de conhecimento sobre os movimentos sociais e estudantis do nosso país. Aos Prof.s Maria Ceci Misoczky e Martin Parker, pela mesma generosidade sobre os movimentos e suas práticas de organização.

Esta tese é produto de uma pesquisa realizada junto à Associação Nacional de Pós-Graduandos (ANPG). Agradeço aos participantes que puderam ou não participar da pesquisa, nas figuras de Flávia Calé, Stella Gontijo e Cássio Borges, e de Vinícius Soares e Ana Priscila Alves. Também agradeço às Associações de Pós-Graduandos (APGs), nas figuras de Amanda Harumy, Carla Teixeira, Cristiane Fairbanks, Daniel Nunes, Gabriela Oliveira, Graziela Carmo, Igor Pinto, Kellwin Leray, Livia Macedo, Maurício Fanfa, Merllin de Souza, Natália Trindade, Priscila Duarte e Selma Bazan.

Esta tese também é produto da docência. Agradeço às Prof.^{as} Silvana Mesquita e Vera Candau, pelo diálogo na diferença sobre os desafios da profissão docente em interface com a didática. Também agradeço às Prof.^{as} Flávia Cavazotte, Ana Heloísa Lemos e Renata Kurtz, pela oportunidade de ser estagiária docente em seus cursos. Ao Departamento de Administração da UFRJ, nas figuras dos Prof.s Ana Carolina e Renato Bittencourt, Luciano Coutinho e Carlos Navarro, pela oportunidade ímpar de ser professora na primeira e maior instituição de ensino público superior do país.

Ao Sistema Único de Saúde (SUS) e aos esforços de seus profissionais de saúde, por tornarem viável a realização desta tese por meio da universalização e gratuidade da vacinação contra a Covid-19. À minha mãe, Welma Sheila Ribeiro, pelo amor e suporte de uma vida. À Isabel Freire, pelo carinho e cuidado em todos os momentos. Aos amigos e colegas, pela compreensão e incentivo nos momentos difíceis.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Resumo

Ribeiro, Tarsila Santos; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. **Liderança e Organizações de Movimentos Sociais: uma análise etnometodológica de uma organização do movimento estudantil brasileiro**. Rio de Janeiro, 2022. 315p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esta pesquisa discutiu a produção de liderança, nas práticas relacionais de uma organização do movimento estudantil brasileiro, na qual foi realizada uma etnometodologia situada em múltiplas localidades onde a organização atua. Desde o retorno do movimento de pós-graduação à cena pública brasileira, em 2019, nas manifestações que ficaram conhecidas como ‘tsunami da educação’, contra os cortes orçamentários das universidades federais, o sistema nacional de pós-graduação brasileiro enfrenta o contingenciamento constante de recursos e cortes orçamentários de programas e projetos, que incidem direta e imediatamente sobre a realidade de seus atores. Nesse contexto, organizações representativas de pós-graduação protagonizam um papel importante na produção de práticas de organização, que oferecem às ações de seus participantes um tipo de direcionalidade favorável ao atendimento de suas demandas: liderança. No entanto, pensar a liderança para além das organizações clássicas comuns aos setores privados da sociedade civil empresarial, de modo a conceber suas práticas em estruturas organizacionais informais e descentralizadas, onde a figura de líderes heroicos e individuais desvanece, ainda é um desafio para o campo de pesquisa do fenômeno. Também é desafiador pensar as práticas de liderança fora do pressuposto de alcance de objetivos instrumentais definidos para o bom funcionamento das organizações. Esses desafios, entretanto, não apontam para inexistência da liderança, mas para existência de práticas não empresariais/gerenciais de organização relacionadas ao fenômeno ainda pouco compreendidas em organizações de resistência e luta social. A análise etnometodológica destaca duas práticas de liderança produzidas nas interações entre os participantes da organização estudada.

Palavras-chave

Liderança pós-heroica; Liderança relacional; Liderança como prática; Organizações de Movimentos Sociais (OMSs); Etnometodologia.

Abstract

Ribeiro, Tarsila Santos; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves (Advisor). **Leadership and Social Movement Organizations: An ethnomethodological analysis of a Brazilian Student Movement Organization**. Rio de Janeiro, 2022. 315p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This research discussed the leadership production in the relational practices of a Brazilian student movement organization in which an ethnomethodology located in multiple locations where the organization operates was carried out. Since the return of the postgraduate movement to the Brazilian public scene in 2019 during the manifestations known as ‘tsunami da educação’, against the federal universities budget cuts, Brazilian national postgraduate system face the constant contingency of resources and budget cuts for programs and projects which directly and immediately affect the reality of their actors. In this scenario, postgraduate representative organizations play an important role in producing organizing practices that offer to the actions of their participants a type of directionality favorable to the resolution of their demands: leadership. However, it is still a challenge for the field to think about leadership beyond the classic organizations usually found in private sectors of business-civil society, so as to conceive their practices in informal and decentralized organizational structures, where the figure of heroic and individual leaders fades. It is also challenging to think about leadership practices outside the assumption of achieving instrumental goals defined for the proper functioning of organizations. These challenges, nonetheless, do not indicate the non-existence of leadership, but the existence of non business/managerial organizing practices related to the phenomenon that are still poorly understood in resistance and social struggle organizations. The ethnomethodological analysis highlights two leadership practices produced in the interactions between the participants of the studied organization.

Keywords

Post-heroic Leadership; Relational leadership; Leadership as practice; Social Movement Organizations (SMOs); Ethnomethodology.

Sumário

1. Introdução	13
1.1. Mapeando a temática: liderança e organizações de movimentos sociais	21
1.2. Problemas de pesquisa	30
1.3. Objetivo geral	33
1.4. Objetivos específicos	33
1.5. Delimitação da pesquisa	34
1.6. Relevância da pesquisa	36
2. Movimentos sociais, movimentos estudantis e suas organizações	37
2.1. Movimentos sociais e a questão da organização: considerações sobre fluxos processuais e práticas não empresariais/gerenciais de organização	38
2.2. Movimentos estudantis e suas organizações em contexto contemporâneo	59
3. Liderança pós-heroica e organizações de movimentos sociais	76
3.1. A construção da liderança em termos heroicos: o herói solitário	76
3.2. A reconstrução da liderança em termos pós-heroicos: “o que gênero e poder têm a ver com isso?”	81
3.3. Multidão e agitação social, identidades, papéis e influências de liderança	90
4. Liderança relacional, processual e como prática e organizações de movimentos sociais	104
4.1. Liderança relacional: uma abordagem focada no devir das relações	104
4.2. Da liderança pós-heroica e relacional-interacional para a perspectiva processual do devir da liderança	109
4.3. Liderança como prática: um movimento focado na prática interacional	114
4.4. Práticas de liderança: quadros e enquadramentos, posições e posicionamentos	119
5. Método, apresentação da organização estudada, desafios da pandemia e desenho da pesquisa	124
5.1. Etnometodologia como caminho teórico-metodológico para a investigação da prática de liderança	124
5.2. Apresentação da organização estudada	137
5.3. Os desafios da pandemia e suas repercussões para a situação geral em que a pesquisa foi realizada	152
5.4. Desenho da pesquisa: respondendo aos desafios da pandemia em tempo real	153
6. Análise	163
6.1. Liderança na construção de quadros e enquadramentos	167
6.2. Liderança na construção de posições e posicionamentos	199

7. Discussão	259
7.1. Recapitulando	259
7.2. Práticas de liderança (direção) participativa: quadros e enquadramentos, posições e posicionamentos	265
8. Considerações finais	278
9. Referências bibliográficas	281

Lista de abreviaturas

Campo de MS – Campo de estudos dos movimentos sociais	38
Campo de TO – Campo de estudos das organizações	38
Campo de TO-MS – Campo de interface entre organizações e movimentos sociais	21
Campo de LMS – Campo de estudos de liderança, nos movimentos sociais	78
Campo de LTO – Campo de estudos de liderança, nas organizações	25
Campo de LTO-MS – Campo de estudos de liderança de interface entre organizações e movimentos sociais	26
OMSs – Organizações de Movimentos Sociais	22
MNPG – Movimento Nacional de Pós-Graduandos	137
ANPG – Associação Nacional de Pós-Graduandos	18
APGs – Associações de Pós-Graduandos	137
CNPG – Congresso Nacional de Pós-Graduandos	142
CONAP – Conselho Nacional de Associações de Pós-Graduandos	142
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior	73
CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico	168
FNDCT – Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico	168
PNPG – Plano Nacional de Pós-Graduação	141

Lista de figuras

Figura 1 – Mapa da temática: liderança e organizações de movimentos sociais	27
Figura 2 – Delimitações da pesquisa	35
Figura 3 – Contexto das ações mobilizadas pela ANPG	75
Figura 4 – Logotipo da ANPG	138
Figura 5 – Mapa de atuação da ANPG	139
Figura 6 – Materiais de divulgação em defesa da ciência	171
Figura 7 – Cartaz de divulgação: convocação à paralisação nacional dos pós-graduandos	177
Figura 8 – Projeção luminosa do cartaz de divulgação (Lapa, Rio de Janeiro – RJ) Filipe Peçanha	177
Figura 9 – Materiais de divulgação explicando a desvalorização da ciência	189
Figura 10: Materiais de divulgação solucionando a desvalorização da ciência	195
Figura 11: Materiais de divulgação dos pós-graduandos como trabalhadores	214

Lista de tabelas

Tabela 1 – Trabalho de campo – Informações gerais	163
---	-----

“Nós, homens do conhecimento, não nos conhecemos; de nós mesmos somos desconhecidos – e não sem motivo. Nunca nos procuramos: como poderia acontecer que um dia nos encontrássemos? [...] para nós mesmos somos ‘homens do desconhecimento’”.

Nietzsche, em *Genealogia da moral*.

“Afim, se todo o conhecimento é autoconhecimento, também todo o desconhecimento é autodesconhecimento”.

Santos, em *Um discurso sobre as ciências na transição para uma ciência pós-moderna*.

“Se sabemos muito sobre nossos líderes, sabemos muito pouco sobre liderança”.

Burns, em *Leadership*.

“Precisamos entender a liderança e, para isso, não é suficiente entender o que os líderes fazem”.

Hosking, em *Organizing, leadership, and skillful process*.

“É óbvio, agora, que concentrar o poder nas mãos de poucos, seja em países ou organizações, não foi uma experiência bem-sucedida na tomada de decisão. Podemos fazer melhor, em nossa teorização, pedagogia e prática?”.

Tourish, em *Leadership, more or less? A processual communication perspective on the role of agency in leadership theory*.

“Estamos felizes com ela [liderança] da forma como está atualmente? Está servindo para o avanço de nossa civilização de uma forma que seja sustentável para nós mesmos e para nossos descendentes?”.

Raelin, em *Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency*.

“Bem, não entendemos este paradigma, porque não há um líder [...] E acho que isso não é apenas um mal-entendido sobre como operamos, mas também um mal-entendido sobre o que estava realmente acontecendo no período que eles [Martin Luther King e Malcolm X] fazem referência”.

Alicia Garza, cocriadora da *Black Lives Matter Global Network*, em *Black Lives Matter and the revitalization of collective visionary leadership*.

“Pessoas fortes não precisam de líderes fortes”.

Ella Baker, mãe do movimento por direitos civis (Geledés).

1

Introdução

Desde a crise do capitalismo de 2008, uma das maiores crises econômicas da história do mundo globalizado, ondas de revoltas em massa ganharam destaque nas reconfigurações das geografias políticas globais. No início concentrada no setor imobiliário de um Estado dos Estados Unidos – a Califórnia –, a crise econômica espalhou-se rapidamente por todo o sistema financeiro estadunidense, europeu e pelas novas articulações do capital transnacional organizado em redes conectadas pelo mundo. Dentre os desdobramentos dessa crise sistêmica, observou-se o início de uma recessão econômica mundial com consequências econômicas e sociais trágicas, como a queda acentuada no comércio internacional, a desregulamentação dos mercados sobre a estrutura de produção das economias capitalistas, levando ao afrouxamento de normas de regulamentação das relações de trabalho sob o signo de flexibilização. Esse afrouxamento, por sua vez, levou, a perda de direitos sociais, trabalhistas e previdenciários com impacto na vida dos trabalhadores, a elevação dos índices de desemprego, ao desassalariamento formal, a jornadas de trabalho cada vez mais longas e aceleradas e a uma profunda crise de representatividade dos órgãos institucionais e partidários junto à sociedade civil. Como resposta à recessão econômica, governos e bancos centrais, visando estimular as economias e diminuir os riscos da crise para seus mercados, implementaram políticas de austeridade de orientação neoliberal através da adoção de mecanismos fiscais e monetários, que alastraram a tensão da esfera financeira para a política. Esse foi um marco crucial do sentimento de indignação generalizado, que levou ao surgimento de diversas ações coletivas, protestos e manifestações, no início da segunda década do século XXI. Tomando as ruas de diversos países europeus, foram observadas, por exemplo, ações organizadas pelos movimentos Indignados, na Espanha, e Geração à Rasca, em Portugal, além do surgimento de novas formas de organização da ação, na Grécia, Inglaterra, Islândia e Itália, todas com foco antiausteridade. Já os movimentos da Primavera Árabe tomaram as ruas do Oriente Médio, no Egito, Tunísia e Turquia, e, nos Estados Unidos, o *Occupy Wall Street* espalhou-se rapidamente da ocupação de um parque na região do Manhattan, em Nova Iorque, para o mundo.

Todavia, como ações coletivas dirigem suas reivindicações a elites específicas e ramos estatais de cada país, a nova geopolítica da indignação global, nas palavras de Bringel (2017b), desafia de modos muito diferentes os países da América Latina, os europeus, os árabes e os norte-americanos. No que refere-se aos países latino-americanos, em particular, é importante ressaltar que, diante das diversas crises econômicas do início desse século, incluindo a crise global de 2008, diferentes respostas à recessão foram oferecidas. O que houve em comum entre essas respostas foi a disputa pela reconstrução das geografias do poder dos movimentos em suas dimensões espacial e territorial, e a tematização dos conflitos sociopolíticos e culturais existentes em seus países. Essa disputa pela reconstrução geopolítica dos países latino-americanos, porém, ocorreu em meio à desestabilização da legitimidade do sistema político e da representatividade institucional e partidária outrora existente em suas sociedades. Com a política representativa como forma de democracia sendo recorrentemente questionada, no interior dessas sociedades, diversas mudanças em seus ordenamentos sociais engendraram processos de fragilização democrática com tendência à desdemocratização desses países. No curso desses processos, uma crise político-democrática espalhou-se e, por consequência, o papel dos movimentos que atuam no contexto da latino américa mudou consideravelmente face aos diferentes projetos sociopolíticos e culturais em cena, nesse século (GOHN, 2019b, 2015d).

No Brasil, a crise político-democrática em sua sociedade é entendida como parte desestabilização política da América Latina (BRINGEL, 2017a, GOHN, 2015a, 2015d), tendo como uma de suas principais consequências o *impeachment* da ex-presidenta Dilma Rousseff, na época, filiada ao Partido dos Trabalhadores (PT), em um já reconhecido golpe jurídico-parlamentar respaldado pelo judiciário, em 2016 (MISOCZKY; ABDALA; BÖHM, 2020, GOHN, 2019e, FREIXO; PINHEIRO-MACHADO, 2019, PINHEIRO-MACHADO, 2019a, 2019b, 2019c, BRINGEL, 2017a, 2013, JINKINGS, 2016, SANTOS, 2016). Desde o golpe, a democracia brasileira tem sido gravemente tensionada e ameaçada com o ‘esgarçamento’ de instituições através da desregulamentação ou revisão de muitos espaços de participação direta criados à luz de modelos de gestão social mais participativos, de práticas e valores democráticos (TENÓRIO; TEIXEIRA, 2021). Por consequência, não somente direitos conquistados encontram-se em risco de não serem mais assegurados, mas, também, marcos civilizatórios que acreditava-se estarem sedimentados, como a valorização do direito à vida, à saúde e a própria democracia passam a ser relativizados, em particular,

pelo atual chefe do executivo, que, desde sua candidatura, aposta na intensificação da polarização do debate público e na conflagração da sociedade brasileira (NUNES, 2022, FREIXO; PINHEIRO-MACHADO, 2019). O resultado é o enfrentamento cotidiano de atos de incivilidade que, no campo da política partidária, levaram, por exemplo, ao assassinato de Marielle Franco, uma vereadora e ativista dos direitos civis, negra e lésbica, e a atuação parcial do judiciário na prisão do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva (PT). Já no campo não partidário, movimentos de extrema direita, conservadores, racistas, sexistas e xenófobos tomam as ruas do país em nome de uma nova direita em progressiva ascensão autoritária (GOHN, 2019b, 2019e, CASIMIRO, 2018, BRINGEL, 2017a).

Agravando ainda mais o cenário geopolítico brasileiro, os anos de 2020 apresentaram um contexto similar ao de uma guerra provocada pela disseminação do novo coronavírus SARS-CoV-2, causador da doença Covid-19, em nível de pandemia: a pandemia de Covid-19, a mais grave crise sanitária mundial recente. Enquanto medidas sanitárias foram tomadas a toque de caixa na maioria dos países do mundo, para combater ou minorar os efeitos devastadores do vírus, no Brasil, uma política de obstrução ao reconhecimento da pandemia foi marcada pela negação de questões que exigiam reconhecimento e validação científica, o que obstaculizou não somente a adoção dessas e de outras medidas, mas, também, a compra de vacinas e a execução do orçamento destinado a combater a pandemia. Essa política negacionista, que marca a gestão da crise sanitária do país, teve como resultado a morte de quase setecentos mil brasileiros e o acirramento das crises econômica, social e político-democrática que o país enfrenta desde o início do século, tornando-se especialmente perigosa em Estados e municípios em que o negacionismo científico comum ao executivo transformou-se no discurso oficial de alguns de seus representantes (CAPONI *et al.*, 2021, SANTOS, 2020, BRINGEL, 2020). Ainda nesse cenário, as áreas de educação, ciência e tecnologia, responsáveis por darem importantes respostas aos desafios da pandemia, enfrentam o constante contingenciamento de recursos e cortes de orçamento para seus programas e projetos, além da destruição moral de seus sistemas públicos em todos os níveis, mas especialmente no superior, pelos ataques às universidades públicas, tomadas como antros de balbúrdia e de improdutividade acadêmica, em desacordo com inúmeros *rankings* de avaliação dessas áreas (CALLEGARI, 2019).

Por fim, no cenário dos estudos de liderança, a recessão econômica decorrente da crise global de 2008 exaltou o fenômeno como uma das principais respostas para a desvantagem competitiva que desencorajava a retomada econômica dos países do eixo norte, sob o argumento que, como fio condutor para essa retomada, a liderança precisaria de bons líderes e liderados (TOURISH, 2014). Esse argumento encontrou ressonância no campo de estudos de liderança, levando ao desenvolvimento de abordagens mais coletivistas, pós-heróicas do fenômeno (e.g., GIBEAU; REID; LANGLEY, 2016, CULLEN-LESTER; YAMMARINO, 2016, DENIS; LANGLEY; SERGI, 2012, YAMMARINO *et al.*, 2012, SERGI; DENIS; LANGLEY, 2012, BOLDEN, 2011). No entanto, o encontro histórico entre a recessão econômica e as ações organizadas pelos movimentos, nos anos de 2010, engendrou mudanças significativas, no campo: se, por um lado, os estudos de liderança acompanharam as mudanças na racionalidade organizacional em decorrência da necessidade de perspectivas pós-heróicas do fenômeno e das reflexões decorrentes das novas formas de organização expressas por essas ações, por outro, minaram os apelos vocalizados por essas mesmas perspectivas (O'REILLY *et al.*, 2015a, 2015b). O resultado foi a diminuição de pesquisas realizadas a partir de perspectivas pós-heróicas de liderança e, por consequência, o entrincheirando do debate entre as prerrogativas de abordagens que enfatizam a expressão individual da liderança através da figura de líderes individuais, heróicos, e a inexistência do fenômeno.

Esses cenários geopolíticos sombrios, entretanto, são imagens incompletas do Brasil e dos estudos de liderança. Se o acirramento das crises que o país enfrenta, por um lado, tensiona e ameaça sua democracia, por outro, traz inovações ao campo da participação e do associativismo da sociedade civil (GOHN, 2019e). Nesse campo, observa-se, por exemplo, a volta à cena pública brasileira dos movimentos estudantis universitários em nível de pós-graduação, em particular, a partir do 'tsunami da educação' de 2019, quando as ruas do país foram tomadas em protestos contra os cortes orçamentários das universidades federais. Já no campo de estudos de liderança, essa (re)volta parece estar sendo acompanhada pelos seus estudiosos através do recente aumento de pesquisa pós-heróicas realizadas no contexto dos movimentos sociais e suas organizações (CARROLL; FORD; TAYLOR, 2019, SUTHERLAND, 2019, SUTHERLAND; LAND; BÖHM, 2014). No entanto, o retorno das perspectivas pós-heróicas de liderança ao campo em sua interface com o tema da participação veio acompanhado de um certo esgotamento do debate anterior sobre

as formas de participação do fenômeno em espaços institucionais, isto é, sobre as formas de liderança ligadas ao institucional, ao papel de líderes formais ou de centros de comando para mobilização da ação (SIMSA; TOTTER, 2020, WOODS, 2016, WESTERN, 2014, RAELIN, 2012).

Mas, afinal, o que está acontecendo com a liderança em um contexto participativo não necessariamente institucional? Pensar a liderança nos movimentos e suas organizações, no tempo presente, significa reconhecer a existência de uma considerável distinção nas formas de organização social, política e cultural de seus participantes, outros modos de coletivização, que assumem que o fenômeno pode ser produzido para além da figura do líder individual – a pessoa no ‘comando’ –, bem como os limites do legado da liderança heroica. Dizer que o legado construído por líderes tem limites não significa dizer que esses atores não tenham existido, existam nem existirão. Também não significa dizer que suas trajetórias tenham sido insignificantes. Pensar os limites da liderança heroica significa reconhecer que, em organizações menos centralizadas ou descentralizadas, cujas estruturas de liderança são mais horizontais, não existe um líder essencial para mobilização, existem vários e existe a liderança produzida conjunto de participantes envolvidos no fenômeno. Dessa forma, ainda que organizações de movimentos sociais sejam uma forma organizacional considerada mais estruturada, por terem cargos, bases e assessorias, identidades coesas, adversários, aliados, repertórios de demandas e ações, estratégias e táticas, ideologias, e, inclusive, atuação institucional, *esse* lugar de comando do líder não costuma existir (CASAGRANDE; RIVERA, 2020, SIMSA; TOTTER, 2020, SUTHERLAND, 2019, SUTHERLAND; LAND; BÖHM, 2014, OSTERMAN, 2006).

Já existe uma vasta e qualificada literatura de liderança que, ao mesmo tempo que afirma que a perspectiva da participação institucional centrada na figura de líderes é um caminho fundamental de análise do fenômeno, reconhece que entender o que está acontecendo com a liderança, em tempos de mudança democrática, passa não somente pela elucidação do plano político institucional de atuação do líderes nas organizações, mas, também e necessariamente, pelo que acontece fora desse plano (CREVANI *et al.*, 2021, LADKIN, 2020, O'REILLY *et al.*, 2015a). Esta tese procurou ir além da atuação institucional da liderança e, portanto, das ações mobilizadas por líderes, enfocando o que era performado nas interações entre seus atores e, assim, teve como objetivo investigar como a liderança era produzida, de forma concreta,

nas práticas relacionais de uma organização do movimento estudantil brasileiro, a Associação Nacional de Pós-Graduandos (ANPG). A análise etnometodológica da liderança baseada em trabalho de campo realizado entre agosto de 2021 e julho de 2022, em meio a pandemia de Covid-19, centralizou os participantes comuns dessa organização, pós-graduandos, trabalhadores e estudantes, que, desde a entrada na graduação, tem suas vidas impactadas de maneira profunda pelas crises que o país enfrenta, vivendo sob condições objetivas e subjetivas precárias para realizar suas pesquisas, embora sejam responsáveis por quase 90% da produção científica do país. Como resultado, esta tese argumenta que as interações entre os participantes produziram liderança e, também, participação.

Dividiu-se a tese em três partes, compondo nove capítulos. A primeira parte foi composta por quatro capítulos, incluindo esta introdução, e teve como objetivo fornecer elementos referenciais para fundamentação teórica da pesquisa, além de delinear sua temática: liderança e organizações de movimentos sociais. O *capítulo 1* dividiu a introdução em um mapeamento da temática, problemas, objetivos geral e específicos, delimitação e relevância da pesquisa. O mapeamento realizado apropriou-se da noção de campo dos estudos organizacionais, associando essa noção à abordagem institucionalista de DiMaggio e Powell (2007), para focalizar os atores relevantes para a construção do campo de estudos de interface entre organizações e movimentos sociais e, mais especificamente, dos estudos de liderança encontrados, nesse campo. Essa abordagem foi a mais encontrada em mapeamentos realizados anteriormente sobre a liderança em campos periféricos ao desta tese, de modo que o mapeamento contribuiu não somente para a compreensão da delimitação dessa pesquisa, mas, também, para elucidação das pontes teóricas necessárias para realização de pesquisas futuras sobre a temática. Na sequência, os problemas de pesquisa foram construídos a partir desta introdução e do mapeamento da temática, de modo que o objeto inicial da investigação, a pergunta de pesquisa formulada, foi fruto dessa problematização. Partindo da pergunta, delineou-se os objetivos dessa investigação. A delimitação da pesquisa foi subdividida em três categorias: como, o que e em qual campo estudar a temática. Justificou-se a escolha dessa temática como um problema relevante para a investigação em referência aos cenários geopolíticos geradores dos problemas, a agenda dos estudos de liderança e aos sujeitos que articulam-se com a temática.

No *capítulo 2*, foram abordadas as referências teóricas necessárias para fundamentação dos movimentos sociais em interface com a questão da organização. Inicialmente, fez-se considerações sobre fluxos processuais e práticas não empresariais/gerenciais de organização. Os conceitos de organização, movimento social, organização de movimento social e movimento estudantil foram apresentados com base no ‘mundo’ organizacional e de liderança da pesquisa. Discussões sobre teorias, conceitos e categorias que estruturam o conhecimento científico que circunscrevem a temática dessa pesquisa são extensas e trabalhadas a décadas por vários saberes das ciências humanas e sociais aplicadas ou não. Dessa forma, a opção dessa pesquisa foi concentrar o debate teórico em matrizes intelectuais comuns aos campos de estudos das organizações e de interface entre organizações e movimentos sociais. Mas se está ciente de que as teorias, conceitos e categorias apresentadas também poderiam ter sido circunscritas por outras intelectualidades – e devem ser, em pesquisas futuras. Ainda nesse capítulo, também foram abordados os movimentos estudantis e suas organizações em contexto contemporâneo, apresentando apontamentos contextuais internacionais e nacionais relevantes para compreensão de suas lutas recentes.

O *capítulo 3* também foi teórico e preocupou-se com a decomposição do capítulo anterior pela utilização de referências teóricas mais específicas de liderança. Abordou-se a liderança a partir de referências que lançaram luz às características coletivistas, pós-heroicas do fenômeno. Inicialmente, fez-se considerações sobre a construção da liderança em termos heroicos. Na sequência, também foi abordada a reconstrução da liderança em termos pós-heroicos, a perspectiva pós-heroica, lançando luz às relações mútuas entre liderança, gênero e poder. Essa fundamentação foi bastante consistente com a noção de produção, em que a liderança, em vez de ser um produto resultante de líderes individuais, é produzida por todos os atores envolvidos no fenômeno. Partindo dessa reconstrução, noções psicossociológicas relevantes acerca da liderança foram revisitadas, a saber: multidão e agitação social, identidades, papéis e influências de liderança.

Já o *capítulo 4* continuou lançando luz às características coletivistas de liderança por meio da articulação da perspectiva pós-heroica a três outras perspectivas teóricas contemporâneas nos estudos de liderança, que, alinhadas em suas tradições pós-modernistas, permitiram conceber o fenômeno a partir de suas características de construção coletiva, emergência interacional, continuidade e

direcionalidade. Para tal, fez-se considerações sobre a perspectiva relacional de liderança, focada no devir das relações estabelecidas entre os atores do fenômeno, a perspectiva processual do devir da liderança e, ainda, o movimento de liderança como prática, focado em sua prática interacional. Por fim, abordou-se duas práticas produtoras de liderança: quadros e enquadramentos, e posições e posicionamentos.

A segunda parte dessa pesquisa foi composta pelo capítulo metodológico. No *capítulo 5*, foi abordada a etnometodologia, a partir de uma postura ontológica relacional-relativista e epistemológica pós-positivista-socioconstrucionista, como caminho teórico-metodológico para a investigação da liderança produzida nas atividades de trabalho dos participantes em interação, tendo como objetivo descobrir o que os participantes da organização estudada faziam, os métodos que usavam, para criar a ordem padronizada da vida social relacionada ao fenômeno. As técnicas utilizadas para geração de dados foram a observação participante direta e moderada, conversa e entrevista informais, entrevista formal não e semiestruturadas, nota de campo e autorreflexão. Para análise dos dados, foram utilizados critérios oriundos dos conceitos-chave (preceitos) da etnometodologia e da liderança, para identificar, selecionar e levar os dados à análise.

A terceira e última parte dessa pesquisa foi composta por três capítulos. No *capítulo 6*, abordou-se a análise dos dados gerados no campo, tendo como unidade de análise as interações entre os participantes, a partir das quais foram realizadas interpretações em nível relacional meso (grupal) de organização social. Duas práticas obedeceram os preceitos da etnometodologia e da liderança e foram realizadas em todos os espaços de investigação da pesquisa: quadros e enquadramentos, e posições e posicionamentos. O capítulo 7 discutiu o modo como ocorreu a produção de liderança, na organização estudada. Já o capítulo 8 apresentou as considerações finais dessa pesquisa e, por fim, o último capítulo apresentou-se as referências bibliográficas utilizadas para fundamentá-la, teoricamente.

1.1.

Mapeando a temática: liderança e organizações de movimentos sociais

O *campo de estudos*¹ das organizações (TO) e o *campo dos movimentos sociais* (MS)² estão enraizados em um empreendimento comum de compreender as coletividades, entretanto, durante a maior parte de suas existências, esses campos mantiveram-se distantes (WEBER; KING, 2014). Gohn (2014c) argumentou que o encontro entre os campos TO e de MS aconteceu somente em um quinto momento de elaboração do paradigma clássico dos movimentos sociais, a partir dos anos de 1960, formando uma corrente teórica conhecida como institucional/organizacional-comportamentalista. De acordo com a autora, essa corrente buscou nas obras de Weber (2009b[1922]) sobre a burocracia e de Michels (1982[1911]) sobre a lei de ferro das oligarquias os fundamentos para compreender os comportamentos coletivos, tendo Selznick (1952), Gusfield (1955) e Messinger (1955) como seus principais representantes. No entanto, foi somente nos anos de 1990 que o crescimento da literatura em comum entre os estudiosos dos campos de TO e de MS pode instituir o *campo de interface entre organizações e movimentos sociais* (TO-MS) – constituído pelas teorias organizacionais e pelas teorias contemporâneas norte-americanas dos movimentos sociais. Esse crescimento de denominadores comuns, por assim dizer, só foi possível, porque um grupo de jovens estudiosos originalmente filiados ao campo de MS propuseram três reformulações às teorias da corrente institucional/

¹ O conceito de campo foi entendido a partir da definição clássica de DiMaggio e Powell (2007) de campos organizacionais como um “conjunto de atores que, juntos, constituem uma área reconhecida da vida institucional [...] O valor dessa unidade de análise está no fato de que ela dirige nossa atenção [...] para a totalidade dos atores relevantes. Ao fazer isso, a ideia de campo capta a importância tanto da *conectividade* (veja Laumann et al., 1978) como da *equivalência estrutural* (White et al., 1976)”. De forma análoga, também pode-se entender o conceito de campo como “uma arena – um sistema de atores, ações e relações – cujos participantes levam em consideração uns aos outros enquanto realizam atividades inter-relacionadas” (MCADAM; SCOTT, 2005, p.10). Para outras referências, ver Candido *et al.* (2018) e Machado-da-Silva, Guarido e Rossoni (2006).

² Nesta tese, o campo de MS referiu-se às teorias clássicas do que convencionou-se chamar de paradigma norte-americano dos movimentos sociais, desde já, um recorte do grande campo das teorias das ações coletivas. Sobre o conceito de paradigma, Gohn (2014c), tomando emprestado o termo de Kuhn (1962), entende que paradigma é um recurso pedagógico utilizado não para definir o paradigma em si, mas para localizá-lo diferencialmente em relação aos demais, neste caso, por um critério geográfico-especial. Em suas palavras, “paradigma é um conjunto explicativo em que encontramos teorias, conceitos e categorias, de forma que podemos dizer que o paradigma X constrói uma interpretação Y sobre determinado fenômeno ou processo da realidade social” (Ibid, p.13). Desse modo, a autora dividiu a teorização dos movimentos sociais em clássica e contemporânea, subdividindo-a em três eixos paradigmáticos: 1) paradigma norte-americano (corrente institucional/organizacional-comportamentalista), 2) paradigmas europeus (marxista – corrente histórico-estrutural, e dos novos movimentos sociais – corrente culturalista-identitária), e 3) paradigma latino-americano (GOHN, 2014a).

organizacional-comportamentalista, tendo em vista o recém-descoberto interesse desse campo nas organizações e seus processos.

A primeira reformulação teórica proposta pelos autores substituiu as noções de multidão e de agitação social, como mecanismos primários do comportamento organizacional, o que contribuiu para o desenvolvimento de uma teoria, que viria a ser um marco no paradigma norte-americano dos movimentos sociais, a Teoria da Mobilização de Recursos (TMR) (MCCARTHY; ZALD, 1977, 1973). Para além das abordagens institucionalistas de seus principais representantes, a TMR também foi influenciada pela última geração das teorias organizacionais daquela época, que viria a construir o arcabouço teórico da Escola Contingencial (DONALDSON, 1998, 1996, PFEFFER, 1982). Foi nesse momento que Zald e Ash (1966), pioneiras da corrente institucional/organizacional-comportamentalista, publicaram um estudo ampliando a análise institucional dos movimentos. Pouco tempo depois, McCarthy e Zald (1977) forjaram o conceito de Organizações de Movimentos Sociais (OMSs), como um recurso analítico da TMR. Pelas lentes da TMR, movimentos são entendidos como grupos de interesse, vistos como organizações formais e analisados sob a ótica da burocracia institucional. Dessa forma, o foco analítico dessa teoria está no caráter institucional da conflitualidade social e, por isso, reduz a dinâmica dos conflitos organizacionais a uma lógica racional-instrumental de interação entre a dinâmica interna das OMSs, pela centralidade atribuída à disponibilidade de recursos econômicos e organizacionais (e pela necessidade de mobilizá-los, para a constituição das OMSs), a organização preexistente das estruturas de preferência e as tentativas de empreender para atender à demanda preferencial.

A segunda reformulação teórica refutou a concepção de movimentos como uma resposta irracional, emocional, espontânea e perturbadora das massas aos desajustes no sistema social. Essa reformulação contribuiu para o deslocamento do enfoque analítico anterior no comportamento coletivo para modelos explicativos baseados na racionalidade e na estratégia da ação coletiva, incluindo, por exemplo, os cálculos que os movimentos faziam com vistas à otimização da eficácia do recrutamento de novos participantes, entendidos como atores racionais e estratégicos, e ao aumento das chances de sucesso político. A Teoria da Mobilização Política (TMP – MCADAM; TARROW; TILLY, 2001, TARROW, 1994, MCADAM, 1982) foi o produto teórico mais importante dessa reformulação. Pelas lentes da TMP, movimentos sociais são entendidos de modo muito semelhante à TMR, incluindo-se,

entretanto, a noção de processo político e, por consequência, a análise das estruturas de oportunidades, dos graus de organização dos grupos demandatários, bem como das dimensões culturais e simbólicas da ação, como linguagens, ideias, ideologias e práticas de resistência, entendidas como componentes dos conflitos expressos nos discursos dos participantes dos movimentos. Dessa forma, ainda que a TMP tenha mantido o enfoque racional-instrumental em relação aos conflitos, a constituição das OMSs não era mais entendida por recursos exclusivamente econômicos, de modo que os incentivos necessários para mobilização também passaram a ser entendidos como políticos e, assim, disputados pelas estruturas institucionalizadas, no sistema político formal. Por fim, a terceira reformulação deslocou o enfoque anterior nos conflitos decorrentes da distribuição de recursos econômicos e políticos para as práticas culturais e os elementos de sociabilidade, o que contribuiu para ampliar o entendimento dos conflitos para além de sua institucionalidade.

Embora essas reformulações tenham aproximado os campos de MS e de TO, os estudiosos organizacionais da época, por influência dos estudos contingenciais, costumavam orientar suas análises para o que ocorria fora das organizações, isto é, para os ambientes em que as organizações atuavam. Dessa forma, enquanto as teorias dos movimentos sociais colocavam os fenômenos que ocorriam nas organizações (intraorganizacionais) em primeiro plano de análise, as teorias organizacionais costumavam rebaixá-los em seus estudos ambientais. Esse desencontro contribuiu para que a trajetória de união entre os campos de MS e de TO ocorresse em mão única, das teorias organizacionais para as teorias dos movimentos sociais (ROJAS; KING, 2019, WEBER; KING, 2014, CAMPBELL, 2005, MCADAM; SCOTT, 2005, CLEMENS 2005, CLEMENS; MINKOFF, 2004). O resultado foi a construção de um reforçado imaginário que, ainda hoje, relaciona os fenômenos organizacionais ao protótipo de formas e práticas de organização mais comumente encontradas em setores privados da sociedade civil empresarial, o que contribui para elaboração de estudos que não costumam investigar outras formas e práticas de/da organização (KING; FELIN; WHETTEN, 2010).

Nos anos de 1990, em que pesem as implicações desse imaginário para os estudos organizacionais, a trajetória de união entre os campos de MS e de TO passou a ocorrer em mão dupla com o crescimento das comunalidades teóricas entre seus estudiosos (ROJAS; KING, 2019, WEBER; KING, 2014, MCADAM; SCOTT, 2005). Essa união foi consagrada com a construção de espaços institucionais

dedicados à produção de conhecimento sobre organizações e movimentos sociais. Dentre eles, destacam-se as últimas edições do congresso realizado no âmbito do *European Group for Organizational Studies (EGOS Colloquium)*³, o *Congreso Internacional de Análisis Organizacional (CIAO)*, e o *Latin American and European Meeting on Organization Studies*. Também destacam-se as publicações de *Social Movements and Organization Theory* (2005), reunindo, de forma inédita, vozes proeminentes do campo de TO-MS, de alguns capítulos nas duas edições do *Blackwell Companion to Social Movements* (2004, 2009), de um capítulo no *The Oxford handbook of sociology, social theory, and organization studies* (2014), e, ainda, de uma edição especial do *Administrative Science Quarterly* (v.53, n.3, 2008) – *Movimentos sociais em organizações e mercados*. Na introdução a essa edição, Davis *et al.* (2008, p.390) argumentaram que organizações e movimentos sociais eram “gêmeos separados no nascimento” e que havia chegado o momento de reuni-los. Os anos subsequentes a essas publicações presenciaram o fluxo crescente de pesquisas nesse campo (e.g., a introdução de BAKKER *et al.*, 2013 para a edição especial do *Organization Studies* [v.34, n.5-6, 2013] – *Movimentos sociais, sociedade civil e corporações*).

Nessas publicações, o campo de TO-MS elaborou uma nova agenda de pesquisa orientada à *política organizacional dos movimentos sociais* (WEBER; KING, 2014). Partindo das proposições dessa agenda, previa-se a inauguração do problema da agência, uma vez que mudanças organizacionais de baixo para cima não precisavam mais assumir modelos baseados em agenciamentos individuais para serem explicadas, e a reintrodução do conflito intraorganizacional como um fenômeno relevante para compreensão dessas mudanças. Em contraste com os estudos organizacionais mais estabelecidos, que destacavam as tendências isomórficas das organizações, essa agenda permitiu que o campo de TO-MS desafiasse o estatuto da autoridade organizacional, levando seus estudiosos a entenderem as organizações como arenas de ação política, onde disputas múltiplas de sentidos ensejavam

³ Ver as edições do EGOS 2021 – *Organizing* para uma sociedade inclusiva: significados, motivações e mecanismos → Organizações e práticas organizativas nos campos dos movimentos sociais. | 2019 – Iluminando o futuro: o desafio para as organizações → Desenvolvimento de liderança para um mundo de pós-verdade, pós-humano e pós-organizacional. | 2016 – *Organizing* na sombra do poder → Práticas organizacionais dos movimentos sociais: o poder de organizar de baixo. | 2012 – Design!? → Redesenhando a liderança nas organizações: o imperativo econômico e a prática ética. | 2010 – Ondas da globalização: repetição e diferença nas práticas organizacionais ao longo do tempo e do espaço → Novas direções na teoria e na pesquisa de redes organizacionais.

negociações entre as diferenças que constituíam os conflitos, nas organizações (FLIGSTEIN; MCADAM, 2012 – ver MINTZBERG, 1985, 1983).

Pouco tempo depois, no início dos anos 2000, estudiosos de liderança organizacional também começaram a reorientar suas análises para as novas descobertas do campo de TO-MS, uma vez que o *campo de estudos de liderança, nas organizações* (LTO) já vinha demonstrando interesse na política organizacional com as publicações de duas edições especiais sobre a temática, no periódico científico *The Leadership Quarterly* (v.15, n.4, 2004) – *Perspectivas políticas na liderança*, e, posteriormente, e no *Journal of Leadership & Organizational Studies* (v.24, n.1, 2017) – *Influência social e política na pesquisa organizacional*. Esse recém-descoberto interesse do campo de LTO em uma liderança política também levou a reformulações. De acordo com Ospina *et al.* (2012), essa reformulação contou dois componentes analíticos inter-relacionados. O primeiro componente relaciona-se à Teoria de Liderança Transformacional (BURNS, 1978 – Escola da Nova Liderança⁴), recentemente ampliada ao nível meso de análise com vistas às relações estabelecidas pelo fenômeno para constituição de grupos sociais – no caso, o grupo seria formado por atores de liderança, líderes e liderados, interdependentes e não dependentes do líder, e pelas influências recíprocas entre eles, isto é, aos efeitos dos atos de influência que esses atores exerciam uns sobre os outros, no processo de transformação. Essa ampliação foi responsável por uma primeira orientação do interesse do campo de LTO para os processos grupais e coletivos de socialização relacionada à liderança (e.g., SHAMIR, 2007, PEARCE; SIMS, 2002).

Já o segundo componente dessa reformulação relaciona-se à Teoria das Trocas entre Líder e Liderado (conhecida pela expressão *Leader-Member Exchange* – DANSEREAU; CASHMAN; GRAEN, 1973 – Escola de Liderança Relacional⁵), também ampliada ao nível grupal. Essa segunda orientação aos processos grupais e coletivos também pode ser observada nas Teorias de Liderança Compartilhada (CONGER; PEARCE, 2003) e Distribuída (GRONN, 2009, 2000), e em pesquisas sobre esses processos filiadas a diversas abordagens de liderança, demonstrando as “maneiras pelas quais a liderança é extraída – em vez de apenas adicionada – (d)as equipes” (DAY; GRONN; SALAS, 2004, p.858).

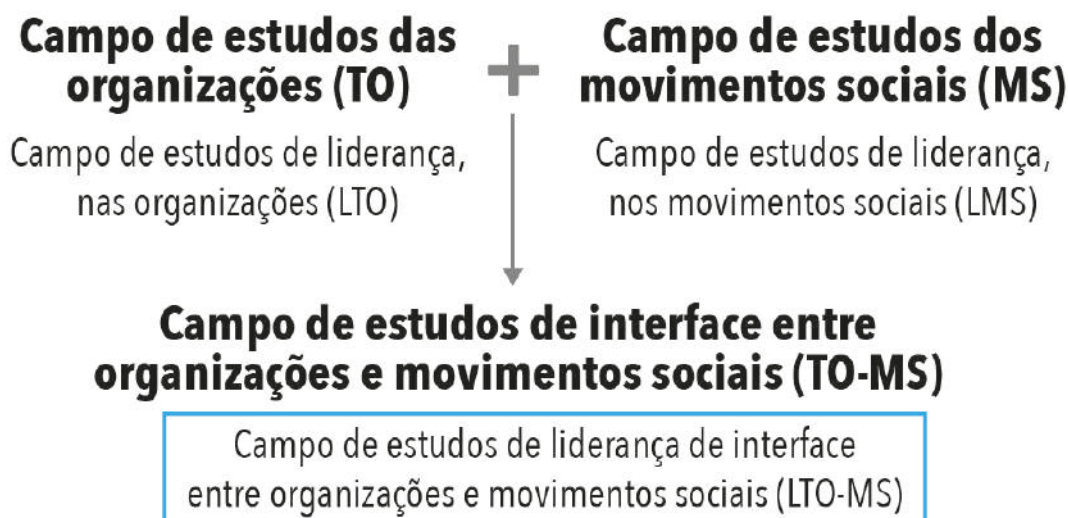
⁴ Nomenclatura teórica adotada de acordo com Antonakis e Day (2018).

⁵ Ibid.

Por consequência dessa reformulação, o campo de LTO alinhou-se à agenda do campo de TO-MS, o que pode ser observado nos estudos seminais de Brown (1989) e Brown e Hosking (1986). Esses estudos foram responsáveis pelo primeiro encontro entre os campos de TO-MS e de LTO. A trajetória de união entre esses campos, entretanto, foi longa. Embora esses campos tenham encontrado-se, ainda nos anos de 1980, foi somente no final dos anos 2000 que o crescimento da literatura em comum entre seus estudiosos instituiu o *campo de estudos de liderança de interface entre organizações e movimentos sociais* (LTO-MS) – constituído pelas teorias de liderança, nas organizações, e pelas teorias contemporâneas norte-americanas dos movimentos sociais. Desde então, o campo de LTO-MS tem ganhado notoriedade, o que pode ser observado com a construção de (ainda poucos) espaços institucionais dedicados à produção de conhecimento sobre liderança e movimentos sociais. Dentre eles, destacam-se as últimas edições do congresso realizado no âmbito do *Leadership (International Studying Leadership Conference – ISLC)*⁶. Também destacam-se as publicações de *Leadership and Social Movements* (2001) e de um capítulo sobre liderança e movimentos sociais em *Social Movements and Organization Theory* (2005). As edições especiais do *American Behavioral Scientist* (v.50, n.10, 2007) – *Novas dimensões no estudo da liderança em movimentos sociais* e do *Administrative Science Quarterly* (v.53, n.3, 2008) – *Movimentos sociais em organizações e mercados* também foram importantes para o crescimento de pesquisas nesse campo. Mais recentemente, as edições especiais do *Ephemera* (v.14, n.4, 2014) – *Gestão, negócios, anarquismo* e do *Leadership* (v.11, n.4, 2015) – *Liderança e autoridade em um mundo em construção de crises*, e as publicações de um capítulo e dois estudos de caso em *Leadership: Contemporary critical perspectives* (2019) também destacam o fluxo crescente de pesquisas nesse campo. A Figura 1 apresenta o mapa da temática dessa pesquisa.

⁶ Ver as edições do ISLC: 2018 – O poder da liderança? | 2017 – Liderança, dissidência e desobediência: liderança e liderados em uma era populista. | 2016 – Repensando a pesquisa de liderança. | 2015 – Novos rumos nos estudos de liderança: explorando a virada crítica. | 2012 – Liderança na encruzilhada?

FIGURA 1: MAPA DA TEMÁTICA: LIDERANÇA E ORGANIZAÇÕES DE MOVIMENTOS SOCIAIS



Fonte: Elaborado pela autora.

1.1.1

Liderança e OMSs, no Brasil: o que sabemos?

Existem muitos espaços institucionais dedicados à produção de conhecimento sobre organizações e movimentos sociais, no Brasil. Dentre eles, destaca-se o congresso realizado no âmbito da Sociedade Brasileira de Estudos Organizacionais, que integrou recentemente a *Red de Estudios Organizacionales de Latinoamerica*, uma rede composta por pesquisadores articulados em torno da produção e difusão de conhecimentos relacionados aos movimentos sociais latino-americanos. Trata-se do *Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais* (CBEO). Também destacam-se os eventos da Associação Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Públicas – o *Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Públicas* (ENEPCP), e da Rede de Pesquisadores em Gestão Social – o *Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social* (ENAPEGS). Destacam-se, ainda, três eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) – o *Encontro de Administração Pública* (EnAPB), o *Encontro de Estudos Organizacionais* (EnEO) e o *Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho* (EnGPR). Esses encontros também ocorrem no congresso realizado no âmbito dessa associação – o *Encontro da ANPAD* (EnANPAD), quando tomam a forma de divisões temáticas.

Também destacam-se livros publicados na interface entre organizações e movimentos sociais. Dentre eles, *Organização e práxis libertadora* (MISOCZKY; FLORES; MORAES, 2010) e *Práticas organizacionais em escolas de movimentos sociais* (MISOCZKY; MORAES, 2011), e os capítulos *Para além da empresa: por outras possibilidades de teorizar sobre organizações* (SILVA et al., 2010), em *Cultura, Mercado e Desenvolvimento*; *Frames de ação coletiva: uma análise da organização do Movimento Nacional de Catadores de Recicláveis no Brasil* (LOSCHIAVO et al., 2011), em *Movimentos sociais e participação: abordagens e experiências no Brasil e América Latina*; *Decifra-me ou te devoro! As armadilhas da teorização sobre movimentos sociais em Gestão Social* (TEODÓSIO et al., 2012), em *Gestão social como caminho para a redefinição da esfera pública*; *Movimentos sociais* (MENDONÇA, 2014), em *Dicionário para a formação em Gestão Social*; e *Implicações práticas e teóricas da análise de movimentos sociais nas perspectivas de redes e articulações* (MISOCZKY; FLORES, 2016), em *Redes e intersetorialidade*.

Destacam-se, ainda, periódicos científicos nos quais artigos nessa interface foram publicados – *Administração Pública e Gestão Social*, *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, *Organizações & Sociedade*, *Pensamento & Realidade*, *Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais* e *Revista de Administração de Empresas*. No entanto, pelo maior número de citações, destaca-se o artigo publicado pelo *Cadernos EBAPE.BR*, em 2008, intitulado *Estudos organizacionais e movimentos sociais: o que sabemos? Para onde vamos?* (MISOCZKY; FLORES; SILVA, 2008). Também destacam-se os artigos publicados pela *Revista de Administração Mackenzie*, em 2013 – *A practice turn e o movimento social da estratégia como prática: está completa essa virada?* (MACIEL; AUGUSTO, 2013); pela *Organizações & Sociedade*, em 2016 – *Movimento Agroecológico no Brasil: a construção da resistência à luz da abordagem neogramsciana* (FONTOURA; NAVES, 2016); pela *Revista de Administração de Empresas*, em 2010 e 2014 – *Empreendedorismo institucional na emergência do campo de políticas públicas em HIV/aids no Brasil* (MENDONÇA; ALVES; CAMPOS, 2010) e *Organizando movimentos de resistência: contribuição da Teoria Política do Discurso* (DELLAGNELO; BÖHM; MENDONÇA, 2014); e pela *Revista de Administração Pública*, em 2009 – *Abordagem de redes no estudo de movimentos sociais: entre o modelo e a metáfora* (MISOCZKY, 2009). Dentre os autores mais produtivos, nessa interface, destacam-se Alexandre Rosa (Universidade Federal do Espírito Santo),

Eloise Helena Dellagnelo (Universidade Federal de Santa Catarina), Flávia Brasil (Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho), Maria Ceci Misoczky (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), Patricia Maria Mendonça (Universidade de São Paulo) e Rafael Flores (Universidade Federal do Rio Grande do Sul).

Todavia, se existem espaços para produção brasileira, no campo de TO-MS, o mesmo não ocorre com o campo de LTO-MS. Ou seja, ainda não existem eventos científicos específicos de liderança, na interface entre organizações e movimentos sociais. Também não existem livros, periódicos e artigos científicos nem autores dedicados a essa temática, no Brasil. Portanto, liderança e OMSs, no Brasil, é uma temática sobre a qual não sabemos quase nada, o que não significa que não existam esforços nessa direção. Dentre eles, destaca-se o artigo publicado pelo Cadernos EBAPE.BR, em 2015 – *Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual a ideia por trás do conceito de liderança transformacional?* (CALAÇA; VIZEU, 2015). Nesse artigo, os autores revisitam o estudo seminal de Burns (1978) sobre liderança transformacional para “contrapor seus principais argumentos em relação àqueles formulados por autores de liderança transformacional na área de Administração”. Partindo de exemplos de liderança contextualizados no “ambiente político e dos movimentos sociais”, argumenta-se que essa abordagem enfoca o “desenvolvimento moral e o distanciamento na relação utilitária entre líder e liderados” (Ibid, p.121). Destaca-se, também, o artigo publicado pela Revista Brasileira de Gestão e Inovação, em 2021 – *Liderança em ações coletivas: um ensaio teórico sobre seus conceitos, características e atribuições* (WENNINGKAMP; SCHMIDT, 2021). Nesse artigo, as autoras tensionam as implicações de estruturas horizontais para a liderança: “liderança é uma temática amplamente teorizada e discutida em organizações hierárquicas, porém ainda é incipiente e pouco explorada nas organizações constituídas pela coletividade, a exemplo das cooperativas e das associações” (p.110). Em ensaio teórico, argumenta-se que a liderança, em formas de ação organizadas em estruturas mais horizontais, como os movimentos sociais, “torna-se complexa ao envolver atores (indivíduos e organizações) que são ao mesmo tempo, **participantes** e **donos** da ação coletiva” (Ibid, p.133).

1.2. Problemas de pesquisa

Embora o fenômeno de liderança seja importante para muitos campos de estudos das organizações e dos movimentos sociais (e.g., LTO, LMS, LTO-MS), a maioria de suas pesquisas parte de perspectivas individualistas nos sujeitos *per se*, em particular, no sujeito-líder em posições mais altas da hierarquia organizacional (SOBRAL; FURTADO, 2019, BETTA, 2018, COLLINSON; JONES; GRINT, 2018, ESIEN-ZIYA; ERHART, 2015). Ou seja, ainda que pesquisas pós-heroicas de liderança realizadas no contexto dos movimentos e suas organizações estejam aumentado, recentemente, a maior parte do debate sobre o fenômeno ainda encontra-se entrincheirada entre as prerrogativas de abordagens que enfatizam sua expressão individual e sua inexistência. Nessa trincheira, por exemplo, não há espaço para o debate sobre as implicações de estruturas mais horizontais de liderança nem para investigação do fenômeno em outras formas e práticas de/da organização. Portanto, dois problemas circunscrevem essa pesquisa.

O primeiro problema refere-se às implicações das prerrogativas de abordagens individualistas de liderança. Primeiramente, a ênfase na expressão individual da liderança, baseada nas ações mobilizadas por líderes individuais hierarquicamente posicionados, estáveis e permanentes, gera inadequações teóricas, que reforçam um imaginário que relaciona o fenômeno ao protótipo de formas e práticas de organização mais comumente encontradas em setores privados da sociedade civil empresarial, o que contribui para que a liderança seja subteorizada, no contexto dos movimentos sociais e suas organizações (SUTHERLAND; LAND; BÖHM, 2014). Barker, Johnson e Lavalette (2001) argumentam que a subteorização da liderança deve-se ao interesse de evitar que inadequações teóricas resgatem o histórico das teorias do Grande Homem, o que poderia levar à atribuição de pesos teóricos equivocados ao contexto dos movimentos e ao papel desempenhado pelos seus líderes. Também deve-se ao receio de resgatar teorias conservadoras de uma liderança ‘agitadora’, que sugerem que não haveria militâncias se não fosse pelos encrenqueiros que as causam. Deve-se, ainda, a ininteligibilidade da liderança em uma cultura política menos centralizada, que produz formas de ação mais fluídas, fragmentadas, horizontais e temporárias. Para os autores, a ideia de dominação dos líderes sobre os liderados também contribui para essa subteorização, uma vez que

relega as massas dos movimentos à categoria de seguidores, injustamente. Por fim, as características estruturalistas comuns aos estudiosos de liderança também contribuem para que o fenômeno não seja devidamente teorizado.

Além disso, essa expressão individual da liderança implica assumir que a agência da liderança, isto é, o modo como as ações são mobilizadas pelos seus atores (EMIRBAYER; MISCHKE, 1998), depende de uma expressão auto-acionada da racionalidade, autonomia e expertise de líderes reconhecidos pelo seu poder para agir, o que não somente limita a compreensão da precondição de produção do fenômeno, mas, também, contribui para criar dualismos e dicotomias entre a agência de seus atores e a estrutura social que as possibilita e constrange (SIMPSON, 2016, TOURISH, 2014, RAELIN, 2014, OSTERMAN, 2006, FAIRHURST, 2001). Por consequência, a liderança, para além de subteorizada, passa a ser ininteligível, posto que, em sua expressão auto-acionada, parece incompatível com os princípios de organizações menos centralizadas ou descentralizadas, como as organizações de movimentos sociais, e esvaziar a crítica sobre as condições estruturais da sociedade. O resultado é a ‘denúncia’ por parte dos movimentos e suas organizações sobre a inexistência ou desnecessariedade da liderança para mobilização da ação coletiva, o que limita o desenvolvimento de teorias, conceitos e categorias mais propositivos e envolvidos em suas lutas contemporâneas (SUTHERLAND, 2019). Entende-se, portanto, que a subteorização e a ininteligibilidade da liderança, nessas organizações, em parte, por questões relacionadas à compreensão do agenciamento do fenômeno, são o primeiro problema dessa pesquisa.

O segundo problema refere-se ao cenário nacional dos estudos de liderança. Nos últimos anos, diversos saberes e campos sociais brasileiros tensionaram a “conjuntura política, os atores em cena, os temas da agenda nacional e a situação socioeconômica da grande maioria da população” (GOHN, 2019a, p.8). No campo comunicativo, por exemplo, o ano de 2011 foi particularmente agitado à respeito das ações coletivas do início da segunda década do século XXI, tendo sido marcado por diversas publicações de reconhecida importância para o entendimento do papel dos movimentos, no tempo presente (e.g., FOLHA DE SÃO PAULO, 2011, THE GUARDIAN, 2011, TIME, 2011)⁷. É importante fazer esse registro, porque são

⁷ Mais recentemente, em 2017, a revista *Time* voltou a identificar uma forma de ação coletiva, como pessoa do ano. Dessa vez as quebradoras de segredo (*the silence breakers*) receberam destaque pelas

nessas ações organizadas pelos movimentos (e registradas nessas e em outras publicações), que encontram-se as origens do debate não somente sobre como os movimentos tem se reorganizado, mas, também, sobre como suas novas práticas de organização demandam reconceitualizações de liderança (DELLA PORTA; DIANI, 2020b, KNIGHTS; MCCABE, 2015). No entanto, em que pese a relevância dessas ações para os estudos de liderança, no Brasil, quase nada sabe-se sobre liderança e (organizações de) movimentos sociais. Enquanto o silêncio dos estudos nacionais de liderança arrasta-se há mais de uma década, engendram-se mudanças que os afastam, por um lado, das problemáticas do cenário nacional e, por outro, de um importante debate internacional sobre o fenômeno. Entende-se, portanto, que o silêncio dos estudos nacionais de liderança é o segundo problema dessa pesquisa. Diante dos problemas identificados, formulou-se a seguinte pergunta:

Pergunta de pesquisa: *Como a liderança é produzida, nas práticas relacionais de uma organização do movimento estudantil brasileiro?*

suas atuações no movimento *Me Too* (TIME, 2017). Para análise da liderança, nesse movimento, ver Carroll, Ford e Taylor (2019).

1.3. Objetivo geral

Buscando dar encaminhamento aos problemas de pesquisa identificados e, assim, responder a sua pergunta, esta tese teve como objetivo geral investigar como a liderança era produzida, nas práticas relacionais de uma organização do movimento estudantil brasileiro.

1.4. Objetivos específicos

Para alcance do objetivo geral, esta tese teve os seguintes objetivos específicos:

- Investigar como as construções de quadros e enquadramentos, e posições e posicionamentos produzem liderança.
- Investigar como algumas dessas construções são autorizadas/celebradas, enquanto outras são desautorizadas/contestadas.
- Investigar como quadros e enquadramentos interagem, na produção de liderança.
- Investigar como posições e posicionamentos interagem, na produção de liderança.
- Investigar quais espaços de ação também são produzidos pelas construções de quadros e enquadramentos, e posições e posicionamentos.

1.5. Delimitação da pesquisa

Partindo das proposições de Weber e King (2014) sobre as mútuas contribuições das teorias organizacionais e das teorias dos movimentos sociais, para a investigação científica, no campo de TO-MS, três categorias de delimitação circunscrevem esta tese. O primeiro conjunto de delimitações baseou-se em *como* estudar a liderança. Já o segundo conjunto de delimitações baseou-se *no que* estudar sobre a liderança. Também apresentou-se uma categoria de delimitação institucional.

1.5.1 Delimitações sobre como estudar a liderança

No que refere-se ao modo *como* estudar a liderança, delimitou-se a pesquisa à investigação do fenômeno, a partir de características específicas de determinada: 1) forma de organização da sociedade civil (movimentos sociais), 2) modelo (clássico), área de atuação (educação – estudantis e universitários) e expressão no espaço público (organizacional formal), e 3) corrente teórica (institucional/ organizacional-comportamentalista) e temporalidade (contemporâneo) (GOHN, 2019d, 2017b, 2014a, 2014d, BRINGEL, 2009).

1.5.2 Delimitações sobre o que estudar sobre a liderança

No que refere-se *ao que* estudar sobre a liderança, delimitou-se a pesquisa à investigação da atuação interna das organizações de movimentos sociais, isto é, ao que acontece no interior dessas organizações. Ou seja, investiga-se a interface entre liderança em/de OMSs⁸, considerando que essas organizações mantêm intrínsecas relações e redes de sociabilidade com outras formas de organização da sociedade civil. Assim, essa interface não foi investigada a partir do contato dessas organizações com outros sujeitos sociopolíticos e culturais, nem contra (sobre) suas organizações opositivas, nem sem ou apesar dessas oposições a elas.

⁸ Essa delimitação limita a pesquisa à investigação da liderança em OMSs (*leadership within SMOs*) ou de OMSs (*SMO leadership*). Pesquisas realizadas a partir desses termos enfocam o que acontece no interior das OMSs, e não o que acontece no exterior delas (liderança de movimento social – *SM leadership*) (GANZ; MCKENNA, 2019, MORRIS; STAGGENBORG, 2004).

1.5.3 Delimitações institucionais

No que refere-se às delimitações institucionais, delimitou-se a pesquisa às contribuições da corrente teórica institucional/organizacional-comportamentalista dos movimentos sociais, primordialmente, e de outras correntes, quando necessário. A Figura 2 apresenta uma síntese das delimitações dessa pesquisa.

FIGURA 2: DELIMITAÇÕES DA PESQUISA



Fonte: Elaborado pela autora.

1.6. Relevância da pesquisa

Dois pontos de relevância circunscrevem essa pesquisa. O primeiro ponto de relevância refere-se às contribuições da pesquisa para o cenário nacional dos estudos de liderança. Por investigar como a liderança com vistas aos contextos internacionais e nacionais implicados em sua produção, a pesquisa contribuiu para a quebra do imaginário que relaciona o fenômeno ao protótipo de formas e práticas de organização mais comumente encontradas em setores privados da sociedade civil empresarial. Já o segundo refere-se à baixa produção científica sobre liderança e organizações de movimentos sociais, no campo de LTO-MS. Além disso, as pesquisas desse campo parecem enfrentar problemas referentes à descontinuidade. De acordo com Wang, Gilley e Sun (2012), o Índice de Citação de Ciências Sociais (*Social Sciences Citation Index* – SSCI, acessado por meio da plataforma *Web of Science*), que indexa e classifica citações de pesquisas publicadas em periódicos sob a revisão de pares, “tornou-se sinônimo de qualidade para todos os periódicos de ciências sociais” (p.509). Baseando-se nesse índice, observa-se que publicações contendo os termos líder* (*leader** – para capturar os vários termos relacionados à liderança), no título, e movimento(s) social(s) (*social movement** – idem), em todos os campos, aumentaram ao longo dos últimos 30 anos – mais vertiginosamente, de 2010 a 2021 (98 publicações em 12 anos) – e, ainda mais, de 2018 a 2021 (53 publicações em 4 anos), que durante todo o período de 1991 a 2009 (28 publicações em 18 anos). No entanto, considerando as contribuições do campo de LTO-MS, observa-se a intermitência com que esse campo produz pesquisas sobre a temática ao longo dos mesmos anos. Ainda assim, as publicações aumentaram mais de 2010 a 2021 (17 publicações em 12 anos) que durante todo o período de 1991 a 2009 (4 publicações em 18 anos).

2

Movimentos sociais, movimentos estudantis e suas organizações

Para promover a compreensão da liderança como um fenômeno social relevante na política organizacional das organizações de movimentos sociais, formulou-se a seguinte pergunta: *como a liderança é produzida, nas práticas relacionais de uma organização do movimento estudantil brasileiro?* Este capítulo deu início à fundamentação teórica necessária para responder essa pergunta. Para tal, como uma elucidação conceitual do que são organizações de movimentos sociais foi necessária, abordou-se as referências teóricas necessárias para fundamentação dos movimentos sociais em interface com a questão da organização. Dois eixos teóricos foram abordados: 1) Movimentos sociais e a questão da organização: considerações sobre fluxos processuais e práticas não empresariais/gerenciais de organização, e 2) Movimentos estudantis e suas organizações em contexto contemporâneo.

Nesse capítulo, o núcleo de interface entre movimentos sociais, movimentos estudantis e suas organizações foi escrito a partir de revisão de literatura realizada a partir de publicações disponibilizadas nas bases de dados do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Portal CAPES), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), *Clarivate Analytics (Web of Science – coleção principal)* e *EBSCO Information Services*, considerando artigos, livros e capítulos de livros publicados nacional (em periódicos pertencentes ao campo científico das ciências sociais aplicadas) e internacionalmente (em periódicos pertencentes às áreas de gestão [management] e ciências sociais – interdisciplinar [social science – interdisciplinary]). A revisão foi realizada nos títulos dos portais, no período de 2000 a 2021, a partir de dois conjuntos de termos: 1) organização(s) de movimento social (*social movement organization**), 2) movimento(s) estudantil(s) (*student movement**). De forma mais específica, ainda nessa interface, as publicações de alguns autores nacionais, como Eloise Helena Dellagnelo, Maria Ceci Misoczky, Rafael Flores, Rebeca Barcellos e Sueli Goulart; e internacionais, como Martin Parker e Steffen Böhm também foram revisadas.

2.1.

Movimentos sociais e a questão da organização: considerações sobre fluxos processuais e práticas não empresariais/gerenciais de organização

Para além de atravessar a temática desta tese, movimentos sociais são fenômenos sociais e, como tal, configuram-se como sujeitos sociopolíticos e culturais, atores, relevantes na cena pública. Essa afirmação, que poderia parecer óbvia, tem profundas implicações teóricas, que distanciam-se muito do tratamento empírico-descritivo que os movimentos costumam receber, em suas análises (GOHN, 2014a, 2014b, GOHN; BRINGEL, 2014), o que inclui as análises de suas organizações, isto é, das organizações decorrentes de seus processos de institucionalização, as Organizações de Movimentos Sociais (OMSs – MCCARTHY; ZALD, 2015, 1977). Por consequência, essas organizações também costumam ser tratadas de forma descritiva, o que leva ao uso do termo OMS em um sentido *lato*, ampliado, empregado de forma quase que imediata quando um grupo de participantes de um movimento organiza-se (DELLA PORTA; DIANI, 2020b).

Preocupações relacionadas à institucionalização dos movimentos sociais em organizações remontam ao início do século XX (DAVIS *et al.*, 2005). No entanto, essas preocupações somente foram traduzidas em esforços para compreender as formas de organização dos movimentos na ocasião de união entre o *campo de estudos das organizações* (TO) e o *campo de estudos dos movimentos sociais* (MS), formando o *campo de estudos de interface entre organizações e movimentos sociais* (TO-MS), a partir dos anos de 1960 (ROJAS; KING, 2019, WEBER; KING, 2014, MCADAM; SCOTT, 2005). Uma das primeiras e mais importantes tentativas de união entre os dois campos deu-se com a publicação de um estudo de Zald e Ash (1966) ampliando a análise institucional dos movimentos. Em seguida, McCarthy e Zald (1977) forjaram o conceito de Organização de Movimentos Social (OMS), como um recurso analítico da Teoria da Mobilização de Recursos (TMR) (MCCARTHY; ZALD, 2001 ou, originalmente, 1977, 1973, ZALD; MCCARTHY, 1987): “uma organização de movimento social é uma organização complexa ou formal, que identifica suas metas com as preferências de um movimento social ou de um contramovimento, e tenta implementá-las” (MCCARTHY; ZALD, 1977, p.1218). Referindo-se ao que seria o

análogo organizacional de um movimento⁹, OMSs eram entendidas como organizações clássicas (formais, hierárquicas e centralizadas) semelhantes aquelas encontradas em setores privados da sociedade civil empresarial, empresas de negócios em um mercado em disputa, a indústria dos movimentos sociais (MCCARTHY; ZALD 2015, GOODWIN; JASPER, 2015, FERREE; MUELLER, 2004).

Embora essa primeira definição tenha contribuído para compreensão das formas organizativas dos movimentos sociais, dois problemas circunscrevem a compreensão das OMSs como seu análogo organizacional. O primeiro problema refere-se à ideia que essa definição transmite de equivalência dos movimentos às OMSs. OMSs são uma parte formalmente organizada dos movimentos decorrente de sua institucionalização, organizações institucionalizadas (formais) dos movimentos, e não os movimentos como um todo¹⁰ (DELLA PORTA; DIANI, 2006). O segundo problema refere-se à vinculação das práticas de organização realizadas pelas OMSs às aquelas concebidas pela tradição dos saberes administrativos para organizações empresariais em um mundo de negócios (MISOCZKY; FLORES; SILVA, 2008).

Existe um amplo debate nacional e internacional sobre como concepções estabelecidas (ou tradicionais) de organização como empresa são problemáticas para análise de práticas organizativas alternativas, isto é, não concebidas pela tradição administrativa (PARKER *et al.*, 2014a, 2014b). Partindo das contribuições dos campos de TO para o debate internacional sobre a empresarização dessas práticas, destaca-se a importância da produção intelectual de Robert Cooper (1931-2013) em sua obra seminal *The open field* (1976). Para o autor e muitos outros estudiosos das

⁹ Para McCarthy e Zald (1977, p.1217), movimentos sociais seriam “um conjunto de opiniões e crenças de uma população que representa preferências por mudança de alguns elementos da estrutura social e/ou distribuição de recompensas de uma sociedade”. OMS, por sua vez, seria uma forma de organização responsável por coordenar recursos para realizar essas crenças, isto é, o análogo organizacional de um movimento.

¹⁰ Existe um debate se organizações formais podem ou não ser consideradas parte dos movimentos, uma vez que sua instituição e legitimação são chanceladas pelo Estado (e.g., BRINGEL, 2009, GOHN, 2014h). No contexto dos movimentos estudantis, desconsiderar suas organizações como parte desses movimentos significaria dizer que a União Brasileira dos Estudantes Secundaristas (UBES), a União Nacional dos Estudantes (UNE) e a Associação Nacional de Pós-Graduandos (ANPG) não fariam parte desses movimentos, o que não é reconhecido pelos estudantes mobilizados por meio dessas organizações nem pelas Instituições de Ensino com as quais eles se relacionam (ANJOS; TELES, 2019). Também não é reconhecido pelas literaturas do campo de TO-MS nem do campo de estudos de liderança de interface entre organizações e movimentos sociais (LTO-MS). Sendo assim, resguardando a ideia de que organizações formais não são análogos organizacionais dos movimentos, esta tese considerou organizações formais como parte deles, utilizando os termos ‘Organização de Movimentos Social’ e ‘movimentos e suas organizações’, para referir-se às mesmas.

organizações conhecidos como críticos ou pós-modernos¹¹, abrir o campo de TO significa promover desenvolvimentos teóricos que possam ampliar o conceito de organização e contribuir para formulação de críticas as suas economias (ou regimes) de organização dominantes (BURRELL; PARKER, 2016, SILVA; TOLEDO, 2016, CAVALCANTI, 2015). Essas críticas concentram-se na ideia de que os regimes organizacionais dominantes restringem a compreensão das práticas organizacionais aos limites da racionalidade instrumental, isto é, ao raciocínio orientado pelo cálculo utilitário de consequências (fins), como base da realidade em que as ações sociais são mobilizadas (WEBER, 2004[1905])¹². Endossando a argumentação de que a realidade organizacional não é totalmente organizada nem perfeitamente localizada dentro de grades estruturadas pela instrumentalidade da ação social (Linstead, 2004, HANCOCK; TYLER, 2001, CHIA, 1995, HASSARD, 1993, GERGEN, 1992), isto é, que “os termos sociais não são limitados por ‘paredes’ – não há recipientes nem contidos no mundo social” (COOPER; LAW, 1995, p.243), estudiosos organizacionais pós-modernos redirecionaram suas análises das concepções tradicionais de organização como uma entidade empresarial de natureza econômica, um objeto econômico, para os processos de produção social de organização, que transcorrem em meio a realidades, que refletem “menos a expressão do pensamento planejado e da ação calculada e mais uma reação defensiva às forças intrínsecas do corpo social, que constantemente ameaçam a estabilidade da vida organizada” (COOPER; BURRELL, 1988, p.91). Esse redirecionamento analítico (objeto → processo) permitiu que esses estudiosos desenvolvessem uma ontologia de processo, como base para ação. Para Chia (1995), a compreensão processual de organização

¹¹ Sobre as diferenças entre ‘pós-modernismo’ e ‘pós-estruturalismo’, Linstead (2004, p.3) diz: “uma distinção comum entre os sociólogos na década de 1980, que, agora, tornou-se popular na teoria organizacional, era a distinção entre ‘pós-modernismo’ e ‘pós-estruturalismo’ (por exemplo, Hancock, 1999). Pós-estruturalistas, nessa formulação, concentram-se no trabalho da linguagem e do discurso e, portanto, incluem Derrida e Foucault, enquanto os pós-modernistas podem ser distinguidos entre aqueles com hífen (pós-modernistas), que analisam as condições sociais contemporâneas de uma época, e aqueles sem hífen (pósmodernistas), que se concentram no meio teórico que se desenvolveu para sustentar essas condições como uma resposta ou uma variedade de respostas ao modernismo”. Essa última distinção é similar a de Bauman (1988a, 1988b) entre ‘sociologia da pós-modernidade’ (pós-modernista), uma periodização da história das sociedades, e ‘sociologia pós-moderna’ (pósmodernista), uma perspectiva teórica sobre ela.

¹² A racionalidade instrumental tem como sua principal variação a racionalidade econômica, quando a instrumentalidade da ação busca construir não somente meios com vistas a determinados fins, mas, também, condições para acumulação (econômica) de meios com vistas a fins econômicos preferencialmente excedentes, lucros. Os lucros, por sua vez, tornam-se meios geradores de mais lucros, e assim por diante, em um ciclo em que a economia deixa de ser um meio para tornar-se um fim em si mesma (WEBER, 2009a[1922], GORZ, 2007). Para revisão sobre essas racionalidades, ver Ramos (1989a) e, mais recentemente, Fernandes (2008).

Privilegia uma ontologia de movimento, emergência e devir [*becoming*] em que se acentua o caráter transitório e efêmero do que é ‘real’. O que é real para os pensadores pós-modernos não são tanto estados ou entidades sociais, mas interações e padrões relacionais emergentes que são recursivamente insinuados no fluxo e na transformação de nossos mundos de vida (Ibid, p.581).

Essa compreensão processual permitiu o desenvolvimento do que Chia (1998) denominou de teoria social da organização, que não negligencia “questões mais amplas do caráter organizacional da vida social moderna” (p.6). Também permitiu que o campo de TO avançasse na direção de uma economia geral da organização (JONES; BÖHM, 2002), que, em vez de apontar para organização da produção econômica, isto é, para os aspectos institucionais e gerenciais da organização, está mais interessada no processo que “ocorre dentro do ‘corpo’ mais amplo da sociedade”, apontando para produção da organização (COOPER; BURRELL, 1988, p.106). Foi assim que, baseando-se nas proposições de Weick (1969), organizações deixaram de ser compreendidas somente como entidades ou unidades posicionadas, algo ‘real’, que simplesmente existe, como substantivos (*organization*) ou, nas palavras de Chia (1996), ser-realismo, para tornarem-se processos contínuos de produção social, como verbos, em ação (*organizing*), também em suas palavras, devir-realismo.

Pelo menos duas consequências circunscrevem a compreensão processual de organização. A primeira consequência é que, uma vez não estando ‘emparedada’ (COOPER; LAW, 1995), organizações e suas realidades deixam de ser compreendidas como construídas dentro dos limites da produção econômica, para construírem-se em complexas redes de relações sociais e sociabilidades e, assim, passam a estar continuamente sujeitas às múltiplas forças de desposicionamento (BÖHM, 2006a), mudanças micropolíticas ou não (TSOUKAS, 2003, TSOUKAS; CHIA, 2002, CHIA, 1999, ALVESSON; WILLMOTT, 1992b). Por consequência dessa deposição, reorganiza-se as práticas organizativas, que passam a ser compreendidas como não tendo um lugar único, fixo e permanente, posto que suas estruturas representacionais, as preconcepções que antecipam-se à experiência, foram transformadas em fluxos relacionais inerentes aos processos contínuos de produção social de organização. Essa reorganização levou ao questionamento de posicionamentos organizacionais estabelecidos pelas concepções tradicionais de organização, que, nas palavras de Cooper (2001), baseadas na noção de ser (*being*) de Heidegger (2015[1927]),

Parecem ser incapazes de reconhecer o ponto óbvio que todo objeto ou evento positivo – isto é, *posicionado* – depende, para sua existência, de um pano de fundo negativo que não pode ser óbvio. Como exemplo, uma organização é sempre mais do que qualquer descrição racional pode fornecer. Sabemos o que uma organização como a igreja faz, o que significa e como são seus prédios – essas características podemos facilmente identificar e comunicar aos outros, mas o ser espiritual da igreja expresso em suas palavras, música e simbolismo só pode ser *sentido* no nível dos órgãos do corpo, pois esse aspecto do ser excede em muito qualquer descrição externa ou forma de conhecimento. A organização é um ser *no nível da sensação e do sentimento dos órgãos de seus membros*. Esta, novamente, é uma maneira de olhar para ideia de ‘mundos organizados’, onde o significado de ‘mundos’ sugere um território imaginativo, que está muito além do que normalmente consideramos ser os papéis úteis das organizações para manter a sociedade funcionando (Ibid, p.336).

Desde a série de artigos de Cooper e Burrell (1988)¹³ no *Organization Studies* (v.9, n.1 e n.2, 1988 | v.10, n.4, 1989 | v.15, n.1, 1994) – *Modernismo, pós-modernismo e análise organizacional*, análises com foco em fluxos processuais tensionam posicionamentos estabelecidos em polos opostos (oposições), tais como ambiente/organização, decisão/ação, estrutura/processo e regra/aplicação, uma vez que nenhuma das partes dessas oposições poderia existir como uma origem *per se* qualquer que fosse o fenômeno organizacional analisado, incluindo o organizacional (COOPER, 1986). Por exemplo, sobre a oposição decisão/ação, Cooper (1989), baseando-se na noção de indecidibilidade de Derrida (2001[1972]), lança luz à resistência à representação da realidade organizacional e ao impasse a que chega-se quando pretende-se fixar aprioristicamente um significado à organização. Para o autor, a indecidibilidade, como contraparte da noção de decidibilidade (o que pode ser determinado ou definido), sugere que, em casos de impasse, não há uma única decisão capaz de resolver, em definitivo, o problema organizacional em questão. Como as inúmeras possibilidades que cada decisão apresenta contaminam-se entre si, uma tomada de decisão não implica na anulação de todo o universo de opções que constrói-se no fluxo da experiência. Logo, as inúmeras decisões não tomadas também agem de modo produtivo na realidade. O resultado foi que a positividade da realidade foi questionada e, assim, a organização foi exposta aos movimentos de desorganização, passando a ser compreendida como “um processo de indecidibilidade que permeia toda organização social” (COOPER, 1990, p.182).

¹³ Outros estudiosos organizacionais internacionais também contribuíram para o debate em questão. Dentre eles, destacam-se Stewart Clegg (1947-) e Kenneth Gergen (1934-) (PARKER, 1992).

Nas análises processuais, então, decidir passou a assumir a forma não de uma escolha, enquanto uma deliberação racional sobre qual seria a melhor realidade, mas de uma incisão, isto é, uma operação de corte da realidade, que contribui para sua construção objetiva e subjetiva (CHIA, 1994). Ou seja, como a organização é um processo inerentemente indecível, tirou-se a deliberação da pedra de toque da tomada de decisão e, assim, embora as decisões tomadas sejam significativas, decidir não é uma ação objetiva, mas uma objetivação retrospectiva, que surge no fluxo do processo, sendo sua justificação racional inalcançável (RASCHE, 2011).

A segunda e, talvez, mais emblemática consequência da compreensão de organização como processo é o questionamento de modelos teóricos e práticos de gestão empresarial. Considerando a gestão o espírito de época das organizações atuais, Parker (2002) argumentou que o termo gestão carrega três significados inter-relacionados: primeiro, nomeia um grupo profissional (gestores), que pode ser encontrado na maioria das organizações; segundo, refere-se a uma forma não somente de organizar, mas, também, de controlar, de forma eficiente e eficaz, as operações das organizações em nome de seus proprietários ou acionistas; e terceiro, refere-se à área de saber que tem como objetivo produzir conhecimento sobre gestão e negócios, a administração. Por meio desses significados, argumentou-se, também, que o conhecimento de gestão empresarial, como forma organizativa específica, tornou a forma organizacional empresa o modelo hegemônico de organização, isto é, a normatividade organizacional, definindo o que deve-se ou não conhecer, nas organizações. Por consequência, a operacionalização desse conhecimento por meio de modelos de gestão empresarial tornou-se uma das características definidoras das organizações. No entanto, como esses modelos não restringem-se às corporações (grandes empresas privadas), podem ser cada vez mais disseminados e observados, também, em setores públicos (JACOBSSON; WALLINDER; SEING, 2020, KARLSSON, 2019), nas organizações sem fins lucrativos (BEATON, 2021, HERSBERGER-LANGLOH; STÜHLINGER; SCHNURBEIN, 2021), na educação (HOUTUM; UDEN, 2022, MUTEREKO, 2018, HARLEY; LEE, 1997, REED; ANTHONY, 1992), incluindo na liderança educacional/instrucional (DONNELLY; MCAULEY; LUNDY, 2021) e acadêmica (ALVESSON; SPICER, 2016, AYERS, 2014), nas profissões e ocupações (MCCANN, 2017, KITCHENER, 2002), prisões (ROGGE *et al.*, 2015), no trabalho social (HARLOW *et al.*, 2013) e até mesmo na

vida cotidiana (HANCOCK; TYLER, 2009, COSTEA; CRUMP; AMIRIDIS, 2008).

Nas palavras de Parker, em dois tempos separados por vinte anos,

Essa gestão [...] está em quase toda parte hoje em dia. Tornou-se uma das palavras que define nosso tempo e tanto uma causa quanto um sintoma de nosso admirável mundo novo. Emprega diretamente milhões e, indiretamente, emprega quase todos os outros. Está alterando a linguagem que usamos em nossas concepções de casa, trabalho e eu [*self*], e ambas baseiam-se e reforçam suposições profundamente arraigadas sobre a relação necessária entre controle e progresso (PARKER, 2002, p.9).

‘Gestão’ e ‘organização’ não são a mesma coisa. O primeiro refere-se a uma prática particular que surgiu no norte da Europa, no início do século XIX, baseando-se na suposição de que um quadro treinado de ‘vigias’ ou ‘supervisores’ é necessário para fazer a organização acontecer. A gestão é baseada na hierarquia, na assimetria de informações e na suposição de que a maioria dos trabalhadores não consegue organizar-se. Assume-se que certas pessoas podem ler as contas, organizar a agenda e ver o futuro, e essas pessoas merecem escritórios maiores e melhores salários. ‘Organização’ é um conceito muito mais amplo e não pressupõe que já conhecemos a ‘única melhor maneira’ de organizar. Há muitas maneiras diferentes de organizar (Parker et al., 2007, 2014), e ‘gestão’ é apenas uma delas, que baseia-se em algumas suposições muito particulares sobre os seres humanos e suas capacidades, uma forma de política hierárquica feita durável. O problema para nós, agora, é a forma como a ‘gestão’ tornou-se uma forma de olhar para organização de tal forma que mal a notamos. Falamos em gerir nossas carreiras, nosso equilíbrio entre trabalho e vida pessoal ou nossa dieta, de modo que a distinção entre essas práticas cotidianas de enfrentamento e as atividades dos executivos-chefes em corporações globais seja facilmente apagada (PARKER, 2021, p.5).

Considerando que a gestão estabelece a normatividade organizacional ao mesmo tempo que relaciona-se ao progresso social, Parker (2002) argumentou que a gestão relaciona-se à crença na habilidade do ser humano em controlar a natureza, à concepção desse ser como fonte de desordem, precisando ser domesticado por meio das ciências sociais e comportamentais, e, ainda, ao sentido moral que a burocracia, enquanto suposto ordenamento eficiente do social, confere às estratégias de controle sobre a organização. Daí que, para o autor, a gestão seria não somente o normal organizacional, mas, também, um instrumento de intervenção prático-operacional transpassado por uma dimensão ideológica¹⁴ utilizado para normalizar práticas

¹⁴ De acordo com Seeck *et al.* (2020), existem, pelo menos, sete perspectivas a partir das quais pode-se compreender o termo ‘ideologia’, na literatura de gestão. Ideologia pode ser compreendida como: 1) dominação, 2) legitimação, 3) interpretação, um meio de descrever e explicar a realidade social,

necessariamente convenientes aos interesses subjacentes ao modelo hegemônico de organização (empresa) (PARKER, 2009), a ideologia da gestão, o gerencialismo, nas palavras de Clegg (2014, p.566), “uma distorção dos estudos de gestão”. Na esteira dessa argumentação, Böhm (2006b) afirmou que empresas são caracterizadas por uma visão de organizar que relaciona-se estreitamente à gestão e sua ideologia e ao capital global, de modo que o conceito de organização é normalmente restrito às empresas gerencialistas dentro de estruturas estabelecidas da modernidade e do capitalismo. Para combater essa ideologia, então, seria necessário “desnaturalizar a articulação hegemônica da organização. Este é um ato de exposição que tornaria possível a imaginação de diferentes mundos e sociedades (MISOCZKY; FLORES; BÖHM, 2008)” (MISOCZKY, 2010, p.35). Ou seja, a forma-empresa deve ser desposicionada de sua neutralidade, para que, somente assim, possa ser reposicionada em iniciativas não hegemônicas e contra hegemônicas de organizar (SULLIVAN; SPICER; BÖHM, 2011, BÖHM, 2006a).

O livro editado por Alvesson e Willmott (1992a), *Critical Management Studies*, foi uma das primeiras iniciativas de crítica à gestão e sua ideologia, dando início a uma área de pesquisa de mesmo nome, a *Critical Management Studies* (CMS) (FOURNIER; GREY, 2000). Inicialmente concebida à luz da Teoria Crítica e do pós-modernismo, essa área cresceu rapidamente na primeira década do século XXI, abarcando outras posições críticas derivadas ou não dessas (SPICER; ALVESSON; KÄRREMAN, 2009, ADLER; FORBES; WILLMOTT, 2007, CLEGG *et al.*, 2006, PHILLIPS, 2006 – ver, também, a série de artigos sobre o tema no *Organization* (v.15, n.6, 2008), em particular, EDITORS, 2008, ADLER, 2008, COOKE, 2008, CUNLIFFE, 2008, IBARRA-COLADO, 2008, STOOKEY, 2008, VORONOV, 2008). Desde então, análises com foco em críticas à gestão tensionam sua discursividade, o modo de inscrição dos sentidos dessa forma organizativa, os discursos de gestão (OLAKIVI; NISKA, 2017, O'REILLY; REED, 2011, SPICER; BÖHM, 2007, BARLEY; KUNDA 1992). Discursos de gestão são conjuntos de linguagens e práticas disseminadas por meio de conhecimentos disciplinados produtores de um

4) integração, um meio de reforçar a coesão e a identidade, 5) lógica normativa, 6) objeto da crítica, e 7) fantasia estruturante da realidade. No que se refere à ideologia da gestão, mais especificamente, entende-se que se trata do conjunto de crenças, ideais e valores que fundamentam suas práticas, isto é, “um fluxo de discurso que promulga, ainda que involuntariamente, um conjunto de suposições sobre a natureza dos objetos com os quais lida [...] Os objetos de construção retórica nas teorias gerenciais têm sido tipicamente corporações, empregados, gestores e os meios pelos quais estes podem dirigir os outros dois” (BARLEY; KUNDA, 1992).

mundo passível de controle por gestores e tecnologias de gestão (PARKER, 2002). Esses discursos podem ser enunciados de várias formas, por meio de diversas linguagens, como narrativas construídas pela estratégia corporativa, narrativas coletivas e individuais, políticas organizacionais, programas de treinamento e até mesmo livros de autoajuda (GRANT *et al.*, 2004, ALVESSON; WILLMOTT, 2012). Por exemplo, sobre as narrativas da estratégia, Mantere e Vaara (2008) lançam luz ao modo como seus discursos são importantes para constituição da dinâmica de controle e resistência nos processos e práticas da estratégia, impedindo ou provendo a participação dos sujeitos em atividades estratégicas (LAINE; VAARA, 2007, BALOGUN; JOHNSON, 2005, SAMRA-FREDERICKS, 2005, 2003, LEVY; ALVESSON; WILLMOTT, 2003, WESTLEY, 1990) e impactando a construção de sua identidade (MANTERE; WHITTINGTON, 2021, SILLINCE; SIMPSON, 2010). Nesse sentido, Ezzamel e Willmott (2010), baseando-se na noção de práticas discursivas de Foucault (2008a[1969]), argumentaram que os discursos de estratégia performam ações na vida em sociedade, formando, isto é, constituindo, disciplinando e legitimando, determinadas identidades e práticas estrategistas, ao mesmo tempo em que formam-se. Para os autores, a estratégia implica em sua formação discursiva, sugerindo que não há problemas estratégicos dados, mas “problemas para os quais [estes discursos] afirmam ser uma solução” (KNIGHTS; MORGAN, 1991, p.255). Como o discurso da estratégia é entendido como performado, os gestores da estratégia não são concebidos como detentores de um monopólio de poder, impondo sua vontade aos trabalhadores sem poder. Pelo contrário, e sem negar as assimetrias de recursos materiais e simbólicos, gestores e demais trabalhadores são entendidos como enredados em uma rede discursiva de relações de poder. Logo, as estratégias formuladas não tem como base modelos de gestão, nos quais prioriza-se a consolidação da posição de poder daqueles que estão melhor posicionados para tirar proveito de sua plena realização individual, de forma conveniente aos interesses patronais das empresas e às custas dos interesses sociais. O resultado foi que o questionamento da orientação necessariamente positiva da realidade em relação ao capital, uma vez que o fluxo do processo de formulação estratégica vai para além das preocupações da gestão e, assim, a estratégia, ocorrendo por meio de seus discursos, foi exposta à crítica sobre a produtividade do poder na definição do que é economicamente vantajoso, politicamente útil e socialmente relevante (VAARA; SORSA; PÄLLI, 2010). Nas análises processuais da estratégia, narrar a estratégia

passou a assumir a forma de uma negociação contínua acerca da ordem social futura (VAARA; WHITTINGTON, 2012, CHIA; MACKAY, 2007).

No debate nacional sobre a empresarização das formas organizacionais, destaca-se a importância da produção intelectual do administrador, sociólogo, deputado federal e ex-militante do movimento negro Alberto Guerreiro Ramos (1915-1982). Em diversas ocasiões homenageado, dentre elas, em edições especiais na *Organizações & Sociedade* (v.17, n.52, 2010) e na *Cadernos EBAPE.BR* (v.13, 2015), no ano de seu centenário, Ramos (1989a[1981]), em *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*, critica a racionalidade instrumental presente nos regimes organizacionais dominantes no campo de TO. Para o autor, em nenhuma sociedade anterior à industrial, centrada no mercado, o caráter instrumental das organizações assumiu centralidade nos processos de socialização, subordinando-os ao que denominou de políticas cognitivas, isto é, ao uso de linguagens distorcidas com o objetivo de induzir interpretações da realidade convenientes aos interesses de seus agentes econômicos. Em suas palavras,

A teoria da organização, tal como tem prevalecido, é ingênua. Assume esse caráter, porque se baseia na racionalidade instrumental inerente à ciência social dominante no Ocidente. Na realidade, até agora essa ingenuidade tem sido o fator fundamental de seu sucesso prático. Todavia, cabe reconhecer agora que esse sucesso tem sido unidimensional e, como será mostrado, exerce um impacto desconfigurador sobre a vida humana associada (Ibid, p.1).

E, ainda,

Nos dias de hoje, o mercado tende a transformar-se na força modeladora da sociedade como um todo, e o tipo peculiar de organização que corresponde às suas exigências assumiu o caráter de um paradigma, para a organização de toda a existência humana. Nessas circunstâncias, os padrões do mercado, para pensamento e linguagem, tendem a tornar-se equivalentes aos padrões gerais de pensamento e linguagem; esse é o ambiente da política cognitiva. A disciplina organizacional ensinada nas escolas e universidades não é um saber crítico consciente dessas circunstâncias. É assim ela própria uma manifestação do sucesso da política cognitiva [...] Em sociedade alguma do passado, jamais os negócios foram a lógica central da vida da comunidade (Ibid, p.92).

Seguindo a trilha desse e de outros estudiosos organizacionais¹⁵, autores contemporâneos argumentaram que, à respeito do questionamento da gestão, uma das consequências da racionalidade instrumental, a empresarização torna-se ainda mais problemática quando entende-se que práticas que ocorrem em organizações não empresariais, cujo fim último não é o alcance de objetivos instrumentais definidos para o bom funcionamento da organização, são gerenciais/empresariais. Nessas formas organizacionais não empresariais, denominadas de alternativas, autogestionárias, coletivas, culturais, da sociedade civil, de economia solidária, de resistência e luta social e/ou substantivas, a gestão empresarial é contraposta pelo que Tenório (1998), baseando-se na crítica à instrumentalidade de Habermas (2012a, 2012b[1929]), denominou de gestão social, uma forma organizativa mais participativa, dialógica. Nesse modelo de gestão não empresarial, considera-se que as ações sociais são mobilizadas por meio da racionalidade comunicativa, em busca de soluções consensuais, e não por um raciocínio orientado por fins mercadológicos. No contexto das organizações culturais, Rodrigues, Silva e Dellagnelo (2014) argumentaram que organizações esportivas e religiosas costumavam realizar práticas organizativas geradoras de identidades sociais, culturais e simbólicas. No entanto, por conta de mudanças decorrentes da influência de lógicas empresariais, essas práticas foram desconfiguradas e, assim, as identidades foram enfraquecidas e os laços sociais importantes para sobrevivência das coletividades, fragilizados. Já nas organizações de resistência e luta social¹⁶, Misoczky, Flores e Böhm (2008) argumentaram que lógicas empresariais não somente desconfiguram, mas, também, tornam invisíveis, não-existent, determinadas práticas, que passam a ser negadas, negligenciadas ou produzidas como ausentes, nessas organizações. Corroborando com os autores, Barcellos, Dellagnelo e Uglione (2015), Barcellos, Dellagnelo e Salles (2014) e Barcellos e Dellagnelo (2013), baseando-se na sociologia das ausências de Santos (2002), argumentaram que o organizar dominante produz experiências como ausentes das relações de produção, de modo que iniciativas não

¹⁵ Outros estudiosos organizacionais brasileiros também contribuíram para esse debate. Dentre eles, destacam-se Fernando Prestes Motta (1945-2003) e Maurício Tragtenberg (1929-1998) – ver Misoczky, Flores e Goulart (2015).

¹⁶ Sullivan, Spicer e Böhm (2011), baseando-se em Gramsci (2016[1948]), denominaram as organizações de resistência e luta social de ‘contra-hegemônicas’, referindo-se às práticas de resistência à hegemonia da forma-empresa e dos discursos de gestão.

hegemônicas e contra hegemônicas de organizar costumam ser desconsideradas pela tradição administrativa.

Especialmente interessante para os propósitos dessa pesquisa, Misoczky, Flores e Silva (2008)¹⁷ argumentaram que modelos de gestão empresarial têm como subjacente a concepção de racionalidade instrumental, tornando inexistentes práticas organizativas orientadas não pelo alcance de objetivos instrumentais, mas por convicções valorativas sobre uma sociedade melhor. Nas palavras dos autores,

De fato, não parece haver problemas quando as fronteiras são atravessadas preservando-se a lógica do mundo dos negócios que, quando transposta para a abordagem dos movimentos sociais, produz a não-existência de práticas organizativas não estruturadas, não duradouras, sem lideranças empreendedoras e para as quais não se consegue identificar relações racionais de custo/benefício. A categoria “sucesso”, acoplada a essa lógica, remete sempre ao atingimento de objetivos; declarando não-existent os processos sociais que podem fracassar com relação aos objetivos explícitos, mas que produzem transformações culturais importantes na sociedade. Além disso, tal lógica não permite compreender a existência de lutas sociais que não são concessões da estrutura do sistema, tais como insurgências populares em contextos de repressão e sem organização prévia – nas quais o custo de oportunidade é muito elevado. Tal fenômeno é, então, declarado irrelevante ao ser explicado pela irracionalidade das massas. Mesmo a abordagem de redes, do modo como é adotada, transforma-se em um modo de operacionalizar a estrutura social, tornando ininteligíveis práticas que não se orientam por negociações nem pela construção de alianças em um contexto estrutural de atores pré-estabelecidos, sempre em decorrência da predominância da racionalidade instrumental (Ibid, p.10).

Considerando que gerenciar não é a única forma organizativa e, assim, afirmando a multiplicidade de mundos organizacionais negada pela forma-empresa, Parker (2002) argumentou que adoção de uma lógica empresarial como lentes para compreensão das práticas organizativas dos movimentos é um equívoco, porque esses costumam ser espaços de oposição a essa lógica, o que pode ser observado na resistência dos movimentos aos interesses subjacentes às empresas e à globalização neoliberal, por elas, pretendida. Para o autor, esses espaços lembram que “não há inevitabilidade na forma como o mundo está organizado nesse momento. Esse senso de destino, de não haver nenhuma alternativa razoável, é provavelmente a assertiva mais enfraquecedora de todas em termos de mudança social progressiva”

¹⁷ Recentemente, Misoczky, Flores e Goulart (2015) foram mais além, argumentando a favor de uma postura anti-gestão, no sentido de libertar os estudos organizacionais dos gerencialistas.

(Ibid, p.202). Corroborando com o autor, Goodwin e Jasper (2015) argumentaram que essa lógica é problemática, porque uma das principais diferenças entre OMSs e empresas refere-se à definição de objetivos instrumentais e ao desenvolvimento de estratégias para alcançá-los. Para os autores, OMSs tem uma dimensão simbólica, subjetiva, que as torna porta-vozes de discursos que afirmam possibilidades outras de existência em sociedade, novas formas de vida social, individual e coletiva. Como essa dimensão também orienta as ações mobilizadas por sujeitos que queiram afirmar uma outra sociedade possível e, para isso, posicionem-se de forma crítica perante a realidade, a lógica empresarial comum ao mundo de negócios não aplica-se como única nem mais importante orientação de suas práticas, ainda que queira-se alcançar objetivos também. Ou seja, OMSs são mais do que meros instrumentos utilizados para alcançar objetivos organizacionais¹⁸.

Ainda em relação à lógica que orienta as ações mobilizadas por sujeitos, nas OMSs, Della Porta e Diani (2020b) argumentaram que a coordenação da ação coletiva é fundamental para compreensão das práticas dessas organizações. Em suas palavras,

Por exemplo, uma organização guarda-chuva coordenando vários grupos e associações pode não coincidir com uma burocracia *strictu sensu*: ela coordena atores com identidades distintas e específicas, possui um conjunto de regras mais limitado e exerce um controle mais limitado sobre seus membros do que uma organização padrão. No entanto, ainda representa um modelo de coordenação que mostra alguma capacidade de agência. Da mesma forma, um grupo de ação de bairro pode ser frouxo em termos de regras formais, mas ainda assim demonstrar a capacidade de agir como uma unidade ou sancionar o mau comportamento de seus membros. Embora as organizações guarda-chuva e os grupos informais de bairro não sejam

¹⁸ Ainda que a lógica que orienta as ações, nas OMSs, não seja a mesma que orienta as empresas, algum grau de instrumentalidade da ação pode ser observada, nessas organizações, mas esse raciocínio não é o fim último das ações que conduzem suas práticas. Por exemplo, OMSs contribuem para mobilização das ações promovidas pelos movimentos ao planejarem o futuro da organização, o que envolve a definição de objetivos e o desenvolvimento de estratégias para alcançá-los; organizarem o que deve ser feito, como deve ser feito e quem deve fazer; recrutarem, selecionarem e treinarem os participantes, incentivando-os a contribuir com recursos, quer sejam materiais e financeiros, quer sejam humanos decorrentes da prestação de atividades não remuneradas, mobilizando-os para ação e coordenando suas contribuições. OMSs também são importantes para mobilização, porque atuam como fontes de continuidade identitária para seus participantes, que passam a se sentir pertencentes a uma coletividade, bem como para os adversários e aliados dos movimentos e para sociedade. Além disso, para os participantes comprometidos com determinada causa, OMSs também são importantes fontes de continuidade da ação coletiva não somente por causa do potencial de ação que seus recursos possibilitam, mas, também, porque a dimensão subjetiva dessas organizações também reproduz identidades ao longo do tempo. Tudo isso contribui para mobilização e autoperpetuação das OMSs, e para o crescimento e consolidação dos movimentos na arena pública (DELLA PORTA; DIANI, 2020b, 2006).

burocracias de pleno direito, eles ainda estão próximos de atores específicos (Ibid, p.191).

Dessa forma, Della Porta e Diani (2020b) argumentaram que, por um lado, organização pode referir-se às organizações formais dos movimentos, objetos de organização de sua produção econômica. Nessa referência, assume-se que as coletividades são fortemente influenciadas pelas delimitações estruturais, isto é, pelos aspectos institucionais e gerenciais dessas organizações. Sendo assim, o modo como as ações que conduzem suas práticas são coordenadas é formal com vistas ao alcance de objetivos organizacionais, ainda que esses não sejam os motivadores mais importantes da ação. Dizer que a coordenação é formal significa dizer que a ação é coordenada formalmente, isto é, organizada de modo racional, baseando-se em critérios formais relativamente claros em relação à adesão, hierarquia, monitoramento, regras e sanções. Por outro lado, como organizações podem existir mesmo quando um ou mais de um critério formal deixa de ser atendido, organização também pode referir-se às organizações informais, processos de produção social de organização. Nessa referência, assume-se que as coletividades não são ou são pouco influenciadas pelos aspectos institucionais e gerenciais dessas organizações, isto é, existem bases de mobilização diferentes na produção do organizar (HOND; BAKKER; SMITH, 2015). Sendo assim, as ações que conduzem suas práticas são coordenadas informalmente, de forma auto-organizada, autônoma. Ou seja, o modelo analítico de organização formal entende organização, nas palavras de Ahrne, Brunsson e Seidl (2016) e Ahrne e Brunsson (2011), como um objeto de ordem decidida ou completa, em que os atores organizacionais operam de acordo com critérios formais. Já no modelo organizacional informal, entende-se organização como um processo de ordem parcial, um princípio que permite a coordenação entre os atores. No entanto, como organizações como objeto e como processo são modelos organizacionais, e não descrições empíricas de tipos específicos de organizações, os autores argumentaram que é possível adotar modelos diferentes para analisar uma mesma organização, porque existe algum grau de coordenação formal e informal em todas as formas organizacionais. Dessa forma, ainda que OMSs possam ser consideradas organizações formais dos movimentos, a adoção de um ou de outro modelo organizacional depende mais do que pretende-se investigar, dos aspectos a serem identificados em sua realidade organizacional, do que das OMSs em si. Ainda assim, do ponto de vista desta tese, acredita-se que é verdadeiro,

legítimo e útil reconhecer que cada modelo organizacional adapta-se melhor a algumas formas organizacionais.

Portanto, para definição dos conceitos de organização, movimento social e organização de movimento social, considerou-se: 1) O objetivo desta tese (*investigar como a liderança é produzida, nas práticas relacionais de uma organização do movimento estudantil brasileiro*), que sugere a adoção do modelo organizacional informal, 2) Esse modelo adapta-se melhor a forma organizacional OMS, posto que critérios formais não são os motivadores mais importantes da ação dos participantes, e 3) A coordenação formal ou informal das ações que conduzem as práticas da forma-OMS não corresponde às práticas gerenciais/empresariais de organização. Sendo assim, registram-se as definições propostas, que serviram para dar suporte à compreensão da prática de liderança, nesta tese.

▪ **Organização:**

Para compreensão do conceito de organização, adotou-se, primordialmente, a definição de Cooper e Burrell (1988, p.91).

Organização é menos a expressão do pensamento planejado e da ação calculada e mais uma reação defensiva a forças intrínsecas do corpo social, que constantemente ameaçam a estabilidade da vida organizada.

Também adotou-se a definição de Ramos (1989b), pela crítica ao que denominou de unidimensionalização da vida¹⁹. Partindo dessa crítica, destacou-se a possibilidade de delimitar-se organização como um sistema social com características de fenonomia, onde valoriza-se a autonomia em atividades automotivadas, a criatividade, a reciprocidade e a satisfação dos interesses subjacentes às formas de vida individual e coletiva. Isso, porém, não leva ao abandono nem ao afastamento das questões sociais, porque os sujeitos, nas fenomenias, tem consciência social, e visam tornar outros sujeitos sensíveis às possibilidades de existência ocultas na sociedade mercadocêntrica. Embora possam vir a ser considerados em termos de

¹⁹ “A unidimensionalização é o tipo específico de socialização, através do qual o indivíduo internaliza profundamente o caráter – o *ethos* – do mercado, e age como se tal caráter fosse o supremo padrão normativo de todo o espectro de suas relações interpessoais. Esse processo é característico da sociedade centrada no mercado, na forma institucional particular que a mesma assumiu nos países industriais desenvolvidos” (RAMOS, 1989b, p.142).

mercado, os resultados das atividades realizadas pelos sujeitos são consequências, e não finalidades, dessas atividades, sendo incidentais em relação à motivação da ação.

Este é um sistema social, de caráter esporádico ou mais ou menos estável, iniciado e dirigido por um indivíduo, ou por um pequeno grupo, e que permite a seus membros o máximo de opção pessoal e um mínimo de subordinação a prescrições operacionais formais (Ibid, p.152)

Por fim, adotou-se a definição de Misoczky (2010, p.27-50), pelo destaque à organização como meio para emancipação, práxis potencializadora e aprendizagem.

Organizar não é sinônimo de organizar de modo burocrático – para nós esse modo de organizar é tomado como sinônimo de prática gerencial. Organizar é produzir socialmente modos de cooperação, sempre instáveis e em movimento [...] Organização é meio para realizar a ação libertadora através de processos e práticas territorializadas e orientadas pela razão estratégico-crítica.

▪ ***Movimento Social:***

Para compreensão do conceito de Movimento Social, adotou-se a definição de Tilly (2010, p.141), pelo destaque à historicidade dos movimentos.

Deixem-me tornar minhas próprias pretensões absolutamente claras. Ninguém é dono do termo “movimento social”; analistas, ativistas e críticos mantêm-se livres para usá-lo como quiserem. Mas uma maneira característica de fazer política começou a tomar forma nos países do Ocidente no final do século XVIII, adquiriu amplo reconhecimento na Europa Ocidental e na América do Norte no início do século XIX, consolidou-se em um conjunto durável de elementos por volta da metade desse mesmo século, alterou-se mais vagarosa e incrementalmente depois desse ponto, difundiu-se amplamente pelo mundo ocidental, e veio a ser chamada de movimento social. Esse complexo político combinou três elementos: 1) campanhas de reivindicações coletivas dirigidas a autoridades-alvo; 2) um conjunto de empreendimentos reivindicativos, incluindo associações com finalidades específicas, reuniões públicas, declarações à imprensa e demonstrações; 3) representações públicas de valor, unidade, números e comprometimento referentes à causa. A esse complexo historicamente específico denomino movimento social.

Também adotou-se a definição de Diani (1992, p.13), pelas identidades construídas por meio de processos relacionais e pelas articulações em redes: “redes de interações informais entre uma pluralidade de indivíduos, grupos ou associações engajadas em um conflito político ou cultural, com base em uma identidade coletiva compartilhada”.

Por fim, adotou-se a definição de Melucci (1997, 1989) construída em dois tempos, pelo destaque ao sistema de relações internas e externas dos movimentos, que constituem suas ações e identidades coletivas.

Os movimentos devem ser examinados não à luz das aparências ou da retórica, mas como sistemas de ação [...] entendendo que não se compreende a ação coletiva como uma “coisa” e não se valoriza inteiramente o que os movimentos dizem de si mesmos, tenta-se descobrir o sistema de relações internas e externas que constitui a ação (Ibid, 1989, p.51).

Movimentos são meios que se expressam através de ações. Não é que eles não falem palavras, que eles não usem *slogans* ou mandem mensagens. Mas sua função enquanto intermediários entre os dilemas do sistema e a vida diária das pessoas manifesta-se principalmente no que fazem: sua mensagem principal está no fato de existirem e agirem. Isto também significa afirmar que a solução para o problema relativo à estrutura do poder não é a única possível e mais do que isso, oculta os interesses específicos de um núcleo de poder arbitrário e opressor. Pelo que fazem e a maneira como fazem, os movimentos anunciam que outros caminhos estão abertos, que existe sempre outra saída para o dilema, que as necessidades dos indivíduos ou grupos não podem ser reduzidas à definição dada pelo poder. A ação dos movimentos como símbolo e como comunicação faz implodir a distinção entre o significado instrumental e expressivo da ação, posto que, nos movimentos contemporâneos, os resultados da ação e a experiência individual de novos códigos tendem a coincidir. E, também, porque a ação, em lugar de produzir resultados calculáveis, muda as regras da comunicação (Ibid, 1997, p.12).

▪ ***Organização de Movimento Social:***

Partindo das definições de Movimento Social, esta tese seguiu a trilha de pesquisas anteriores que investigaram o fenômeno de liderança, nas OMSs, a partir de suas características relacionais (e.g. SUTHERLAND, 2019). Dessa forma, para compreensão do conceito de OMS, adotou-se a definição de Smith (2000, p.7), pelo destaque à orientação participativa da forma-OMS

e aos baixos níveis de estruturação formal dessas organizações, uma vez que suas existências dependem da motivação dos sujeitos em realizar atividades.

Grupos de base local, significativamente autônomos, organizados por voluntários, grupos formais sem fins lucrativos (ou seja, voluntários), que manifestam substancial altruísmo voluntário e usam a forma associativa de organização, logo, têm associações oficiais de voluntários, que fazem a maioria e, por vezes, todo o trabalho/atividade nessas e por essas organizações sem fins lucrativos.

Pelo mesmo destaque e pela aproximação à noção de membro das pesquisas etnometodológicas (cf. capítulo 5), adotou-se, também, a definição de Diani (2003b, p.305): “todos aqueles grupos que identificam-se e são identificados por outros como parte do mesmo movimento, e trocam com base nisso”.

Por fim, adotou-se, à título de esclarecimento semântico desses conceitos, a definição construída coletivamente pelos participantes da organização estudada durante a pesquisa.

Associação Nacional de Pós-Graduandos (ANPG) é a entidade de representação dos estudantes de pós-graduação do país. É um espaço de atuação política e institucional na defesa de uma educação pública, gratuita e de qualidade, do desenvolvimento científico e tecnológico do país, e dos direitos e valorização da comunidade pós-graduanda em sua diversidade. Também é um espaço de encontro dos pós-graduandos que permite a organização de suas lutas e resistências. A atuação da ANPG também se dá na articulação nacional das Associações de Pós-Graduandos (APGs), onde as bandeiras de luta tomam forma, nas universidades públicas e privadas do país.

2.1.1.

Notas sobre organizações/OMSs, pós-modernismo e liderança

Existe um debate se a ampliação do conceito de organização pelo pós-modernismo promoveu ou não um bom reposicionamento organizacional na formulação de críticas aos regimes de organização dominantes no campo de TO. Os argumentos são diversos. Por exemplo, Parker (2003, 2002, 1999, 1995, 1992) argumentou que a crítica pós-moderna promove a despolitização do campo, em termos de um envolvimento menos ético e político de sua teorização, o que denominou de perigos do pós-modernismo. O pós-modernismo seria perigoso, porque promoveria a quebra de estruturas representacionais importantes para ação

concreta, material, interditando os saberes instituídos sobre a realidade no respaldo aos problemas das organizações do tempo presente. No mais, perspectivas pós-modernas desvinculariam os problemas organizacionais de qualquer juízo, julgamento valorativo ou expressão de preferência, isto é, da formação de uma opinião à respeito da correção ou do erro de alguma prática, desconsiderando a valoração como método que auxilia os processos decisórios. Todavia, essas perspectivas desajuizadas, por assim dizer, não seriam somente pouco propositivas, perdendo-se em meio a uma visão de organizar restrita à constatação de problemas concebidos como expressões discursivas, o que não é suficiente para solucioná-los, mas, também, promoveriam análises organizacionais inconsequentes, sem sensatez, uma vez que a suspensão dos argumentos morais que sustentam o juízo teria como principal efeito a continuidade das ideologias e discursividades do capitalismo, incluindo aquelas relacionadas à gestão empresarial (THOMPSON, 1993). Na esteira dessa argumentação, Böhm (2006c) afirmou que, embora perspectivas pós-modernas sejam importantes para depor forças de posicionamento estabelecidas ao demonstrar os fluxos processuais dos fenômenos organizados, muito pouco foi feito para remontar os fragmentos restantes a fim de especular politicamente sobre as possíveis ações que poderiam reorganizar e reposicionar as organizações, na condição da modernidade capitalista. Outros autores seguiram essa esteira, particularmente, aqueles filiados às perspectivas ontológicas realistas críticas, (neo/pós)marxistas ou não (e.g., FLEETWOOD, 2005, FOURNIER; GREY, 2000, REED, 1997, FAIRCLOUGH, 2005), enquanto outros argumentaram a favor da crítica pós-moderna (e.g., CALÁS; SMIRCICH, 2018, 1999, CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2005, LINSTAD, 2004, DU GAY, 2000, GEPHART; BOJE; THATCHENKERY, 1996, TSOUKAS, 1992).

Dentre aqueles que argumentaram contra a crítica pós-moderna, os perigos do pós-modernismo seriam ainda maiores no contexto dos movimentos sociais e de suas organizações, por dois motivos que somam-se aos anteriores e potencializam-se mutuamente: primeiro, porque a quebra de estruturas em nome de fluxos contribuiria para apagar as forças hegemônicas que posicionam a realidade social, tais como as forças estruturantes do capital, promovendo uma despolitização que prejudicaria não somente a compreensão das práticas organizacionais que ocorrem em organizações claramente opositivas a essas forças, mas, também, a produção de desenvolvimentos teóricos e conceituais mais propositivos e envolvidos em suas lutas contemporâneas (SPICER; BÖHM, 2007, BÖHM, 2006c, PARKER, 2002).

Em segundo lugar, porque o enfoque na categoria modernidade/pós-modernidade, bem como sua vinculação à colonialidade, reduziria as possibilidades de crítica aos constrangimentos das operações necessárias ao processo de reprodução capitalista (MISOCZKY, 2010), o que seria especialmente grave para compreensão das práticas de movimentos que ocorrem nos países mais fracos da economia mundial, como os da América Latina (MISOCZKY; ABDALA; BÖHM, 2020, IBARRA-COLADO, 2006, MISOCZKY, 2006).

Embora esta tese não pretenda rever nem mesmo deliberar sobre quais são as contribuições da crítica pós-moderna para os estudos organizacionais nem para a liderança, nas OMSs, posto que isso levaria à redução de um debate de mais de trinta anos a algumas categorias simplistas, considera-se importante fazer dois apontamentos, apenas. Primeiro, a liderança, como a gestão, está sob ataque contínuo, nos últimos anos. Isso ocorre, porque, dentre as discursividades do capital, também encontram-se discursos de liderança responsáveis por disseminar sua ideologia, o liderismo. Como um instrumento de intervenção prático-operacional complementar ao gerencialismo, o liderismo seria utilizado para normalizar práticas de liderança necessariamente convenientes aos interesses subjacentes às empresas por meio “[d]a crença de que muitos aspectos centrais da vida social podem e devem ser coordenados por um ou mais indivíduos que dão direção e/ou propósito à atividade social conduzida por eles mesmos e por outros” (O’REILLY; REED, 2010, p.964), isto é, “líderes inspirando outros em esforços colaborativos” (O’REILLY; REED, 2011, p.1083). De acordo com os autores, liderismo é um fluxo de discurso que está surgindo para desafiar o discurso ainda dominante da gestão e as noções de profissionalismo que infundem o trabalho gerencial. Por meio da ênfase no agenciamento individual da liderança e, assim, nos atributos idiossincráticos dos líderes, esses discursos promulgam o fenômeno, em perspectiva heroica (cf. capítulo 3), como o grão na ostra das organizações, atraindo aqueles preocupados em restaurar a imagem da gestão (BRESNEN *et al.*, 2015, FORD; HARDING, 2007, LEARMONTH, 2005). O liderismo é enunciado por meio de algumas narrativas da liderança. Nas palavras de O’Reilly e Reed (2010),

Isso pode ser visto como composto ou apoiado por uma série de narrativas metafóricas de enquadramento: que em uma situação endêmica de competição, sobrevivência e progresso requerem coordenação social; a coordenação social é melhor alcançada por meio de grupos únicos ou pequenos de indivíduos especialmente

talentosos e/ou posicionados que lideram; indivíduos que lideram usam determinados recursos morais, intelectuais, interpessoais, conativos, materiais ou político-culturais para alcançar coordenação social; tal coordenação social por parte daqueles que lideram os coloca em um papel preeminente; para desempenhar esse papel, líderes devem ser empoderados através da doação de espaço suficiente para que eles possam manobrar – o ‘direito’ ou a autoridade de liderar [...]; aqueles que lideram exigem esforço e empenho dos liderados, essa coordenação social leva a um progresso que beneficia todos os envolvidos (Ibid, p.964).

Em segundo lugar, também é importante apontar que a recessão econômica decorrente da crise do capitalismo de 2008 culminou no desenvolvimento de perspectivas pós-heroicas de liderança, que, por conta da reação do campo às manifestações coletivas ao redor do mundo, tiveram seus apelos minados (O'REILLY *et al.*, 2015a, 2015b). Com a diminuição de pesquisas a partir dessas perspectivas, observou-se o entrincheirando do debate de liderança entre as prerrogativas da agência individual dos líderes e a ideia de inexistência do fenômeno. Nessa trincheira, não há espaço, por exemplo, para o debate sobre as implicações de estruturas horizontais para liderança nem para investigação de outras formas organizacionais, cujas estruturas costumam ser mais horizontais, como nas OMSs. Por consequência, a grande maioria dessas pesquisas procura explicar a liderança através de líderes individuais, que mobilizam ações sob seus próprios poderes. Essa ênfase em uma expressão auto-acionada de liderança limita a compreensão da exata precondição de seu agenciamento, isto é, as condições pelas quais o fenômeno é produzido e mantido, nas organizações (SIMPSON; BUCHAN; SILLINCE, 2018, SIMPSON, 2016). Pelo menos duas consequências circunscrevem essa limitação: primeiro, cria-se dualismos e dicotomias entre o modo como seus atores mobilizam ações e a estrutura social que as possibilita e constrange. Não conceber a interação entre agência e estrutura na produção social da liderança leva a ideia de que a ênfase em seu agenciamento impossibilita ou enfraquece a análise do estrutural nas ações de seus atores e vice-versa. A ausência desse esforço mais interacionista, por assim dizer, leva a impossibilidade de compreender-se o lugar da liderança, nas OMSs, uma vez que, em uma cultura política descentralizada, a expressão auto-acionada do fenômeno, além de não ser inteligível nem compatível com os princípios dessas organizações, parece esvaziar a crítica sobre as condições estruturais da sociedade. A segunda consequência dessa limitação é geração de inadequações teóricas, que reforçam ainda mais o imaginário de incompatibilidade

entre liderança e movimentos sociais, o que contribui para que a liderança seja subteorizada, nas OMSs (SUTHERLAND; LAND; BÖHM, 2014). O resultado é a denúncia por parte dos movimentos sobre a inexistência ou a desnecessariedade da liderança para mobilização (SUTHERLAND, 2019).

Esses dois apontamentos são inquietantes, porque remetem à importância da adoção de um agenciamento social da liderança que não perca o chão da estrutura de restrição de sua ação, refletindo as influências normalizadoras que contextualizam o fenômeno. Em outras palavras, acredita-se que, embora perspectivas pós-modernas sejam importantes para depor forças de posicionamento estabelecidas ao demonstrar os fluxos da liderança, existem condições objetivas, estruturais, importantes para produção de sua prática. Ou seja, admite-se que, embora alguns aspectos do contexto possam emergir nos fluxos relacionais da liderança, outros aspectos estruturam o fenômeno, informando fundamentalmente sua prática, que, por isso, devem ser compreendidas como produzidas de forma diretamente associada ao contexto, dentro dele. Sendo assim, esta tese, considerando importante não perder o chão em que a liderança finca seus pés, também buscou iluminar as estruturas que agem sobre o fenômeno, para produção de desenvolvimentos teóricos e conceituais mais propositivos e envolvidos com as lutas contemporâneas dos movimentos. Optou-se, então, por considerar o capitalismo, e não a modernidade/pós-modernidade, como contexto geral da liderança. Portanto, entendeu-se que os movimentos e suas organizações estão, antes de tudo, inseridos no contexto do capital.

2.2.

Movimentos estudantis e suas organizações em contexto contemporâneo

Movimentos estudantis²⁰ são ativismos na área de educação (no caso, educação formal, aquela que aprende-se em Instituições de Ensino – IEs, como escolas e universidades) protagonizados majoritariamente por jovens²¹, que enquadram-se na categoria de estudantes e, a partir de sua condição estudantil, mobilizam-se (GOHN, 2019c, BRINGEL, 2009). Com base nas definições de

²⁰ Embora alguns movimentos estudantis e suas organizações sejam forças sociais importantes, o leque de movimentos protagonizados por estudantes é muito amplo e diverso. Ou seja, existem vários movimentos estudantis, logo, o termo que os designa deve ser utilizado no plural, movimentos estudantis (BRINGEL, 2009).

²¹ Considera-se jovens os sujeitos na faixa etária entre 14 e 29 anos (GOHN, 2019c). Para análise do modo como o não estudo dos jovens na política é uma lacuna para a liderança, ver Zachara (2020).

organização, movimento social e organização de movimento social, registram-se as definições de movimentos estudantis adotadas nesta tese.

▪ ***Movimento Estudantil:***

Para compreensão do conceito de Movimento Estudantil, adotou-se a definição de Foracchi (2018[1972], p.18) posta em comparação à definição de movimento juvenil, pelo destaque à vinculação universitária desses movimentos:

O primeiro [movimento estudantil] radicaliza a sua vinculação à universidade, pretendendo nela ativar a criação de uma contracultura e tentando explorar as perspectivas do jogo político institucionalizado. O movimento de juventude, por sua vez, radicaliza sua vinculação ao sistema, negando-a por meio de uma prática que se apoia na improvisação e na espontaneidade, pretendendo implantar um estilo de vida. Por ser um movimento de jovens cuja ideologia é exatamente a da emulação da criação, por vaga que pareça tal formulação, incide sobre sua condição e não consegue, não pode e não quer vínculos estáveis com quaisquer movimentos organizados. O movimento estudantil, ao contrário, faz sua ativação depender da incessante dinamização desses vínculos. Tanto um como o outro podem ser, entretanto, analisados como objetivações socioculturais da contestação.

Também adotou-se a definição de Sánchez (2000, p.246), pelo destaque à dualidade reivindicatória dos movimentos estudantis, que, colocando o jovem estudante mobilizado em contato com as crises sociais que atravessam seu cotidiano, promove a construção de uma identidade estudantil híbrida.

As petições do movimento estudantil se caracterizam por incluir dois tipos de reivindicações: umas de caráter gremial, relativas a sua situação de estudantes, como são a gratuidade da educação, os sistemas de ensino, restaurantes estudantis e outros; e outras de caráter político, como são o debate sobre a situação da universidade ou as possibilidades de participação na condução geral da sociedade, a política universitária e a nacional.

Por fim, pelos mesmos destaques e pela aproximação à liderança, adotou-se a definição de Mische (2001, p.137).

A experiência da liderança do movimento envolve, então, uma dupla expansão de horizontes futuros para os jovens ativistas. Por um lado, os futuros sociais narrados por suas organizações ‘abrem-se’, por assim dizer; o que antes parecia uma massa quase impenetrável de incerteza iminente (variamente, tingida de esperança, cinismo ou desespero), agora, assume contornos

tangíveis e de longo alcance. O ‘mundo que queremos’ é pintado em tons vívidos, enquanto o tempo entre ‘agora’ e ‘depois’ fica repleto de tarefas, táticas, estratégias e realizações intermediárias. Por outro lado, seus próprios futuros pessoais também estão abrindo-se à medida que os jovens ativistas passam da adolescência para a vida adulta. A energia investida nos projetos de um movimento é, também, energia investida em si mesmo. Os prazos de ‘si mesmo’ são, obviamente, diferentes dos prazos do movimento; além disso, jovens ativistas estão frequentemente engajados em vários tipos diferentes de participação ao mesmo tempo, cada um com seu próprio calendário de projetos, marcos e demandas. Fazer malabarismos com esses múltiplos horizontes temporais e sociais em meio a um intenso desenvolvimento pessoal torna-se uma parte importante de aprender a liderar.

Em toda amplitude de movimentos sociais protagonizados por estudantes, os movimentos estudantis brasileiros estão estreitamente relacionados às situações de crise econômica, social e político-democrática, que marcam o cenário geopolítico dos países da América Latina. Dessa forma, buscando evitar o uso ampliado de termos relacionados às lutas e resistências dos estudantes, alguns apontamentos sobre as geopolíticas internacional, em particular, a latino-americana, e nacional desses movimentos foram realizados, de modo a posicionar suas ações no contexto geral em que ocorrem, dialogando, assim, com e a partir das dinâmicas do sul, o que não significa ignorar o norte, mas localizar geopoliticamente essas ações de forma mais equilibrada (BRINGEL; PLEYERS, 2017, ALMEIDA; ULATE, 2015, GOHN, 2015d). Para tal, adotou-se a definição de geopolítica de León (2017, p.14): “geopolítica é a capacidade humana de intervir nas ordens espaciais e territoriais que regem a vida em sociedade”. Por tratarem-se de movimentos, os apontamentos geopolíticos limitaram-se as intervenções realizadas por meio da dimensão das lutas estudantis. Não foram analisadas as dimensões geopolíticas do conhecimento e do poder, embora sejam reconhecidas suas articulações às lutas estudantis (MISOCZKY; CAMARA, 2020). Esses apontamentos contextuais também limitaram-se ao tempo presente (doravante, contemporâneo), isto é, às lutas estudantis ocorridas a partir dos anos 2000, quando os movimentos estudantis retornaram à cena brasileira (BRINGEL, 2009). Apontamentos internacionais contaram com exemplos de lutas estudantis ocorridas em diversos países latino-americanos, incluindo o Brasil. As lutas estudantis brasileiras também foram exemplificadas nos apontamentos nacionais e, com maior detalhamento, nos apontamentos específicos sobre a pós-graduação. Ressalta-se que todos os exemplos serviram somente para ilustrar os apontamentos, e não para expressar o conjunto total das lutas estudantis nacionais e internacionais.

No mais, ressalta-se que todos os aspectos contextuais foram apontados de acordo com o que fora observado em campo, tendo servido não somente como estrutura, mas, também, como processos de aprendizagens para a prática de liderança analisada, nos próximos capítulos desta tese.

Ressalta-se, ainda, que movimentos estudantis e suas organizações são atores dinâmicos, que interpelam múltiplos aspectos da vida social e, por isso, pesquisas sobre o tema ou que atravessem o tema não devem ser confinadas a compartimentos de saberes estritamente delimitados (BRINGEL; SPOSITO, 2020). No que diz respeito à administração, em sua contribuição para os saberes organizacionais, oferecendo-lhes balizas teóricas e conceituais para compreensão dos modos de organização das sociedades modernas, movimentos conformam uma área de pesquisa relevante há décadas (ROJAS; KING, 2019, WEBER; KING, 2014, MCADAM; SCOTT, 2005). No Brasil, também é possível observar uma área de pesquisa relevante há, pelo menos, trinta anos, expressando-se, em geral, em uma atitude anti-gestão (MISOCZKY; FLORES; GOULART, 2015). Para além de suas análises organizacionais, movimentos também conformam áreas de pesquisa relevantes para vários saberes das ciências humanas e sociais aplicadas. Dentre elas, destacam-se, à despeito da centralidade da sociologia, a antropologia, a ciência política, a comunicação, o direito, a educação, a geografia, a história, a psicologia, as relações internacionais, o serviço social, a teologia e outras ciências da religião. Cada um desses saberes possui contribuições próprias e mobiliza diferentes abordagens teóricas e metodológicas, que variam de acordo com suas tradições intelectuais. Dessa forma, embora esta tese não precisasse recorrer a outros saberes para contextualizar as lutas estudantis brasileiras, e embora o objetivo de fazê-lo não tenha sido exaurir análises que possam dar conta da contemporaneidade, recorreu-se a outros saberes para realização dessa contextualização. Sendo assim, no cenário internacional latino-americano dos movimentos estudantis, destacam-se os seguintes apontamentos:

- 1) *Indignação* – A crise do capitalismo global de 2008 deu suporte para o nascimento de novos movimentos sociais nos países europeu (e.g. Indignados), árabes (e.g. Primavera Árabe) e nos Estados Unidos (e.g. *Occupy Wall Street*). Esses movimentos passaram da antiglobalização (ou alterglobalização) comum à agenda política por uma globalização ‘desde baixo’ (VIEIRA, 2014, BRECHER; COSTELLO; SMITH, 2002), nos anos de 1990 e 2000, para a negação da globalização hegemônica (ou neoliberal) e de seus efeitos nocivos para os países mais fracos da economia mundial, como os da América Latina.

Ganhando o mundo como Indignados contra a globalização neoliberal, esses movimentos inspiraram a indignação, que ganhou centralidade nas ações contestatórias de vários movimentos latino-americanos (BRINGEL, 2017b, GOHN, 2015d, 2014f, PINTO, 2014, HESSEL, 2011). Nos movimentos estudantis latino-americanos, destacam-se ações coletivas no Chile, com o mochilaço, em 2001, a Revolta dos Pinguins, em 2006, e as marchas por reformas na educação, em 2011. Mais recentemente, a Quebra Social, em 2019, foi considerada a mais importante vitória política dos movimentos estudantis chilenos, sendo considerada uma das ações responsáveis pela eleição para presidente de um candidato de esquerda, socialista e com expressiva participação nas lutas dos estudantes, em 2011, Gabriel Boric. As lutas estudantis chilenas representam avanços no cenário das lutas estudantis da América Latina, porque suas pautas demandam reformas na educação e denunciam os efeitos das políticas neoliberais sobre ela. Também destacam-se as lutas estudantis na Argentina, em 2010, no Brasil, em 2007, 2013, 2015 e 2019, na Colômbia, em 2011 e 2018, e no México, em 2006 e 2012. Em todas essas ações, o sentimento de indignação foi observado (AHUMADA *et al.*, 2021, PINEDA, 2018, CORTÉS, 2017, GOHN, 2016, ORTELLADO, 2016, ARCHILA, 2012, BONAVERA; MILLÁN, 2012, ROSSI, 2012, BRINGEL, 2009).

- 2) *Crise de representatividade, fragilização da democracia com tendência à desdemocratização e ofensivas golpistas* – Diante das diversas crises econômicas da primeira década do século XXI, incluindo a crise de 2008, países da América Latina ofereceram respostas diversas à recessão. Por exemplo, alguns países, como Argentina, foram muito impactados pelas crises e passaram a conviver com problemas sociais, que, anteriormente, apresentavam-se em menor escala, como desemprego e níveis crescentes de pobreza. Outros, como Bolívia, Equador, Paraguai, Uruguai e Venezuela, passaram por transformações políticas com a ascensão de novos grupos ao poder, promovendo a elaboração de políticas de refundação do Estado. Brasil, Colômbia e México capitalizaram as crises, inserindo-se em nichos do mercado internacional e promovendo políticas de inclusão e/ou de proteção social. O que houve em comum entre essas respostas foi a disputa pela reconstrução das geografias do poder dos movimentos latino-americanos em suas dimensões espacial e territorial, e a tematização dos conflitos sociopolíticos e culturais existentes em seus países. Essa disputa, entretanto, ocorreu em meio a desestabilização da legitimidade do sistema político e da representatividade dos órgãos institucionais e partidários dos países da América Latina. Com a política representativa como forma de democracia sendo questionada, diversas mudanças no interior do ordenamento social dos países latino-americanos, incluindo em suas relações de trabalho, engendraram processos de fragilização democrática com tendência à desdemocratização desses países. Isso ocorreu, porque os questionamentos sobre as regras do jogo político, por um lado, ampliaram o debate público e expandiram a cidadania à medida que a cultura política também foi ampliada, mas, por outro, polarizaram o debate ao criarem oposições entendidas como entes a serem eliminados, e não como polos de dissenso. Daí que a disseminação de informações falsas ou mentirosas (*fake news*) tornaram-se instrumentos para destruir a política, a existência do outro, do comum, produzindo interpretações distorcidas sobre a realidade. Essa crise político-democrática teve como principal consequência ofensivas golpistas que buscaram destituir a maioria dos

presidentes latino-americanos legitimamente eleitos, mas não só. Como a democracia não legitima-se somente com a escolha de representantes através do voto, mas, também, mediante discussões coletivas necessárias ao processo de formação da opinião pública e da vontade política dos cidadãos (HABERMAS, 1997a), tais ofensivas não somente destituíram os poderes constituídos, mas, também, a liberdade de imprensa e de expressão, os direitos das minorias e as oposições (GINIGER; CARBONE, 2020, BRINGEL, 2017a, GOHN, 2019b, 2015d). Nos movimentos estudantis latino-americanos, a democracia em todas suas formas de expressão constitui-se como principal agenda de reivindicação. Essa agenda pode envolver ações em contato com outras formas de organização social, nos próprios movimentos, dado o caráter democrático de suas ações e/ou nas experiências de participação no seu interior, pelas aprendizagens democráticas adquiridas pelos seus participantes. No interior dos movimentos, destaca-se a pluralidade da deliberação democrática no cotidiano de participação dos estudantes chilenos na Confederação dos Estudantes do Chile, a maior força organizada das lutas estudantis do Chile, fundada em 1984. Dentre todas as OMSs que fazem parte da confederação, destaca-se a Federação dos Estudantes da Universidade do Chile. Tais federações são eleitas de forma democrática e formadas por estudantes de IEs públicas e privadas do país, cujos representantes participam das reuniões da confederação. Também destaca-se a participação dos estudantes argentinos na Federação Universitária Argentina, a maior força estudantil do país, fundada durante a reforma universitária de Córdoba, em 1918. Várias federações de universidades públicas e privadas da Argentina fazem parte dessa federação, destacando-se a da Universidade de Buenos Aires. No Brasil, destaca-se a participação dos estudantes na União Brasileira dos Estudantes Secundaristas (UBES), na União Nacional dos Estudantes (UNE) e na Associação Nacional de Pós-Graduandos (ANPG), fundadas em 1948, 1937 e 1986, respectivamente. Por fim, representando todas as entidades estudantis nacionais dos países latino-americanos, a Organização Continental Latino-Americana e Caribenha dos Estudantes (OCLAE) foi fundada no Congresso Latino-Americano de Estudantes, na cidade de Havana (Cuba), em 1966, época de ascensão das ditaduras militares no continente. Atualmente, a OCLAE é formada por 36 OMSs de 23 países do continente, reunindo mais de 110 milhões de estudantes. Essa organização possui assento consultivo na Organização das Nações Unidas e participa do Instituto Internacional para Educação Superior na América Latina e Caribe, que compõe a comissão de segmento da rede formada pelo Espaço Latino-Americano e Caribenho de Educação Superior, vinculada ao Instituto Internacional da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura.

- 3) *Confluências entre neoliberalismo, neoconservadorismo e autoritarismo* – Ainda como resposta à recessão, governos e bancos centrais dos países da América Latina implementam políticas de austeridade de orientação neoliberal focadas em ajustes fiscais, reestruturação do Estado e retirada de direitos sociais trabalhistas e previdenciários, visando estimular as economias e diminuir os riscos da crise para seus mercados. Essa racionalidade política de mercado, a neoliberal (BROWN, 2006), que orientou as políticas latino-americanas, não restringe-se ao que o liberalismo, antes de ser *neo*, defendia: Estado mínimo por meio da articulação de um conjunto de políticas econômicas de livre mercado, que desmantelam o bem-estar social com a privatização de serviços públicos

através da transferência de responsabilidades do Estado para sociedade. Também não restringe-se à destruição dos esforços de soberania democrática ou autodireção econômica no eixo sul global, intensificando as disparidades de renda em todos os lugares. Certamente, o neoliberalismo envolve esses efeitos nocivos para os países latino-americanos, entretanto, como racionalidade política, também envolve um modo específico de organização do social da esfera pública, envolvendo sujeitos, sociedade e Estado. Em outras palavras, o neoliberalismo não é um mero transbordamento da economia sobre as dimensões cultural, política e social. Em vez disso, neoliberalismo é semelhante ao que Foucault (2008b) denominou de governamentalidade, isto é, uma forma específica de razão política normativa ocidental, que organiza os critérios de verdade relacionados às práticas de governança e à cidadania. Sendo assim, enquanto a racionalidade política neoliberal baseia-se em uma certa concepção de mercado, sua organização do social impõe uma racionalidade de mercado sobre a esfera pública. É importante ressaltar o neoliberalismo, como forma de raciocínio político, articula o sentido do social, porque é por meio dessa articulação que ocorre o enfraquecimento de racionalidades mais democráticas. No entanto, o neoliberalismo transcorre em meio a um contexto de ascensão de uma racionalidade político-moral neoconservadora (Ibid), que também não restringe-se ao tradicionalismo inerente à conservação de instituições, que o conservadorismo defendia anteriormente. Como racionalidade política, o neoconservadorismo envolve a restauração da autoridade da lei, o restabelecimento da ordem e da força moral do Estado, que passa a ser o responsável por estabelecer a bússola moral-religiosa da sociedade, desde que não embarace liberdades individuais e livre iniciativa. Dessa forma, enquanto a racionalidade neoliberal constrói um modelo empresarial de Estado, o modelo construído pela racionalidade neoconservadora é teológico, servindo de sustentação de governos autoritários. O encontro entre essas racionalidades conflui para os efeitos de desdemocratização abordados anteriormente (GOHN, 2019a, 2015c, ALMEIDA; ULATE, 2015, PLEYERS, 2009). Como parte da agenda democrática, movimentos estudantis latino-americanos pautam o combate às racionalidades políticas neoliberal e neoconservadora. No que diz respeito à participação democrática nos processos de globalização, destaca-se a participação massiva de estudantes latino-americanos em espaços institucionais de discussão e contraposição ao atual modelo de globalização neoliberal, como o Fórum Social Mundial (FSM), criado em 2001, em Porto Alegre (Brasil), como um espaço alternativo ao Fórum Econômico de Davos (GADOTTI, 2011).

- 4) *Transformações nas tecnologias de informação e comunicação* – O desenvolvimento técnico das tecnologias de informação e comunicação (TICs) revolucionou as relações sociais que estabelecem e estruturam a articulação dos movimentos. Por decorrência da mediação de novos dispositivos tecnológicos, movimentos construíram ações coletivas e práticas comunicativas inéditas por meio de redes interconectadas pelo mundo, promovendo experiências de participação mais horizontais (ou menos hierárquicas) e inclusivas, ainda que permeadas por relações de poder. A participação nos movimentos por meio dessas redes facilitou a coordenação informal de suas ações, promovendo possibilidades de um debate público mais aberto, popular, desde as primeiras fases dos movimentos. Esse modo de coordenação envolveu a redefinição dos processos de tomada de decisão através da atribuição de responsabilidades mais

difusas e coletivas, isto é, com maior número de sujeitos com autonomia para decidir. Esse aumento na amplitude de autonomia permitiu que movimentos tivessem maior facilidade para construir significados e, ainda mais, *frames* (quadros), em termos dos formatos pelos quais estes significados são apresentados à sociedade. Por consequência, as identidades dos movimentos, em termos do que são e do que fazem em suas ações conectivas (BENNETT; SEGERBERG, 2013), também puderam ser delineadas com maior facilidade. Essas redes também facilitaram a denúncia de repressões estatais na forma de comportamentos violentos por parte da polícia, por exemplo, bem como a documentação de situações de privação ou violação de direitos básicos. No entanto, as contribuições das TICs para os movimentos tem pelo menos dois lados: pelo lado positivo, TICs promoveram mudanças estruturais profundas nos movimentos, afirmando o caráter mais informal e movimentalista de suas ações (GOHN; BRINGEL, 2014). Já pelo lado negativo, TICs reproduziram as desigualdades existentes nos próprios movimentos, por conta das dificuldades de implementação de experiências de participação genuinamente participativas por meio delas. Conflitos entre a inclusão de todos os participantes na tomada de decisão participativa e informatizada, e a necessidade de tomar decisões rápidas, eficazes, tendem a reduzir os espaços de debate. Essa participação também requer uma quantidade significativa de recursos pessoais, o que não traduz-se necessariamente em oportunidades de participação mais inclusivas. A participação informatizada também não costuma fortalecer identidades sólidas, o que implica em prejuízos ou, pelo menos, em dificuldades para mobilização das ações dos movimentos (GOHN, 2019f, 2011, CASTELLS, 2013). Ainda assim, TICs contribuem para formulação e compartilhamento de repertórios de demandas e ações (estratégias e táticas) utilizadas pelos movimentos estudantis latino-americanos. Dentre as táticas de comunicação, destacam-se *hashtags*, filtros temáticos nas fotos de perfil, twittaços e chuvas de comentários (comentaços) utilizadas por estudantes na Argentina, em 2010 (#Estudiantazo), no Brasil, em 2013 (#VemPraRua), 2015 (#OcupaEscola) e 2019 (#TsunamidaEducação), no Chile, em 2011 (#YoApoyoALosEstudiantes) e 2019 (#EvasionMasiva), e no México, em 2012 (#YoSoy132, que também é um movimento).

- 5) *Inter e transnacionalização* – Por decorrência do desenvolvimento técnico das TICs e da possibilidade de atuação em redes interconectadas pelo mundo, movimentos redimensionaram suas distâncias e reterritorializaram suas ações, que não raras vezes passaram a acontecer em locais muito distantes da origem. Esse processo levou à formação de redes inter e transnacionais entre atores que passaram a mobilizar ações além das fronteiras nacionais, o que contribuiu ainda mais para promoção de experiências de participação mais horizontais e inclusivas nos movimentos. Passando a atuar nessas redes, movimentos também transescalam suas ações, quando as oportunidades em escala local ou nacional não eram suficientes para atender as demandas em questão. Como essas redes eram formadas não somente em função de conexões existentes no interior dos movimentos, redes de movimentos sociais (SHERRER-WARREN, 2006) também foram formadas inter e transnacionalmente por vários movimentos e outras formas de organização social, cujo objetivo é fazer frente ao capital transnacional (GOHN, 2019e, MIDDLEJ, 2014, VIEIRA, 2014). Nos movimentos estudantis latino-americanos, redes inter e transnacionais promovem espaços de articulação e integração entre suas entidades. Dentre esses espaços, para além

da OCLAE e do FSM, destacam-se a Conferência Mundial de Educação, a Federação Mundial da Juventude Democrática, que organiza o Festival Mundial da Juventude e do Estudante, o Fórum Hemisférico e o *Global Student Forum*.

- 6) *Interculturalidade crítica e direitos* – Movimentos sociais são uma das maiores expressões do sujeito coletivo em ação. Esse sujeito assim é denominado, porque realiza-se somente no encontro social, na interação com o outro por meio da troca e confrontação de subjetividades, isto é, nos processos intersubjetivos, cujos sentidos, significados e afetos objetificam-se enquanto cultura nas mais variadas formações sociais. Por decorrência da atuação inter e transnacional, processos de constituição do sujeito coletivo dos movimentos passaram a contar com a presença cada vez maior de grupos socioculturais diversos. Essa diversidade, como presença da diferença, instaurou tensões e disputas (ou conflitos, uma forma de sociabilidade baseada na interação entre oponentes, inerente à vida social – SIMMEL, 1967) nos movimentos. Logo, a deliberação democrática em movimentos organizados em redes enseja esforços ainda maiores de discussão e negociação intersubjetiva entre as diferenças que constituem as relações estabelecidas entre seus participantes, como experiências morais de desrespeito, por conta da privação de direitos, poderes e interesses divergentes. Tendo um papel educativo na sociedade, conflitos indicam situações em que não há respeito ao outro, isto é, o reconhecimento do outro como igual em seus direitos. Reconhecer a igualdade de direitos, entretanto, não significa admitir como verdadeiro que a existência do outro seja igual, homogênea, padronizada, uniforme, que todos que caibam na categoria de outro compartilhem da mesma cultura (ou, pelo menos, de aspectos culturais semelhantes) dos que não cabem e que, por isso, exista uma experiência cultural comum a que todos teriam direito ao acesso. É importante dissociar igualdade de direitos de igualdade existencial, porque, na última, a diferença é associada a um problema, assim, costuma ser invisibilizada, negada e silenciada, atribuindo aos processos intersubjetivos um caráter monocultural semelhante ao que Cortesão e Stoer (1999) denominaram de daltonismo cultural, isto é, a impossibilidade de reconhecer as diferenças culturais presentes nas relações. Por consequência desse distúrbio na visão cultural, constrói-se, por um lado, a ideia de que reconhecer diferenças culturais acaba por promover discriminação e preconceito e, por outro, conceitualiza-se direitos como algo eminentemente abstrato, universal. Nesse sentido, a luta pela ampliação de direitos, como um modo de reconhecimento a existência do outro, deve dar-se através de uma perspectiva que, em vez de dicotomizar, articule igualdade e diferença, alcançando igualdade, pela superação das desigualdades, ao mesmo tempo que afirmam-se diferenças, o que Candau (2012) denominou de interculturalidade crítica. Nessa perspectiva intercultural, o contrário da igualdade é a desigualdade, e não a diferença, e o contrário da diferença é a homogeneização, e não a igualdade. Partindo dessa perspectiva, as lutas dos movimentos envolvem reconceitualizar os direitos como interculturais (GOHN, 2006, SANTOS, 2006, SANTOS; AVRITZER, 2002, STOER, 2001). Nos movimentos estudantis latino-americanos, essa reconceitualização envolve a afirmação as diferenças processuais do sul, lançando luz, por consequência, às lutas e resistências organizadas em rede contra a globalização neoliberal, que promovam ações de interculturalização da educação superior, como forma de afirmação das diferenças por meio da efetivação de políticas de reconhecimento. Dentre as

ações voltadas a uma perspectiva intercultural étnica, destaca-se, no Chile, a entrada da Federação Mapuche de Estudantes na confederação e o subsequente envio de uma carta para o então presidente Sebastián Piñera, em 2011, solicitando uma educação intercultural que garantisse os direitos educacionais e linguísticos do povo mapuche. Já em perspectiva racional, destaca-se, no Brasil, a conquista da obrigatoriedade da política de cotas na graduação.

- 7) *Autonomismo* – Práticas autonomistas não são novas na história da participação e do associativismo, mas foram reelaboradas na segunda década do século XXI. Também foi por decorrência da atuação inter e transnacional que essa forma de participação cresceu e espalhou-se entre os ativistas digitais (ciberativismo) majoritariamente pertencentes aos novíssimos movimentos²², mas não só. O autonomismo tem como suporte teorias e ideais advindas do socialismo libertário, uma corrente do anarquismo, e do novo humanismo holístico, estando presente no continente desde o início da luta histórica dos movimentos dos povos indígenas pela autodeterminação e controle territorial de suas terras. Embora as matrizes intelectuais do autonomismo possam ser localizadas desde o século XVI, uma localização mais recente data os anos de 1960. Trata-se de Maio de 1968, um momento emblemático em que estudantes franceses entraram em cena inspirados por ideais autonomistas, particularmente, de Castoriadis e Cohn-Bendit (COHN-BENDIT, 1988, CASTORIADIS; COHN-BENDIT, 1981). Outro momento emblemático foi a Internacional Situacionista inspirada pelos ideais autonomistas de Debord (1995). Todos esses pensamentos são importantes para construção das práticas autonomistas contemporâneas, assim como os de Agamben (1993), Chomsky (2011), Foucault (2016), Habermas (1997b), Marcuse (1973), Negri e Cocco (2005), Sader (1988) e muitos outros. Para o último, sujeito autônomo caracteriza-se pela sua capacidade de elaborar a realidade tal como ela está posta em função de sua vontade, por meio de representações construídas sobre suas experiências. Já para Böhm, Dinerstein e Spicer (2010), a presença do autonomismo, nos movimentos, caracteriza-se pela autodeterminação e autodefinição de seus participantes, o que implica na assunção de uma posição anti-institucionalismo e, por consequência, na manutenção de algum tipo de autonomia em relação à política partidária e/ou ao Estado, suas formas de funcionamento e produções, em termos de políticas públicas. Essa autonomia institucional, entretanto, não significa que participantes autonomistas não tenham referenciais de projeto de sociedade nem causas profundas, mas que as causas pelas quais escolhem lutar referem-se à problemas sociais mais diretos e imediatos, como as causas temáticas feministas, de gêneros e sexualidades e racistas. Por decorrência desse desejo de autodeterminação e autodefinição, a horizontalidade nas relações é um pressuposto comum e fundamental dos autonomistas, o que também contribuiu para promoção de experiências de participação mais horizontais e inclusivas nos movimentos. Também é comum que os autonomistas organizem-se na forma de coletivos no interior dos movimentos, aumentando a pressão de renovação sobre os mesmos (GOHN, 2019b, 2019c, 2019f, 2017b, SOUZA, 2011, DI CINTIO, 2010, DAY, 2005). Nos movimentos estudantis latino-americanos, a participação autonomista promoveu a reorganização interna dos movimentos e contribuiu para renovação

²² Para revisão dessas classificações dos movimentos sociais, ver Gohn (2019e, 2017b, 2017c).

do perfil de seus participantes, destacando-se a participação autonomista dos estudantes do Brasil, em 2013 e 2015, e no Chile, em 2011.

- 8) *Crise sanitária provocada pela pandemia de Covid-19* – No início do ano de 2020, o cenário internacional alterou-se drasticamente, tornando-se similar ao de uma guerra provocada pela disseminação do novo coronavírus SARS-CoV-2, causador da doença Covid-19, em nível de pandemia, a pandemia de Covid-19. Medidas sanitárias foram tomadas a toque de caixa na maioria dos países do mundo, para combater ou minorar os efeitos devastadores do vírus. Como repercussões da pandemia, para além dos inumeráveis mortos e infectados e da proliferação do medo e da insegurança, acirraram-se as crises econômica, social e político-democrática dos países latino-americanos com o aumento do desemprego e do emprego precário, da fome e da miséria. A crise ecológica também foi acirrada com o esgotamento dos recursos naturais e da emergência ambiental e climática. Ou seja, a pandemia de coronavírus chegou no sul em um espaço-tempo marcado por situações de crise econômica, social, político-democrática e ecológica denominado por Santos (2020) de crise civilizatória. Por evidenciar as desigualdades latino-americanas, essa crise no modelo civilizatório mobilizou vários movimentos para luta em defesa da democracia. Essa mobilização fez emergir ainda mais a luta contra o racismo, sobretudo depois do assassinato de George Floyd em 25 de maio de 2020. A pandemia também fez emergir as desigualdades de gênero e a importância da atuação feminina nas diversas camadas sociais, mas especialmente nas classes populares (ou grupos de baixa renda), dentro e fora do âmbito doméstico. Desigualdades na saúde, em termos da fragilidade das estruturas médicas e sanitárias, também emergiram, evidenciando o fracasso das políticas de austeridade adotadas nos países latino-americanos, que, em vez de promoverem um modelo civilizatório mais humano e sustentável, geraram novas formas de concentração de renda e desigualdades. Por fim, desigualdades tecnológicas também emergiram com a apropriação das TICs pelos agentes econômicos, que as transformaram em fontes de empregos precários, como no caso do comércio *on-line* e das entregas de alimentos. Também houve apropriação tecnológica pela indústria de *fake news* e, com ela, a entonação de discursos envolvendo a estigmatização de sujeitos e grupos sociais (discursos de ódio). Diante dessas apropriações, que reproduziram ainda mais as desigualdades promovidas pelas TICs, e das insuficiências de Estados, governos e mercados, a solidariedade surgiu justamente em espaços de maior desigualdade (BRINGEL, 2020, BRINGEL; SPOSITO, 2020, GOHN, 2020a). Passando a atuar só e obrigatoriamente em redes, uma vez que as ruas não podiam ser ocupadas pela necessidade de distanciamento social, movimentos estudantis latino-americanos promoveram experiências de participação cada vez mais informatizadas, o que contribuiu para o enfrentamento de dificuldades para mobilização. Também promoveram outras formas de participação, destacando-se performances em que a música, a dança e o canto coletivo dos estudantes predominaram na construção de suas ações.

Embora todos os apontamentos do cenário internacional ressoem no contexto em que as ações dos movimentos estudantis brasileiros ocorrem, destacam-se, também, alguns apontamentos nacionais:

- 1) *Jornadas de junho de 2013, avanço das direitas e polarização* – No Brasil, a crise político-democrática faz parte da desestabilização política da América Latina. Nesse sentido, as manifestações de junho de 2013, as Jornadas de Junho, tornaram-se relevantes para a cena pública brasileira por ganharem as ruas do país com um amplo repertório de demandas, que, apesar do enfoque na mobilidade urbana, remetiam a outras formas de gestão da coisa pública, dirigindo suas reivindicações às políticas de austeridade nas áreas de educação, saúde, esporte e lazer. Estima-se que mais de um milhão de pessoas descobriram a política e saíram às ruas de várias cidades do país, incluindo de 12 capitais, uma das maiores ações coletivas da história brasileira comparável apenas às manifestações pelo *impeachment* do ex-presidente Collor de Melo, em 1992, ao movimento Diretas Já, pelo retorno à democracia, no período do regime militar, em 1984, às greves, marchas e paralisações pré-golpe militar, nos anos de 1960, e às passeatas estudantis de 1968. É importante ressaltar que o ciclo de manifestações de junho de 2013 não teve o Partido dos Trabalhadores (PT) nem os movimentos que estiveram no cerne de sua formação como seus principais protagonistas. Pelo contrário, o PT, sua gestão e, de forma mais ampla, o modo como a política partidária era praticada no país foram alvos de boa parte das críticas dos manifestantes, que eram, em sua maioria, jovens com perfil bastante heterogêneo, organizados em rede e inspirados por ideais autonomistas aglutinados na figura do Movimento Passe Livre. Nos anos seguintes às jornadas, entretanto, a recém descoberta da política transformou-se em aversão a ela (RIBEIRO, 2018). Dentre os desdobramentos das jornadas, destacam-se duas alterações no cenário nacional. A primeira refere-se ao retorno das direitas às ruas. Depois de junho de 2013, as direitas e a própria extrema-direita, que já vinham articulando-se através de elites financeiras, oligárquicas e políticas brasileiras desde os anos 2000, avançaram na esteira de uma indignação canalizada nas confluências entre neoliberalismo, neoconservadorismo e autoritarismo, voltando a ocupar as ruas esquecidas desde os anos de ditadura militar. Dessa forma, manifestações de rua, como atos de protestos antes comuns às esquerdas, aos movimentos de orientação progressista, liberal ou socialista, tornaram-se formas de expressão também de movimentos conservadores e até mesmo antidemocráticos. Nessas direitas, incluem-se, por exemplo, cidadãos de classe média com discurso anticomunista e anticorrupção, defensores da ditadura, grupos religiosos conservadores, monarquistas, organizações nacionalistas extremistas, *skinheads*, dentre outros. A segunda alteração refere-se à construção de uma nova cultura política onde a não política é um valor. A negação da questão política, o apoliticismo, ou sua confusão com o antipartidarismo, intensificou a polarização do debate público sobre as correntes políticas vigentes nas jornadas, além de abrir a possibilidade de interpretação de suas reivindicações como uma crítica simples e pura à corrupção dos governos do PT. Paralelamente, as correntes mais orientadas à esquerda e o PT negaram a relevância dessas manifestações consideradas sem liderança e sem direção, e recuaram em suas promessas, contribuindo para que as direitas avançassem ainda mais. Essa polarização acirrou a crise político-democrática (NUNES, 2022, GOHN, 2019e, 2015a, 2015b, 2015c, 2015d, FREIXO; PINHEIRO-MACHADO, 2019, PINHEIRO-MACHADO, 2019a, 2019b, 2019c, BRINGEL, 2017a, 2013).

- 2) *Golpe jurídico-parlamentar de 2016 e a derrocada democrática brasileira* – O acirramento da crise político-democrática teve como principal consequência o *impeachment* da ex-presidenta Dilma Rousseff (PT), em um golpe jurídico-parlamentar respaldado pelo judiciário, em 2016 (MISOCZKY; ABDALA; BÖHM, 2020, JINKINGS, 2016, SANTOS, 2016)²³. Desde o golpe, a democracia brasileira tem sido gravemente tensionada e ameaçada com o ‘esgarçamento’ de instituições através da desregulamentação ou revisão de muitos espaços de participação direta criados à luz de modelos de gestão social mais participativos, de práticas e valores democráticos (TENÓRIO; TEIXEIRA, 2021). Por consequência, não somente direitos conquistados encontram-se em risco de não serem mais assegurados, mas, também, marcos civilizatórios que acreditava-se estarem sedimentados, como a valorização do direito à vida, à saúde e a própria democracia passam a ser relativizados, em particular, pelo atual chefe do executivo, que, desde sua candidatura, aposta na intensificação da polarização do debate público e na conflagração da sociedade brasileira (NUNES, 2022, FREIXO; PINHEIRO-MACHADO, 2019). O resultado é o enfrentamento cotidiano de atos de incivilidade que, no campo da política partidária, levaram, por exemplo, ao assassinato de Marielle Franco, uma vereadora e ativista dos direitos civis, negra e lésbica, e a atuação parcial do judiciário na prisão do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva (PT). Já no campo não partidário, movimentos de extrema direita, conservadores, racistas, sexistas e xenófobos tomam as ruas do país em nome de uma nova direita em progressiva ascensão autoritária (GOHN, 2019b, 2019e, CASIMIRO, 2018, BRINGEL, 2017a).
- 3) *Negacionismo da ciência e gestão necropolítica da pandemia* – Como uma política de obstrução ao reconhecimento da pandemia, a negação de questões que exigiam reconhecimento e validação científica (negacionismo científico) caracterizou a gestão da pandemia, no Brasil. Essa política negacionista, que marca a gestão da crise sanitária do país, teve como resultado a morte de quase setecentos mil brasileiros e o acirramento das crises econômica, social e político-democrática que o país enfrenta desde o início do século, tornando-se especialmente perigosa em Estados e municípios em que o negacionismo científico comum ao chefe do executivo transformou-se no discurso oficial de alguns de seus representantes (CAPONI et al., 2021, SANTOS, 2020, BRINGEL, 2020). O negacionismo científico também foi acentuado pelas racionalidades neoliberal e neoconservadora, contribuindo para construção de um modelo de saúde empresarial e teológico de sustentação de governos autoritários. Deparando-se com uma pandemia, entretanto, ficam evidentes as fragilidades dessas racionalidades na esfera da saúde, mas não só. Como essas fragilidades deparam-se com um executivo negacionista, que defende o uso de medicamentos sem evidências científicas para Covid-19, critica o distanciamento social e o uso de máscaras, protela a compra de vacinas, executa menos de 40% do orçamento destinado a combater a pandemia, apesar da precarização do Sistema Único de Saúde (SUS) e do aumento de mortos e infectados, além de

²³ Sobre o uso do termo ‘golpe’, Santos (2016) diz: “estamos envolvidos em uma luta não só nacional, mas internacional, dada a importância do Brasil. É imperativo unir os esforços e ter alguma clareza sobre o momento difícil que enfrentamos. Estou absolutamente convicto de que se trata de um golpe parlamentar e de que estamos diante de um governo ilegítimo. Um golpe diferente dos que ocorreram em Honduras e no Paraguai, mas que tem, no fundo, o mesmo objetivo, que é, sem qualquer alteração constitucional, sem qualquer ditadura militar, interromper o processo democrático”.

negligenciar as repercussões sociais e econômicas da pandemia, configura-se, no país, uma gestão necropolítica (MBEMBE, 2011) da pandemia, cuja dimensão produtiva não é fazer viver, mas, ao contrário, fazer morrer, expondo os cidadãos sistematicamente ao risco de infecção pelo vírus e à morte. De acordo com estudo feito pelo Lowy Institute (2021), o Brasil foi o país que pior gerenciou a pandemia no mundo. A resposta do sistema político estava entre os critérios analisados no estudo.

- 4) *Desmorte e desmoralização da educação e da ciência pública* – Desde o golpe, as áreas de educação, ciência e tecnologia, responsáveis por darem importantes respostas aos desafios da pandemia, enfrentam o constante contingenciamento de recursos e cortes de orçamento para seus programas e projetos, além da destruição moral de seus sistemas públicos em todos os níveis, mas especialmente no superior, pelos ataques às universidades públicas, tomadas como antros de balbúrdia e de improdutividade acadêmica, em desacordo com inúmeros *rankings* de avaliação dessas áreas (CALLEGARI, 2019). Nesse sentido, ressalta-se que a Emenda Constitucional 95/2016 (conhecida anteriormente sua promulgação como PEC do teto de gastos ou da morte) impôs que os gastos públicos em áreas sociais ficassem limitados por um teto definido pelo montante gasto no ano anterior, reajustado pela inflação medida pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo. Como o crescimento desse índice é insuficiente para contemplar o crescimento da população, o resultado dessa emenda para a área de educação, por exemplo, foi a inviabilização do Plano Nacional de Educação, o que levou a redução e mesmo a extinção de seus programas e projetos. Atualmente, as universidades públicas estão à beira do colapso (UOL, 2022). Os orçamentos da ciência e da educação são os menores desde 2011 (G1, 2021), tendo sofrido o corte de R\$739,9 milhões, dos quais R\$499 milhões pertenciam ao Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (CORREIO BRAZILIENSE, 2022). Durante a pandemia, as universidades públicas tiveram queda de quase 20% no número de concluintes (FOLHA DE SÃO PAULO, 2022c).

Por fim, destacam-se alguns apontamentos nacionais específicos da pós-graduação:

- 1) *Expansão da pós-graduação e alta taxa de desemprego de pós-graduados* – No início dos anos 2000, o ensino superior passou por diversas transformações, em diferentes níveis. Essas transformações ocorreram por meio da implementação de programas educacionais, tais como Universidade Aberta do Brasil (UAB), Programa de Reestruturação e Expansão das Instituições Federais de Ensino Superior (Reuni), ProUni e FIES. Além desses, também foram implementados programas de combate às diferenças regionais e estaduais no acesso à pesquisa, além de investimentos em áreas educacionais estratégicas e destinação de recursos às ciências aplicadas e à inovação, sem redução de verbas para as ciências básicas. Juntas, essas iniciativas expandiram a educação superior com qualidade, o que colocou o Brasil na 12ª posição do *ranking* de países que mais produziam conhecimento científico. Nesse cenário, o governo Lula estabeleceu uma meta de formar 10.000 doutores por ano até 2010, mas esse número foi alcançado ainda em 2006. Nessa época, formavam-se 6.000 doutores por ano. No entanto, em que pesem as melhorias educacionais promovidas nessa época, a cada ano o número de pós-graduandos que termina o mestrado e o doutorado

aumenta sem que seja absorvido no mercado de trabalho acadêmico, uma vez que o número de vagas nas Instituições de Ensino Superior (IESs) não acompanha esse aumento, sobretudo depois do teto de gastos, que limitou investimentos nas áreas de educação, ciência e tecnologia. Ou seja, o número de pós-graduandos que termina sua formação é maior que o número de vagas oferecido. Entre 2014 e 2017, por exemplo, o total de brasileiros com doutorado passou de 168.677 para 229.732, representando um aumento de 36,1%. Já o número de doutores sem emprego formal em sua área de especialização passou de 41.406 para 63.603, no mesmo período, aumento de 53,6% (CGEE, 2020). A alta taxa de desemprego de pós-graduados implica no abandono da carreira acadêmica ou na busca de vagas em outros países, concretizando a chamada fuga de cérebros, quando ocorre a emigração de profissionais qualificados, que não veem no Brasil possibilidades de colocação profissional. Essa fuga é uma tragédia individual, porque são perdidas trajetórias profissionais, que levaram seis anos para serem construídas, no mínimo, e coletiva, porque a perda também é para Programas de Pós-Graduação (PPGs), para IESs e, por consequência, para o país, que entra no ciclo vicioso que essa fuga engendra, em termos de perda de competitividade, desindustrialização e empobrecimento.

- 2) *Desvalorização das bolsas de estudo* – Grande parte das bolsas de estudo do país, concedidas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), está há quase dez anos sem reajuste, com 70% de desvalorização no seu valor real desde 2013. De acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, o valor da cesta básica vem aumentando em todas as capitais brasileiras, custando, em 2022, R\$780,86, na região Sul (valor de referência: Porto Alegre), R\$803,99, no Sudeste (São Paulo), R\$682,87, no Centro-Oeste (Goiânia), R\$610,31, no Norte (Belém) e R\$647,63, no Nordeste (Fortaleza). Ou seja, considerando que o valor atual das bolsas de mestrado é de R\$1.500,00, bolsistas de mestrado do Sul e do Sudeste do país usam mais da metade do valor que ganham para comprar itens básicos de alimentação, enquanto bolsistas de doutorado, por ganharem R\$2.200,00, usam mais de um terço para esse fim (DIEESE, 2022). Desde o último reajuste nas bolsas da CAPES, em março de 2013, a inflação medida pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor acumula alta de 63,47%. Isso significa que, se as bolsas fossem reajustadas somente para corrigir as perdas inflacionárias do período, os novos valores deveriam ser de R\$2.452,10, para mestrandos, e R\$3.596,41, para doutorandos (INPC, 2022). Considerando que, para a grande maioria dos pós-graduandos, a bolsa é o único meio de garantir o atendimento de suas necessidades básicas, como alimentação, moradia e transporte, mesmo porque não pode-se ter nenhuma outra fonte formal de renda durante o período de recebimento das bolsas, a desvalorização de quase 70% em seu valor real impõe aos bolsistas sofrimentos físicos, mentais e sociais inestimáveis durante o tempo de sua formação; e aos PPGs, o aumento de vagas ociosas, o que, em parte, gerou o menor número de mestres e doutores formados desde 2013, além de prejuízos às trajetórias profissionais de seus docentes (FOLHA DE SÃO PAULO, 2022a, 2022b, OGLOBO, 2022).
- 3) *Direitos sociais estudantis, trabalhistas e previdenciários* – No Brasil, pós-graduandos tem uma condição híbrida, isto é, são profissionais já formados, graduados, que exercem atividades produtivas e laborais relacionadas ou não a

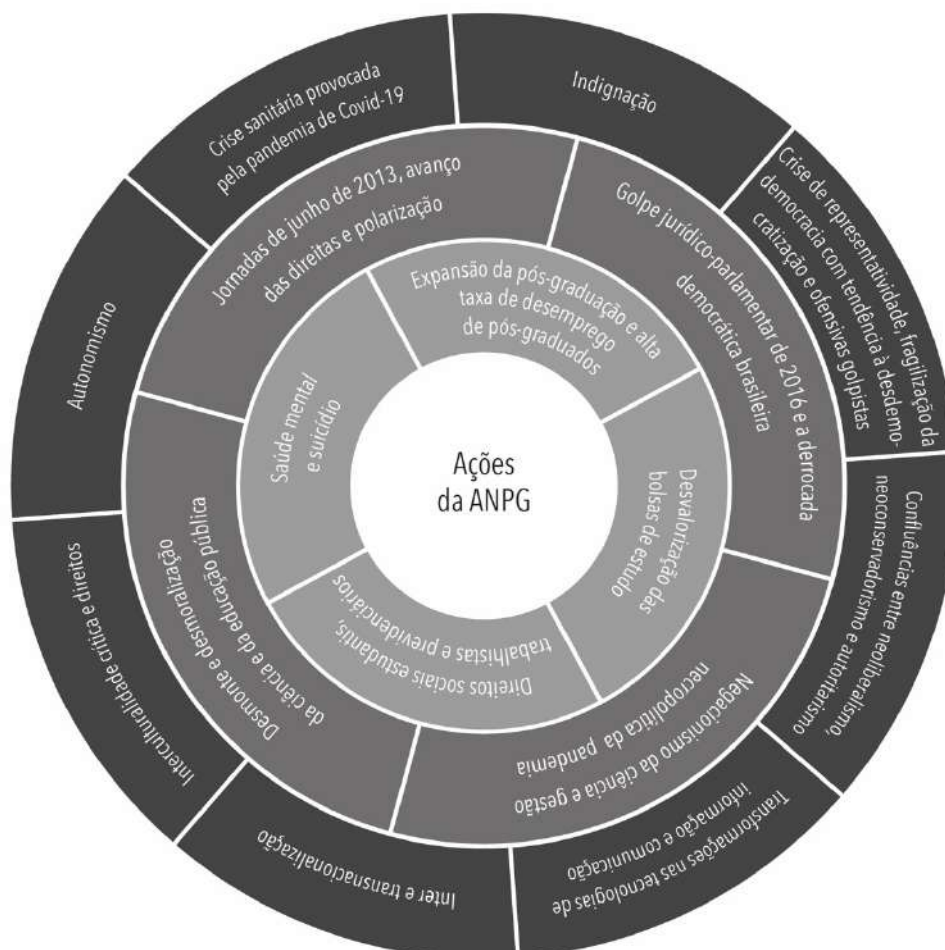
sua formação inicial durante o tempo em que estão em processo de formação educacional e profissional, em nível *stricto sensu*, o que também os caracteriza como estudantes. Dessa forma, pós-graduandos habitam, ao mesmo tempo, o mundo do estudante (são estudantes) e o mundo do trabalho (são trabalhadores da ciência e da educação). Como tal, precisam ser reconhecidos como iguais aos estudantes e aos trabalhadores em seus direitos. No entanto, pós-graduandos tem direitos estudantis, trabalhistas e previdenciários negligenciados pelo Estado. Como estudantes, por exemplo, pós-graduandos são negligenciados pelos programas de assistência estudantil, tais como o Plano Nacional de Assistência Estudantil (PNAES) e o Programa Nacional de Assistência Estudantil para as Instituições de Ensino Superior Públicas Estaduais (PNAEST). Já como trabalhadores, pós-graduandos não tem direito ao 13º salário/bolsa de estudo, férias remuneradas, Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), seguro desemprego nem ao vale-transporte. Por decorrência da incompreensão acerca da identidade do pós-graduando ou não, a ausência desses direitos contribui para agravar o estado de sofrimento em que vivem os pós-graduandos do país.

- 4) *Saúde mental e suicídio* – O aumento dos sofrimentos e transtornos mentais, como ansiedade e depressão, tornaram-se recorrentes, na pós-graduação, seja em conversas entre pós-graduandos ou mesmo nos resultados de suas pesquisas. Um estudo recente realizado em 26 países, publicado pela Revista Nature, aponta que 41% dos pós-graduandos sofrem com sintomas de ansiedade, e 39% sofrem de depressão, enquanto esses índices não passaram de 6%, na população. Ou seja, quando comparados com a população, pós-graduandos tem seis vezes mais probabilidade de vivenciar sintomas de ansiedade e de depressão. Dentre os grupos mais propensos a lidar com esses sintomas, encontram-se pessoas trans (55%, para ansiedade, e 57%, para depressão) e mulheres (43% ansiedade e 41% depressão). Dentre os principais sentimentos que contribuem para manifestação desses sintomas, encontram-se a desvalorização e o medo dos desafios da carreira (EVANS *et al.*, 2018). Outro estudo realizado somente com pós-graduandos brasileiros aponta um cenário ainda pior: 74% dos pós-graduandos sofrem de ansiedade, 31% insônia e 25% depressão, sendo o medo (de perder o emprego ou a bolsa e de não conseguir terminar a tese/dissertação) o sentimento que mais contribui para manifestação desses sintomas (NEBEL; COSTA, 2018). Embora o suicídio seja um fenômeno psicossocial complexo, relacionando-se à diversos fatores, e não somente à fatores psicológicos relacionados à manifestação sintomática de sentimentos, comuns à população, estima-se que, atualmente, mais de 40% dos pós-graduandos preencham critérios para risco de morte autoprovocada. Dentre as variáveis que associam-se de forma estatisticamente significativa com esse risco, encontram-se idade (>30 anos), ausência de prática de fé, sintomas de ansiedade e depressão, uso de psicofármacos, falta de sentido no trabalho acadêmico, má relação com colegas, relações familiares prejudicadas pelas demandas da pós-graduação e preocupações financeiras (ABREU *et al.*, 2021).

Considerando os aspectos apontados acerca do contexto contemporâneo dos movimentos estudantis e suas organizações, em níveis internacional e nacional, acredita-se que as ações que conduziram a prática de liderança realizada pelos

participantes da organização estudada foram informadas fundamentalmente por eles. Ressalta-se, entretanto, que dizer que a liderança foi produzida dentro desse contexto significa que os aspectos contextuais apontados estruturaram as ações mobilizadas pelos participantes, apenas. Não significa dizer que esses aspectos forneceram uma caracterização sumária do ambiente social dessas ações nem sua previsão e determinação. Ou seja, os aspectos contextuais foram entendidos são quadros institucionais, isto é, o chão em que a liderança fincou seus pés, enquanto a prática do fenômeno, embora não fosse livre para voar, posto que informada por eles, operou com certa autonomia no trabalho de instituir da vida cotidiana. A Figura 3 apresenta o contexto contemporâneo das ações mobilizadas pela Associação Nacional de Pós-Graduandos (ANPG), a organização estudada.

FIGURA 3: CONTEXTO DAS AÇÕES MOBILIZADAS PELA ANPG



Fonte: Elaborado pela autora.

3

Liderança pós-heroica e organizações de movimentos sociais

Tendo abordado as referências teóricas necessárias para fundamentação da liderança e sua prática como não-gerencial/empresarial, este capítulo continuou à fundamentação teórica necessária para responder a pergunta da pesquisa por meio da utilização de referências mais específicas de liderança. Para tal, abordou-se a liderança a partir de referências que lançaram luz às características coletivistas, pós-heroicas, do fenômeno. Três eixos teóricos foram abordados: 1) A construção da liderança em termos heroicos: o herói solitário, 2) A reconstrução da liderança em termos pós-heroicos: “o que gênero e poder têm a ver com isso?”, e 3) Multidão e agitação social, identidades, papéis e influências de liderança.

Nesse capítulo, o núcleo de interface entre liderança pós-heroica e organizações de movimentos sociais foi escrito a partir de revisão de literatura realizada a partir de publicações disponibilizadas no Portal CAPES, SciELO, SPELL, *Web of Science* e EBSCO, considerando artigos, livros e capítulos de livros publicados nacional e internacionalmente. A revisão foi realizada nos seguintes campos de busca dos portais: título, resumo e palavra-chave, em periodicidade livre, a partir de três conjuntos de termos: 1) Liderança pós-heroica/dispersa/ distribuída/ plural (*post-heroic/dispersed/distributed/plural leadership*) e organização(s) de movimento(s) social(s) (*social movement organization**), 2) Estudos críticos de liderança (*critical leadership studies*) e organização(s) de movimento(s) social(s) (*social movement organization**), e 3) Liderança rebelde (*rebel leadership*).

3.1.

A construção da liderança em termos heroicos: o herói solitário

Revisando a literatura do *campo de estudos das organizações* (TO) à respeito de suas pesquisas mais específicas de liderança, no *campo de estudos de liderança, nas organizações* (LTO), observa-se que, embora perspectivas heroicas/centradas no líder e pós-heroicas/centradas na liderança possam informar sua prática, a grande maioria das pesquisas realizadas ainda parte das primeiras, as heroicas (SOBRAL; FURTADO, 2019, BETTA, 2018, COLLINSON; JONES; GRINT, 2018). Partindo um enfoque individualista nos sujeitos *per se*, isto é, nos atores individuais de liderança – líder, liderado e/ou outras partes interessadas, em particular, no

primeiro, o sujeito-líder –, perspectivas heroicas do fenômeno tem sido alvo de diversas críticas, em que pesem suas frequentes reformulações em abordagens cada vez mais especializadas no modo como líderes individuais mobilizam ações. Dentre as críticas direcionadas a essas perspectivas, destacam-se: 1) O foco excessivo nas ações de líderes em posições mais altas na hierarquia organizacional, no ‘topo’ das organizações. Essas críticas ressaltam que o enfoque em líderes em níveis ‘altos’ pode atribuir o sucesso organizacional quase exclusivamente as suas contribuições individuais e/ou ignorar ou punir qualquer forma de crítica aos seus atos e, por isso, esse enfoque dar-se-ia às custas da atuação de outros atores de liderança majoritários (e.g., GRINT, 2010, BADARRACO, 2001), 2) O foco em líderes nos demais níveis hierárquicos, como protótipos praticantes da liderança às custas das práticas coletivas do fenômeno, que não ocorrem senão por meio das relações estabelecidas entre seus atores (e.g., HARRISON, 2017, KOIVUNEN; WENNES, 2011), 3) A ênfase nas histórias de sucesso desses líderes às custas dos insucessos, que também poderiam ser fontes de aprendizagem de liderança (e.g., SCHWEIGER, MÜLLER; GÜTTEL, 2020, COLLINSON; JONES; GRINT, 2018), e 4) O universalismo de pensamento às custas da atenção ao contexto social da liderança (e.g., FORD, 2015, ENDRISSAT; ARX, 2013).

Todavia, em que pesem as críticas às perspectivas heroicas de liderança, a redução do fenômeno aos seus atores individuais não costuma ser reconhecida nem debatida, no campo de LTO (WOOD; CASE, 2006, WOOD, 2005). Como exceção à regra do não debate, Meindl, Ehrlich e Dukerich (1985) argumentaram que o desenvolvimento de perspectivas heroicas deriva de uma concepção romantizada do fenômeno, por eles, denominada de romance da liderança. Para os autores, esse romance “resulta de uma preferência tendenciosa por entender eventos e ocorrências organizacionais importantes, mas causalmente indeterminados e ambíguos, em termos de liderança” (Ibid, p.80). Ou seja, considera-se que a liderança ocupa uma posição de centralidade em relação aos demais processos organizacionais, sendo a principal força organizacional por detrás das funções e tarefas exercidas pelos trabalhadores, nas organizações. Pela tradição individualista da liderança, uma consequência direta de considerar-se a centralidade organizacional do fenômeno é centralizar suas figuras individuais (MEINDL, 1995). A esteira dessa argumentação é longa. Grint (2005a) argumentou que a redução da liderança à figura de líderes constitui uma fundamentação inadequada para análise do fenômeno. Em suas palavras,

Um mito urbano como este ‘Romance da Liderança’ – a era em que líderes heroicos eram supostamente abundantes e resolviam todos os nossos problemas – não é algo somente mal interpretado, mas positivamente contraproducente, porque estabelece um modelo de liderança que poucos, se houver algum dentre nós, podem se igualar, inibindo o desenvolvimento do fenômeno (Ibid, p.34).

Nessa esteira, Crevani, Lindgren e Packendorff (2007) afirmaram que o romance da liderança fundamenta moralmente o conhecimento de gestão, credenciando o fenômeno ao comando individual de líderes, que passam, assim, a ser credenciados aos atributos de intencionalidade, moralidade e superioridade, como sujeitos excepcionais, fora do comum. No entanto, como um dos principais elementos desse romance é a centralização da liderança em suas figuras individuais, em particular, na figura de líderes, mas não só, essas características também podem ser atribuídas aos liderados, em perspectivas heroicas que centralizam o fenômeno em suas figuras (UHL-BIEN *et al.*, 2014, BLIGH, 2011a, 2011b, SHAMIR, 2007). Partindo das críticas às perspectivas heroicas, Gordon (2011) argumentou que o fenômeno passou a ser entendido como segregacionista: de um lado, organiza-se a liderança a partir de alguns (poucos) sujeitos entendidos como heróis, os líderes – aqueles que dominam os liderados por meio das características que lhes são atribuídas –, e, do outro, os liderados – aqueles que são dominados pelos líderes. Para o autor, como os próprios atores de liderança são entendidos como a causa dessa segregação, as teorias de liderança teriam tornado-se apolíticas e cegas às dinâmicas de poder.

Críticas relacionadas às perspectivas heroicas de liderança também podem ser encontradas no *campo de estudos dos movimentos sociais* (MS) à respeito de suas pesquisas de liderança, no *campo de estudos de liderança, nos movimentos sociais* (LMS). Por exemplo, Johnson (2001) argumentou que a crença de que a liderança exercida por Martin Luther King, no contexto dos movimentos por direitos civis, foi individual não baseia-se no modo como seus participantes mobilizavam ações, mas nas preferências teóricas de seus estudiosos. Nas palavras do autor,

Durante a luta para dessegregar Birmingham, em 1963, a disposição de King de liderar confrontos de ação direta em massa foi devido à pressão de militantes estudantis; mas, com a experiência de Birmingham, ele aprendeu que sua capacidade de moldar o governo federal dependia da insurgência de um movimento de massa [...] ele aprendeu que ‘o crescimento geométrico da militância negra era um fenômeno de tal força elementar, que desafiava o controle de qualquer líder individual

ou grupo de líderes' (Fairclough 1990: 82, 87) [...] Esse balanço [entre interioridade e exterioridade] parece restringir a liderança de suas possibilidades de autoemancipação de três maneiras. Primeiro, determina que a liderança deve ser um *coletivo*, seja uma organização ou uma rede, composta pelo 'grande número de indivíduos' de que Ella Baker falou, em vez de ser atribuída a um único indivíduo carismático ou talentoso [...] Sugeri, neste capítulo, que, se conseguirmos ultrapassar os tropos do 'Grande Homem', da 'Leis da História' e do 'Homem do Destino', veremos mais claramente a luta de Martin Luther King com a liderança democrática (Ibid, p.110).

Nesse sentido, Ryan (2001) argumentou que, no contexto dos movimentos sufragistas da primeira década do século XX, a liderança nem sempre podia ser exercida por líderes. Em suas palavras,

O segundo estudo de caso baseia-se em minha pesquisa sobre o movimento irlandês e explora como esse movimento pode ser analisado retrospectivamente de maneira a desafiar em vez de reforçar o foco estreito em líderes individuais [...] Argumento que, em vez de uma liderança centralizada e hierárquica, o movimento irlandês tinha uma multiplicidade fluida de liderança (Ibid, p.197).

Outra via de crítica às perspectivas heroicas de liderança por parte dos estudiosos do campo de LMS é a refutação da oligarquização em organizações. Robert Michels (1876-1936) em sua obra seminal *Zur soziologie des parteiwesens in der modernen demokratie* (1911), posteriormente, publicada como *A sociologia dos partidos políticos* (1982), no Brasil, argumentou que todas as organizações, incluindo as mais democráticas, desenvolvem tendências oligárquicas e centralizam a liderança, o que denominou de lei de ferro das oligarquias. Essa lei foi construída a partir dos estudos michelsianos sobre a burocratização (e a consequente oligarquização) de uma organização partidária, o Partido Social Democrata Alemão. A ideia central da lei de ferro é que as mudanças de autoridade observadas nessa organização foram resultantes de seus esforços para traduzir seus objetivos em benefícios sustentáveis não somente para os líderes (um pequeno grupo estável de elites políticas, uma minoria organizada), mas, também, para os demais participantes (uma maioria desorganizada), inclusive em termos de democratização de estruturas e processos organizacionais. Sendo assim, a lei de ferro seria o resultado necessário e inevitável de qualquer organização. Nas palavras de Tolbert e Hiatt (2009, p.2 – grifos da autora),

Assim, o comportamento organizacional é visto como um reflexo dos esforços para atingir um objetivo específico, que é, presumivelmente, o de aprimorar os interesses da organização [...] Um modelo diferente de organização é representado no trabalho de Robert Michels (1876-1936), que, quase um século atrás, ofereceu seu agora famoso e conciso resumo da natureza fundamental das organizações ([1911] 1962: 365): **‘quem diz organização, diz oligarquia’**. Baseando-se em suas próprias experiências com organizações de partidos políticos alemães do início do século XX, Michels apresentou a tendência à oligarquia como uma ‘lei de ferro’, resultando inevitavelmente na divisão até mesmo das organizações mais expressamente democráticas em duas partes: um pequeno grupo estável de elites e todos os outros membros. Sua análise ofereceu um catálogo dos processos e forças que produziram tal divisão, e ele postulou que as diretrizes da elite, embora refletissem nominalmente o conjunto de interesses compartilhados por todos os membros, na realidade são impulsionadas por seus próprios interesses pessoais, na organização. Seus argumentos provocativos (e muito pessimistas) serviram de base para muitos estudos ao longo dos anos, particularmente de organizações formadas especificamente para representar os interesses de grupos que buscam promover mudanças nas arenas políticas.

Nesse sentido, Ganz e McKenna (2019) argumentaram que, embora o argumento michelsiano tenha ampliado as análises de Weber (2009c[1922]) sobre a coordenação imperativa, uma das razões pelas quais a análise da liderança, no contexto dos movimentos, permanece tardia deve-se às dificuldades que a lei de ferro ainda coloca aos estudiosos do fenômeno à respeito da diferenciação entre as estruturas de autoridade, muitas vezes, assumidas como burocráticas, e as relações entre líderes e liderados, que ultrapassam a formalidade dessas estruturas.

Essas mesmas críticas também podem ser encontradas no *campo de estudos de interface entre organizações e movimentos sociais* (TO-MS). Por exemplo, Della Porta e Diani (2020a, 2020c, 2020d) argumentaram que, embora líderes possam contribuir para construção de repertório de ações coletivas (estratégias e táticas) adequados aos movimentos, isso não significa que seus participantes mobilizem ações a partir deles. Já no que diz respeito as pesquisas mais específicas liderança, no *campo de estudos de liderança de interface entre organizações e movimentos sociais* (LTO-MS), Osterman (2006) argumentou que acatar os argumentos michelsianos como inquestionáveis resulta em assumir a naturalidade do exercício da liderança por líderes e as consequências de uma estrutura de liderança oligárquica, nas Organizações de Movimentos Sociais (OMSs). Nas palavras do autor,

Acadêmicos interessados em movimentos sociais, bem como aqueles preocupados mais amplamente com organizações políticas, há muito são pessimistas sobre a trajetória das organizações de massa. A fonte básica desse pessimismo é a expectativa de que as organizações de movimentos sociais venham a ser dominadas por suas lideranças (Michels, 1962). Uma consequência importante do controle oligárquico parece ser a perda de energia e comprometimento por parte dos membros ou o que Zald e Ash (1966) caracterizaram como ‘bonança’. Na mesma linha, McAdam, McCarthy e Zald (1996: 12) falaram do ‘declínio eventual’ da energia das organizações de movimentos sociais. Uma segunda consequência do controle oligárquico é que as atividades da organização são desviadas de seus propósitos originais. A maior parte da literatura sobre oligarquia documentou seu surgimento ou questionou sobre contingências, que podem impedir que ela ocorra. As consequências negativas para as organizações que estão sob suas garras são tidas como certas e vistas como inevitáveis (Ibid, p.622).

Nesse sentido, Sutherland, Land e Böhm (2014, p.759) argumentaram que “só porque uma organização não tem líder, isso não significa que, necessariamente, também não tenha liderança”, uma vez que o fenômeno atuaria nas definições da realidade em vistas aos compromissos ideológicos das OMSs. Nessa esteira, Sutherland (2019) argumentou que a liderança em OMSs caracterizadas pela ausência de líderes hierarquicamente posicionados, estáveis e permanentes, deve ser reformulada como um processo interacional performado e promulgado (*enacted*).

Embora esta tese não precisasse recorrer ao campo de MS para encontrar a fundamentação teórica necessária para responder a sua pergunta, considerou-se importante destacar que as críticas relacionadas às perspectivas heroicas de liderança não são novas para nenhum dos campos de estudos do fenômeno (LTO, LMS e LTO-MS). Na sequência, a fundamentação teórica deste capítulo deteve-se às referências que contribuíram para reconstrução da liderança em termos pós-heroicos, nos campos de LTO e LTO-MS.

3.2.

A reconstrução da liderança em termos pós-heroicos: “o que gênero e poder têm a ver com isso?”²⁴

Partindo das críticas relacionadas às perspectivas heroicas de liderança, novos modelos emergiram no campo de LTO, reconhecendo que o fenômeno dependia menos das ações heroicas de alguns (poucos) sujeitos no topo das

²⁴ Fletcher (2004).

organizações e mais de práticas relacionais dispersas (ou distribuídas)²⁵ por toda a organização. Nesses modelos, um enfoque menos individualista e mais relacional permitiu subscrever a liderança como um fenômeno social, e não mais individual, focado em seus atores individuais. O resultado foi a construção de uma imagem coletiva da liderança e, por isso, as perspectivas por meio das quais o fenômeno foi informado ficaram conhecidas como pós-heroicas/centradas na liderança (SOBRAL; FURTADO, 2019, BETTA, 2018, COLLINSON; JONES; GRINT, 2018). Nesse sentido, Fletcher (2004) argumentou que a perspectiva pós-heroica de liderança compartilha o entendimento de que o fenômeno possui três características, a saber: 1) Um conjunto de práticas compartilhadas, que podem ser desempenhadas pelos atores de liderança, em todos os níveis hierárquicos da organização, 2) Um processo social emergente, uma atividade fundamentalmente dinâmica e interativa de influência, e não um estado de influência alcançado, sendo as interações multidirecionais entre os atores de liderança fundamentais para o fenômeno, e 3) Uma aprendizagem coletiva, uma atividade que envolve a cocriação e implementação de novos conhecimentos. Nas palavras da autora,

Em resumo, a liderança pós-heroica revê o ‘quem’ e o ‘onde’ da liderança, enfocando a necessidade de distribuir as tarefas e responsabilidades da liderança para cima, para baixo e em toda a hierarquia. Ela revê ‘o quê’ da liderança, articulando a liderança como um processo social, que ocorre em e por meio de interações humanas, e articula o ‘como’ da liderança enfocando as práticas mais mútuas e menos hierárquicas da liderança, e as habilidades necessárias para envolver a aprendizagem coletiva, colaborativa (Ibid, p.650).

Todavia, ainda que a perspectiva pós-heroica de liderança parta de modelos com um enfoque menos individualista e mais relacional do fenômeno, Fletcher (2004) argumentou que o potencial desses modelos pode ser silenciado se as implicações (ou interseccionalidades) de gênero e poder não forem consideradas em suas análises. Considerando que a narrativa predominante sobre a liderança “permanece presa em velhas imagens de individualismo heroico” (Ibid, p.652) e que as características associadas à liderança heroica são socialmente atribuídas aos

²⁵ “LD [liderança distribuída] não é uma ideia nova. Ela foi rastreada em meados da década de 1920 e, anteriormente [à publicação desse artigo], por ‘Gibb (1954), no Handbook of Social Psychology e, mais para trás, por Benne e Sheats (1948) (citado em Edwards, 2011: 302). É um termo frequentemente usado de forma intercambiável com liderança compartilhada, em equipe, coletiva e democrática (Spillane, 2005b)” (HUMPHREYS; RIGG, 2020, p.714).

homens e, geralmente, entendidas como masculinas, a autora argumentou que o conceito de liderança é generificado e, por isso, tende a assumir e reforçar um conjunto de normas masculinistas. Os resultados são dois: fazer liderança relaciona-se mutuamente com fazer gênero, logo, tomar a narrativa heroica da liderança como o gênero supostamente neutro do fenômeno significa fazer masculinidade, e, considerando que as relações de poder são assimétricas em razão de desigualdades de gênero, aqueles com menos poder tendem a adotar práticas relacionais distorcidas e não mútuas, antecipando e acomodando as necessidades dos mais poderosos, sem expectativas de reciprocidade, porque essa é a postura relacional necessária à sobrevivência, logo, fazer masculinidade significa exercer poder. Em outras palavras, liderança, pós-heroica ou não, não é uma construção imparcial em relação à gênero e poder, isto é, não há uma matriz neutra para investigação da liderança.

Sobre as interseccionalidades entre liderança e gênero (liderança-gênero), Fletcher (2004) argumentou que não encerram-se no ‘fazer masculinidade’, posto que as diferenças entre as lógicas da eficácia subjacentes às perspectivas heroicas e pós-heroicas de liderança são enraizadas em estruturas culturais formadoras de diferentes estereótipos ligados ao feminino e ao masculino e, por consequência, em diferentes características relacionadas aos papéis de mulher e de homem, na vida em sociedade (marcadores de gênero). Dessa forma, pressupor a separação e a subsequente atribuição social das esferas da vida social aos gêneros implica o risco que modelos pós-heroicos de liderança possam ser associados à feminilidade, incorretamente. Em suas palavras,

A lógica da eficácia subjacente às perspectivas heroicas de liderança é profundamente enraizada em imagens e sabedoria masculinas sobre como produzir coisas, na esfera laboral da vida, enquanto a lógica da eficácia subjacente à liderança pós-heroica é profundamente enraizada em imagens e sabedoria ligadas ao feminino sobre como ‘criar pessoas’, na esfera doméstica (Ibid, p.650).

Já sobre as interseccionalidades entre liderança e poder (liderança-poder), também não encerram-se no ‘exercer poder’, posto que seria incorreto associar aqueles com menos poder com a ausência de poder (ou impotência). Pelo contrário, considerando que o poder pode assumir várias formas, as dinâmicas de poder que constituem a perspectiva pós-heroica de liderança devem ser observadas a partir de modelos de *poder com* (ou poder coativo entre todos os atores de liderança), e não

de *poder para* (o líder) ou de *poder sobre* (do líder sobre os liderados, por meio da imposição de autoridade, coerção, força, manipulação e/ou vontade). Dessa forma, pressupor a associação de formas de poder comuns àqueles com menos poder com sua ausência implica o risco que modelos pós-heroicos de liderança possam ser associados à impotência, incorretamente (SALOVAARA; BATHURST, 2018, GORDON, 2011, HARDY, CLEGG, 2006, FLETCHER, 2004, FOLLETT, 1924).

Tais associações entre a liderança pós-heroica, feminilidade e impotência são problemáticas, porque “essas manifestações não são, para dizer o mínimo, comumente associadas aos líderes” (FLETCHER, 2004, p.653), de modo que a prática de liderança pós-heroica realizadas por homens podem contribuir para que os mesmos sejam vistos como fazendo algo novo, enquanto mulheres são vistas como fazendo o que as mulheres fazem, simplesmente. Além disso, considerando que é esperado que mulheres não somente colaborem com a vida dos homens, mas que o façam de forma invisível, de modo a não chamarem a atenção para o que estão fazendo, a prática de liderança, por elas, realizada pode ser confundida com uma doação altruísta semelhante à maternidade, o que constrange ainda mais as expectativas de reciprocidade do fenômeno (FLETCHER, 1999).

No campo de LTO-MS, as interseccionalidades liderança-gênero foram abordadas por Eslen-Ziya e Erhart (2015) ao argumentarem que, no contexto dos protestos do Parque Taksim Gezi, a liderança foi exercida de forma coletiva, sem o surgimento de líderes e seus marcadores de gênero: “nos casos em que os indivíduos estão ausentes, as ideias ou objetivos comuns podem servir como o líder [...] [o que] permite relações mais colaborativas e democráticas, onde o poder é menos concentrado, mais uniformemente distribuído (Ganz, 2000, 2010; Western, 2008) e até mesmo ausente” (p.472). Já as interseccionalidades liderança-poder foram abordadas por Fotaki e Foroughi (2021), que, recusando a possibilidade de ausência de poder, argumentaram que as dinâmicas de poder da liderança estão presentes em qualquer forma de ação coletiva, incluindo os movimentos descentralizados, em que não há um centro de comando para mobilização, devendo ser reconhecidas em suas formas mais adaptativas, como a forma coativa, a fim de desenvolverem ações eficazes e democráticas. Nesse sentido, Sutherland, Land e Böhm (2014) argumentaram que OMSs são lócus interessantes para investigação do poder coativo, por serem sensíveis aos jogos matizados de poder que constituem a liderança.

Mais especificamente sobre o modelo de poder coativo, Gordon (2002), buscando atender à chamada de Hunt e Dodge (2000) para consideração dos antecedentes histórico-contextuais do campo de LTO, argumentou que as dinâmicas de poder poderiam ser compreendidas a partir da resposta às seguintes perguntas: 1) Quem são os guardiões do portão da verdade? Quando e como eles a guardam?, 2) Quem são os portadores de significado? Por que e como eles o portam?, 3) Quem controla os sistemas de significado da organização? Porquê e como?, e 4) Quem molda a percepção dos valores organizacionais? Porquê e como? Nesse sentido, Collinson (2005) argumentou que os atores de liderança devem ser entendidos à luz de uma relação dialética ambos-e, e não em papéis concorrentes pelo poder. Dessa forma, o poder poderia ser compreendido não como “uma ‘variável dependente’, mas uma característica profundamente constitutiva e inseparável de estruturas de liderança, culturas, práticas e relações” (Ibid, p.1426). Na esteira dessa argumentação, Gordon (2010) afirmou que o poder coativo desafia as abordagens estabelecidas de liderança em seus enfoques no modo como atores individuais de liderança mobilizam ações. Como essas abordagens costumam negligenciar as relações estabelecidas entre líderes e liderados, negligencia-se, também, as redes de poderes historicamente constituídas, nas organizações. Para o autor, essas redes moldam discretamente o contexto interativo de produção de significados e o comportamento humano, nas organizações (GORDON, 2011).

Ainda nessa esteira, Collinson (2011, p.185) argumentou que o modelo de poder coativo oferece uma compreensão mais articulada da liderança em estruturas hierárquicas mais horizontais, que visam a cooperação e a realização de trabalho em equipe, uma vez que as “relações de poder entre líderes e liderados tendem a ser interdependentes, bem como assimétricas, tipicamente ambíguas, frequentemente mutáveis, potencialmente contraditórias e frequentemente contestadas”. Para o autor, esse modelo de poder somente poderiam ser adotados por abordagens mais críticas de liderança, particularmente, aquelas filiadas aos Estudos Críticos de Liderança (ECL). Destacando as diferenças e desigualdades organizacionais, teorias filiadas aos ECL questionam a visão predominante de que as relações de liderança são baseadas em consenso, o que o autor atribuiu à concepção romantizada do fenômeno comuns as suas perspectivas heroicas.

Todavia, Harding (2019) argumentou que, embora o romance da liderança possa ser prejudicial à compreensão do poder coativo, haveria algo mais sombrio do que somente um romance, nas abordagens estabelecidas de liderança. Considerando que a problemática acerca das relações de liderança não encerraria-se no interjogo consenso-dissenso, a autora argumentou que essas abordagens favorecem a construção de uma imagem individual do fenômeno, em que ao líder são atribuídas características não somente fora do comum, mas, também, de poder às custas da pressuposição de impotência dos liderados, o que inviabiliza a compreensão das dinâmicas de poder do fenômeno. Baseando-se nas interpretações de Butler (2019) sobre a dialética mestre-escravo de Hegel, a autora argumentou que os atores de liderança estão sujeitos ao campo social, sendo eles próprios sujeitos nos contextos em que operam. Logo, até mesmo os atores que situam-se na posição de líderes devem ser considerados poderosos e impotentes, uma vez que dependem de outros atores para construção de sua identidade de líder: “líderes são pessoas que situam-se na posição de sujeito do líder, logo, são sujeitos constituídos por meio de teias de discursos, psiquês, corpos, culturas, histórias, em interação com os outros”²⁶ (HARDING, 2014, p.392).

Nesse sentido, Ladkin e Probert (2021) argumentaram que, embora alguns autores, como Harding, Gordon e Collinson, tenham sido influenciados pelo pós-modernismo, modelos de poder coativo ainda precisam ser melhor desenvolvidos. Dessa forma, os autores basearam-se na definição de poder de Michel Foucault para construção desses modelos. Como uma referência cada vez mais importante para os estudos de liderança (e.g., LADKIN; PROBERT, 2021, WILSON, 2013), Foucault (1995) argumentou que o poder é algo exercido de forma invisível por meio de relações e redes de sociabilidade, de forma descentralizada dos sujeitos que as estabelecem. Nessas redes, o exercício do poder não colocaria-se em ato por atores individuais de liderança, mas pelo conjunto de ações mobilizadas por eles de forma coletiva, juntos. Dessa forma, o poder da liderança, antes de proibir e reprimir, seria capaz de produzir seus atores, relações e práticas de organização. Logo, o poder deveria ser compreendido a partir de sua capacidade produtiva, isto é, dos efeitos de seu exercício. Nas palavras do autor,

²⁶ Corroborando com a autora, esta tese utilizou o termo sujeito-líder/liderado, para referir-se aos atores de liderança que situam-se nessas posições específicas.

O exercício do poder não é simplesmente uma relação entre ‘parceiros’ individuais ou coletivos; é um modo de ação de alguns sobre outros. O que quer dizer, certamente, que não há algo como o ‘poder’ ou ‘do poder’ que existiria globalmente, maciçamente ou em estado difuso, concentrado ou distribuído; só há poder exercido por ‘uns’ sobre os ‘outros’; o poder só existe em ato, mesmo que, é claro, se inscreva num campo de possibilidade esparsa que se apoia sobre estruturas permanentes. Isto quer dizer também que o poder não é da ordem do consentimento; ele não é, em si mesmo, renúncia a uma liberdade, transferência de direito, poder de todos e de cada um delegado a algum (o que não impede que o consentimento possa ser uma condição para que a relação de poder exista e se mantenha); a relação de poder pode ser o efeito de um consentimento anterior ou permanente; ela não é, em sua própria natureza, a manifestação de um consenso [...] De fato, aquilo que define uma relação de poder é um modo de ação que não age direta ou imediatamente sobre os outros, mas que age sobre sua própria ação. Uma ação sobre a ação, sobre ações eventuais, ou atuais, futuras ou presentes [...] Uma relação de poder [...] se articula sobre dois elementos que lhe são indispensáveis por ser exatamente uma relação de poder: que ‘o outro’ (aquele sobre o qual se exerce) seja inteiramente reconhecido e mantido até o fim como o sujeito de ação; e que se abra, diante da relação de poder, todo um campo de respostas, reações, efeitos, invenções possíveis [...] [O exercício do poder] não é em si mesmo uma violência que, às vezes, se esconderia, ou um consentimento que, implicitamente, se reconduziria. **Ele é um conjunto de ações sobre ações possíveis; ele opera sobre o campo de possibilidade onde se inscreve o comportamento dos sujeitos ativos**; ele incita, induz, desvia, facilita ou torna mais difícil, amplia ou limita, torna mais ou menos provável; no limite, ele coage ou impede absolutamente, mas é sempre uma maneira de agir sobre um ou vários sujeitos ativos, e o quanto eles agem ou são suscetíveis de agir. **Uma ação sobre ações** (Ibid, p.242 – grifos da autora).

E, ainda,

Por poder não quero dizer ‘o Poder’, como conjunto e instituições e de aparelhos que garantem a sujeição dos cidadãos num determinado Estado. Por poder também não entendo um modo de sujeição que, por oposição à violência, teria a forma da regra. Por fim, não entendo ainda um sistema geral de dominação exercido por um elemento ou por um grupo sobre o outro, e cujos efeitos, por derivações sucessivas, atravessariam todo o corpo social. A análise, em termos de poder, não deve postular, como dados iniciais, a soberania do Estado, a forma da lei ou a unidade global de uma dominação; estas são antes apenas suas formas terminais. Parece-me que se deve compreender o poder, primeiro, como **a multiplicidade de correlações de força imanentes ao domínio onde se exercem e constitutivas da sua organização**; o jogo que, através de lutas e afrontamentos incessantes as transforma, reforça, inverte; os apoios que tais correlações de força encontram umas nas outras, formando

cadeias ou sistemas ou ao contrário, as defasagens e contradições que as isolam entre si; enfim, as estratégias em que se originam e cujo esboço geral ou cristalização institucional tomam corpo nos aparelhos estatais, na formulação da lei, nas hegemonias sociais (FOUCAULT, 1999, p.69 – grifo da autora).

Butler (2019) também é uma referência cada vez mais importante para os estudos de liderança (e.g., CREVANI, 2018, 2011). Compartilhando de definições de poder muito próximas às de Foucault, a autora argumentou que o exercício do poder é performativo, isto é, dá forma ao sujeito ao mesmo tempo em que forma-se. Em suas palavras,

Uma das formas familiares e angustiantes como se manifesta o poder está no fato de sermos dominados por um poder externo a nós. Descobrir, no entanto, que o que ‘nós’ somos, que nossa própria formação como sujeitos, de algum modo depende desse mesmo poder é outro fato bem interessante. Estamos acostumados a pensar no poder como algo que pressiona o sujeito de fora, que subordina, submete e relega a uma ordem inferior. Essa é certamente uma descrição justa de parte do que faz o poder. Mas, consoante com Foucault, se entendemos o poder também como algo que forma o sujeito, que determina a própria condição de sua existência e a trajetória de seu desejo, o poder não é apenas aquilo a que nos opomos, mas também, e de modo bem marcado, aquilo de que dependemos para existir e que abrigamos e preservamos nos seres que somos. O modelo habitual para entender esse processo é este: o poder se impõe sobre nós; enfraquecidos pela sua força, nós o interiorizamos ou aceitamos seus termos. O que essa descrição não diz, no entanto, é que ‘nós’ que aceitamos tais termos somos fundamentalmente dependentes deles para ‘nossa’ existência. Não existem condições discursivas para a articulação de um ‘nós’ qualquer? (Ibid, p.9).

Respondendo à pergunta de Butler (2019), Ladkin e Probert (2021) argumentaram que as dinâmicas de poder da liderança deveriam ser compreendidas a partir dos seus efeitos. Para as autoras, o poder da liderança possui as seguintes características: 1) É exercido por meio de relações de liderança, 2) Não pode ser acumulado, pois surge nas interações entre os atores de liderança e entre atores e seus contextos, 3) Está em toda parte, como resultado de instituições, história, discurso e sociedade, 4) O papel de líder é constituído pelo campo social, 5) Líderes fazem parte do contexto e são envolvidos por ele, 6) Os atores envolvidos no poder são sempre livres, logo, os efeitos do poder são sempre indeterminados, e 7) É fluido e instável. Nesse sentido, a representação do poder da liderança pelas autoras implica em um modelo coativo, cujos efeitos são indeterminados e imprevisíveis, de modo que, embora as ações de um líder possam ser previstas, as forças que as

envolvem dificultam a precisão absoluta dessa previsão. Isso, porém, não significa que atores de liderança não possam influenciar uns aos outros, o que inclui a influência que líderes exercem sobre os liderados, mas que a influência da liderança não precisa ser carregada de violência. Nas palavras das autoras,

Em primeiro lugar, uma compilação foucaultiana do poder lembra aos líderes que as relações de poder são imprevisíveis. Se o poder, em vez da violência, estiver em operação, os liderados são livres e sempre têm escolha sobre como responder às ações e preferências dos líderes. Como resultado, os líderes são encorajados a esperar indeterminação. Indeterminação não significa que haja pouco que os líderes possam fazer para aumentar suas chances de afetar a ação dos outros. Isso apenas destaca que os líderes não devem esperar que seus pronunciamentos por si só resultem nos resultados que desejam. Em segundo lugar, uma compilação foucaultiana lembra aos líderes que eles devem entrar no campo relacional para afetar as ações dos outros. Os líderes são encorajados a gastar tempo de forma proativa para entender o sistema no qual estão situados – sua história, costumes sociais, expectativas, relacionamentos, redes e alianças, e a procurar maneiras criativas de se alinhar com as principais dinâmicas do sistema. Finalmente, o pensamento de Foucault lembra os líderes de imaginar o poder como uma força a ser controlada em vez de uma ferramenta a ser possuída. Em particular, para Foucault, a linguagem é uma forma fundamental de exercício do poder e, portanto, líderes são incentivados a se posicionar estrategicamente por meio da linguagem e das histórias. Ao refletir sobre como as considerações de Foucault podem informar a prática de liderança, não estamos sugerindo que haja pouco que os líderes possam fazer para aumentar suas chances de afetar a ação de outros. No entanto, capacidades diferentes das sugeridas convencionalmente podem ser mais benéficas: fazer mais perguntas em vez de trabalhar duro para deixar sua mensagem ‘clara’; investigar a resistência ao invés de tentar esmagá-la, reconhecendo a maneira como as estruturas institucionais restringem as possibilidades e procurando maneiras criativas de trabalhar com elas. Mais importante, ainda, líderes não devem esperar ser capazes de realizar sua vontade apenas dizendo ‘deve ser assim’. Essas capacidades desafiam não apenas as formas convencionais de pensar sobre o poder, mas, também, confrontam fantasias profundamente arraigadas sobre a própria natureza da liderança (Ibid, p.10).

3.3.

Multidão e agitação social, identidades, papéis e influências de liderança

Partindo da reconstrução da liderança em termos pós-heroicos, algumas noções psicossociológicas relevantes acerca do fenômeno foram revisitadas. Por consequência, a teorização adotada pelos estudiosos do fenômeno passou a ocupar uma posição de centralidade nas pesquisas do campo de LTO. Dentre as noções revisitadas, destacam-se: multidão e agitação social, como modos de compreensão dos agrupamentos sociais e das ações mobilizadas, identidades, papéis e influências de liderança.

3.3.1

Sobre multidão e agitação social

Buscando explicar os fenômenos de massa e a construção da política de massa do século XX, Gustave Le Bon (1841-1931) escreveu sua obra seminal, *La Foule* (1895), posteriormente, publicada como *Psicologia das multidões* (1954), no Brasil. Nessa obra, escrita no bojo dos movimentos revolucionários socialistas franceses, Le Bon (2008[1895]) argumentou que o século XIX havia sido a era das multidões, entendendo esse conceito como massa em ação, sendo a massa formada pelo agrupamento de um grande número de sujeitos, que exercem influência uns sobre os outros, formando um corpo, uma unidade. Partindo dessa definição, o autor argumentou que, como o *self* individual (ou identidade pessoal, relacionada aos atributos idiossincráticos do sujeito em um sistema de relações sociais) era a única base de julgamento racional, e como essa identidade desapareceria na multidão, não haveria base social para o controle da ação individual agrupada. Dessa forma, os sujeitos em situação social de multidão não teriam condições de avaliar seus comportamentos, racionalmente, restando-lhes, apenas, a sujeição ao contágio das massas na medida em que seguiriam qualquer ideia ou emoção sugeridas. Esse argumento que vocaliza a irracionalidade das massas ficou conhecido como a tese do puro automatismo do contágio mental (ou emocional).

Essa não foi a única tese de Le Bon (2008[1895]) acerca das massas. Partindo do contexto mais abrangente de sua obra, destacam-se outras três teses: na primeira, o autor argumentou a favor de uma unidade mental das massas, uma

mente coletiva, que cooptaria os sujeitos em situação de multidão, produzindo a incapacidade para raciocinar. Na segunda, argumentou-se que a cooptação dar-se-ia pelo que o autor denominou de natureza feminina das massas, para referir-se as suas características de irracionalidade, emotividade e espontaneidade. Por fim, a terceira tese argumentou a favor da condução das massas através da autoridade e/ou do prestígio social de líderes a quem os sujeitos entregariam seus destinos.

Portanto, uma consequência direta de considerar-se teses lebonianas para compreensão dos agrupamentos sociais e das ações mobilizadas é sugerir que os líderes que pretendam influenciar as multidões, de modo a redirecioná-las para manutenção da ordem social, devam dispensar o argumento e a razão ou, nas palavras de Reicher *et al.* (2001, p.178), “manter as coisas simples, fazer valer as próprias afirmações como verdades incontestáveis e martelar essas afirmações por meio da repetição constante”. Não sem motivo, na lista dos influenciados pelas ideias de Le Bon, encontram-se grandes ditadores do século XX, como Hitler e Mussolini, que não omitiram suas crenças acerca da irracionalidade das massas que lideravam²⁷ (DOISE, 1986). Nesse sentido, embora existam muitos níveis em que a psicologia da multidão de Le Bon possa ser (e foi) criticada (e.g., FOROUGH; GABRIEL; FOTAKI, 2019, MOSCOVICI, 1986), é imprescindível considerar que suas teses refletiam as questões sociais colocada pelo crescimento da sociedade industrial, que buscava a manutenção da ordem frente a ameaça sempre iminente da multidão. A multidão representava não somente uma vitória, ainda que temporária, das massas, mas, também, a estabilização de uma força social, que, por meio de suas agitações, colocava o Estado em meio a crises políticas que assolavam os interesses de suas elites oligárquicas (APFELBAUM; MCGUIRE, 1986).

²⁷ “A receptividade das grandes massas é muito limitada, sua inteligência é pequena, mas seu poder de esquecimento é enorme. Em consequência desses fatos, toda propaganda eficaz deve ser limitada a alguns poucos pontos e deve ser repetida em *slogans* até que o último membro do público entenda o que você quer que ele entenda com seu *slogan*. Assim que você sacrificar este *slogan* e tentar ser multifacetado, o efeito irá dissipar-se, pois a multidão não pode digerir nem reter o material oferecido” (HITLER, 1980, p.165 *apud* REICHER *et al.*, 2001).

3.3.2

Sobre identidades e papéis de liderança

Buscando superar a hostilidade que as pressuposições políticas das teses lebonianas ofereciam ao campo das ações coletivas, Tajfel e colegas reformularam a noção de identidade pessoal, a partir da elaboração do que denominaram de identidade social (HASLAM; REICHER, 2016). Essa reformulação foi entrelaçada por teorias de categorização cognitiva, dentre elas, destacam-se as Teoria de Categorização Social (TCS) e Teoria de Identidade Social (TIS) (TURNER, 1999, TURNER *et al.*, 1994, 1987, TAJFEL; TURNER, 1986, TAJFEL, 1982, 1978). Teorias de categorização não são novas para o campo de LTO. Por exemplo, a Teoria de Categorização do Líder (TCL) tem como objetivo explicar como a estrutura cognitivo-simbólica dos processamentos perceptivos subjacentes à categorização (no caso, do líder) empregadas pelos sujeitos pertencentes ao grupo, os atores de liderança, organizam o fenômeno. Essa teoria sugere que categorizar alguém como líder envolve combinar os comportamentos dos atores aos predicados que definem a categoria social de líder (e.g., influente, visionário e agente de mudança) (LORD; MAHER, 1991, LORD; FOTI; PHILLIPS, 1982) com vistas à “representar seus mundos de informação e, assim, facilitar o processamento da informação e a tomada de decisão” (WALSH, 1995; p.281). Com base em Rosch (1978), Lord, Foti e De Vader (1984) argumentaram que as estruturas de conhecimento que os atores utilizam para categorizar os ‘mundos da liderança’, decidindo quem é o líder, não são uma única categoria, mas um agrupamento hierárquico de três níveis de análise: 1) De forma mais ampla, a categorização do líder está em nível superior (líder *versus* não-líder), 2) Em nível mediano, distingue-se o líder em relação ao contexto (e.g., empresarial, militar e político), e 3) Em nível inferior, distingue-se o líder dentro do contexto (e.g., gerente sênior, supervisor, líder de equipe). Dessa forma, considerando que os atores de liderança podem ser, ao mesmo tempo, semelhantes e diferentes aos protótipos atribuídos nessas dimensões analíticas, a expressão da categorização pode tornar-se complexa à medida que os atores categorizam seus ‘mundos’, o agrupamento categórico de liderança, por meio da adoção de categorias.

Partindo da TCS, a TIS examina o processo pelo qual os sujeitos constroem identidades sociais ao adotarem as categorias dos grupos aos quais pertencem (HOGG, 2001, HOGG; TERRY, 2000). Assim, a noção de identidade também passou a ser entendida como uma estrutura complexa, pois não fazia referência somente à posição do sujeito em um sistema de relações sociais, mas referenciava, também, sua posição em um conjunto de relações categóricas, permitindo o autoconceito, em termos do que distingue o sujeito em relação comparativa aos demais (eu *versus* você – dimensão da identidade relacionada à percepção de pertencimento a um ou mais grupos), e a autocategorização, em termos do que distingue a categoria de cada sujeito em relação comparativa às dos demais (nós *versus* eles – dimensão da identidade relacionada à organização das realidades em grupos). Daí que a ação coletiva passou a ser compreendida pelas relações categóricas que fazem cada sujeito único, e não mais pelos seus atributos idiossincráticos (STOTT; DRURY, 2000). Nas palavras de Reicher *et al.* (2001, p.183),

O ponto-chave é que essas identidades sociais são profundamente importantes para o indivíduo e irredutíveis em significado para ele. As pessoas se importam de ser britânicas, elas irão tolerar matar e até morrer pela nação, mas o que significa ser britânico é um produto cultural em evolução histórica. Então, quando agimos em termos dessa – ou de qualquer outra – categoria social, nosso comportamento é definido por referência à cultura coletiva. Portanto, a ideia de identidade social fornece a ponte [entre o individual e o social] que temos procurado. A tradição da identidade social se relaciona ao comportamento de grupos, em geral, incluindo as multidões. Enquanto Le Bon acreditava que as pessoas perdem identidade e o controle, na massa, a tradição da identidade social sugere que há uma mudança da identidade pessoal para a social e, assim, uma mudança nas bases do controle comportamental. As pessoas agem de acordo com as definições associadas à categoria social relevante.

Todavia, embora a reformulação identitária promovida pelas TCS/TCL e TIS tenha sido importante para compreensão da estrutura cognitivo-simbólica das ações coletivas, essas teorias costumam negligenciar as relações estabelecidas entre os atores de liderança, o que faz com que as abordagens tradicionais, por elas, fundamentadas incorram na mesma negligência. Por descreverem a categorização como um processo cognitivo mais individual, onde cada ator de liderança categoriza o fenômeno de acordo com o que acontece dentro de sua mente, em relação comparativa às mentalidades dos demais, a expressão categórica dessas teorias desconsidera aspectos sociopolíticos e culturais importantes para os processamentos

perceptivos subjacentes à categorização do fenômeno. De acordo com Edwards (1997, p.230), o modelo básico dessas teorias é um “perceptor de construção de sentido (*sensemaking*) solitário”, que extrai informações sensoriais, reconhece padrões, armazena representações mentais da realidade, compara novas entradas sensoriais a essas representações armazenadas e só depois fala sobre elas. Sendo assim, a expressão categórica dessas teorias só pode ocorrer quando considera-se o discurso como um sistema objetivo (formal, racional) de representações da liderança, negligenciando o papel performativo da linguagem na percepção e na produção de significados acerca de suas categorias. Ou seja, a linguagem da liderança serve como uma ferramenta para expressá-la (FAIRHURST, 2007b).

Essa variação na compreensão acerca da importância dos aspectos categóricos da liderança, incluindo os discursivos, expressa-se, majoritariamente, em duas perspectivas epistemológicas distintas: as perspectivas social cognitiva e construtivista, e a socioconstrucionista. Pelo lado das perspectivas social cognitiva e construtivista, a ênfase categórica está nos aspectos cognitivos da interação social, tendo como pressuposto que a mentalidade dos atores de liderança é a regra de ouro da relacionalidade que orienta o processo de construção de suas relações, promovendo o que Fairhurst e Grant (2010), baseando-se em Pearce (1995), denominaram de construção da realidade social da liderança. Nas palavras de Medvedeff e Lord (2007, p.20), a preocupação dessa construção é “explicar as percepções de liderança em termos da correspondência entre as características percebidas e as categorias prototípicas mantidas pelos perceptores, e mostrar as consequências da categorização para o entendimento das percepções da liderança e para a assimilação de informações relacionadas à liderança”. Já pelo lado da perspectiva socioconstrucionista, entretanto, a ênfase categórica está nos aspectos sociopolíticos e culturais da liderança em interação, tendo como pressuposto que a interação entre os atores do fenômeno é o que orienta o processo de construção de suas relações, promovendo a construção social da realidade da liderança (FAIRHURST; GRANT, 2010).

Especialmente interessante para os propósitos pós-heroicos dessa pesquisa, a perspectiva epistemológica socioconstrucionista entende que a liderança pode ser produzida a partir de diversas gramáticas, na palavra de Wittgenstein (1996[1953]), nas quais outras teorias de categorização (necessariamente, não cognitivas) fundamentam abordagens de liderança, que aproximam-se no entendimento da base

social do fenômeno, e distanciam-se em seus compromissos específicos. Dentre essas teorias, destaca-se a Teoria de Categorizações de Pertencimento (TCP) (SACKS, 1992, 1974, 1972a, 1972b). TCP é uma teoria de fundamentação na ação humana (praxiológica), derivada da etnometodologia e intimamente relacionada tanto à técnica de análise que carrega seu nome, a análise de categorizações de pertencimento, quanto à análise da conversa etnometodológica (ou da conversação). Buscando estudar um elemento fundamental da vida social ao qual as ciências sociais ainda não tinham debruçado-se: a conversação cotidiana, Harvey Sacks (1935-1975) escreveu sua obra seminal *On the analizability of stories by children* (1972b), posteriormente, publicada como *Sobre a analisabilidade de histórias por crianças* (1974), no Brasil. Nessa obra, Sacks (1972b) argumentou que as visões de mundo expressam-se através das categorizações empregadas pelos sujeitos pertencentes ao grupo, por meio da fala cotidiana ou, em seus termos, da fala em interação (*talk-in-interaction*), isto é, a conversação natural por meio da qual constroem-se as sociabilidades. Deixando de lado os componentes estruturalistas da antropologia cultural de sua época, Sacks (1972b) enfatizou o caráter praxiológico da conversação, isto é, a utilização prática da conversa pelos sujeitos situados em seus contextos sociais imediatos, e não suas relações com uma suposta estrutura elementar da cultura. Sendo assim, a TCP tem como objetivo explicar, no âmbito da conversa naturalmente ocorrente, como os procedimentos de classificação produzem diferentes categorias, que agrupam-se em conjuntos (grupos categóricos) e como, por meio da relação entre esses grupos, pode-se compreender os métodos culturais utilizados para categorizar a realidade e os significados atribuídos a determinada situação (SACKS, 1992). Quando aplicada à liderança (doravante, TCP da liderança), essa teoria sugere que categorizar a liderança envolve compreender como seus atores interagem para categorizam seus mundos e, por consequência, orientam-se para eles (FAIRHURST, 2007b). Nas palavras de Boden (1994, p.202),

À medida que as pessoas fazem as organizações existirem, elas, simultaneamente, escolhem os fios particulares da ordem abstrata que podem instanciar o momento de forma relevante [...]. Os procedimentos conversacionais invocados pelos membros, caracterizados como práticas dos membros, operam como atividades *interacional* e *organizacionalmente* relevantes [...]. Falar não é *apenas* falar, mas, sim, o modo e o meio através dos quais a estrutura da organização é constituída e reconstituída.

Por descrever a categorização como um processo social, onde os atores de liderança categorizam o fenômeno de acordo com suas interações, a expressão categórica dessa teoria considera aspectos sociopolíticos e culturais importantes para os processos de interação subjacentes à categorização do fenômeno, entendendo que categorias, antes de recursos cognitivos utilizados para representar a liderança, são “recursos linguísticos flexíveis”, performados em interação (FAIRHURST, 2007b, p.50). Dizer que categorias são recursos performados significa dizer que a categorização é um processo que dá forma à entendimentos sobre a realidade ao mesmo tempo em que é formado por eles. Sendo assim, a expressão categórica dessa teoria considera o discurso como um sistema intersubjetivo, tal como uma forma de vida, um jogo, novamente nas palavras de Wittgenstein (1996[1953]), que não tem como objetivo representar a liderança, mas compreender seus efeitos. Ou seja, a linguagem da liderança (também) serve para constitui-la (FAIRHURST, 2007b).

Sendo assim, performativa, a TCP da liderança utiliza o termo categorização para transmitir a ideia de classificar a realidade do fenômeno em grupos. Esses agrupamentos, as categorizações de pertencimento, organizam e comunicam o conhecimento sobre liderança, podendo referir-se a *pessoas* (e.g., líderes, mulheres) ou ao seu coletivo, as coletividades (e.g., vice presidência, diretoria de mulheres), objetos (e.g., cartas, resoluções) ou atividades (e.g., articulação, representação). Com muita frequência, categorizações também podem ser agrupadas em coleções categóricas, que carregam consigo as regras de aplicação (ou consistência) utilizadas pelo grupo, seus etnométodos, o que Sacks (1972b) denominou de mecanismos de categorizações de pertencimento (MCP). Por exemplo, MCPs podem ser encontrados em pares relacionais, em categorias que andam juntas, e, por isso, pertencem a um mesmo mecanismo (e.g., diretor-participante, que emprega um mecanismo de hierarquia, líder-liderado, de posicionamento, aluno-professor, pedagógico). Também existem mecanismos para categorias múltiplas (e.g., trabalhador-assalariado-temporário-precarizado). No exemplo analisado pelo autor, mamãe-bebê podem ser entendidos como pertencentes a um mesmo MCP, que pode ser denominado de família ou de estágio de vida, dependendo das preferências informadas pelas regras de consistência do grupo. Também com muita frequência, conjuntos de atributos ou atividades vinculados podem ser vinculados às categorizações, o que Sacks (1972b) denominou de predicado categorialmente

conectado (PCC) e Larsson e Lundholm (2013), de forma mais inteligível, de características convencionalmente previstas. Por exemplo, PCCs podem ser encontrados em valorações corretas ou incorretas associados à ações, atividades, competências, direitos, expectativas, obrigações, prerrogativas, responsabilidades, e assim por diante, e, por isso, servem como de controle social (e.g., líder-chorão, liderado-babão – nesses casos, como chorar é um atributo comumente associado à ação de um bebê [ou à categoria bebê] e babão, à categoria cachorro, dizer a um líder: ‘pare de chorar [como um bebê]’ ou a um liderado: ‘deixe de babar pelo líder [como um cachorro]’ implica rebaixá-los na hierarquia do MCP estágio de vida, vinculando-os a uma categoria inferior, como forma de coerção social). Portanto, categorizar envolve a produção de enunciados, incluindo os sentidos neles envolvidos, às práticas efetivamente realizadas no contexto situacional específico em que as interações ocorrem, no qual a participação dos atores de liderança que interagem é fundamental. Por consequência dos sentidos produzidos, categorizar também envolve criar diferenças (ou distinções) entre os termos categorizados, sendo, por isso, utilizada tanto para justificar e reivindicar ações quanto para estabilizar a realidade da liderança (FAIRHURST, 2007b, HESTER; EGLIN, 1997, SACKS, 1992, JAYYUSI, 1984). Nas palavras de Leiter (1980, p.150),

A categorização, ou a classificação de objetos em grupos, é essencial para o caráter estável da realidade social. Sem categorias, o mundo não teria forma e ordem. Tudo seria único. Impomos estabilidade ao mundo categorizando – vinculando e agrupando objetos em classes.

Dizer que a categorização é um processo necessário para estabilizar a realidade significa dizer que, pelas lentes da TCP da liderança, a realidade do fenômeno é instável (FAIRHURST, 2007b). Por consequência, noções como identidade e papéis de liderança perderam a estabilidade de seu significado (LINDGREN; WÅHLIN, 2001). Sendo assim, identidade não é entendida como um estado mental relacionado ao modo como o ator de liderança pensa sobre si mesmo, isto é, como parte do autoconceito que deriva do seu pertencimento ao grupo, incluindo o valor e o peso emocional associados a essa participação. Também não é entendida como uma referência individual em torno da qual esse ator categoriza-se em comparação aos demais (e.g., TAJFEL, 1978). Por sua vez, papel social não é entendido como uma posição definida por *status* social, recursos ou interesses

individuais, que tendem a desenvolver um conjunto de normas, padrões e regras de comportamento associados de forma prescritiva a cargos específicos (e.g., TURNER, 1990). Pelo contrário, como categorias são recursos linguísticos flexíveis performados em interação, identidade e papel são entendidos nos mesmos termos: identidade remete ao modo como o sujeito em interação descreve-se para sustentar a estabilidade que percebe em si mesmo, notadamente, através da formação de uma compreensão mais ou menos coerente do eu social (*social self*) – descrevendo-se, o sujeito constrói entendimentos sobre si ao mesmo tempo em que é construído pelo que entende, logo, a identidade social (agora, em interação) remete ao resultado de suas ações práticas (ANTAKI; CONDOR; LEVINE, 1996). E papel remete ao modo como o sujeito posiciona-se para sustentar a estabilidade percebida do eu, suas descrições e ações práticas (HALKOWSKI, 1990). Ou seja, identidades e papéis estão em constante performance nas interações sociais, e não sendo dados presentes nelas, como pressupostos dos processos interacionais. Sendo assim, o que denomina-se de identidade e papel reflete o conteúdo de uma ou mais categorias performadas em interação (BARGE; FAIRHURST, 2008, SVENINGSSON; LARSSON, 2006, SVENINGSSON; ALVESSON, 2003, ALVESSON; WILLMOTT, 2002, THOMAS; LINSTEAD, 2002).

Uma consequência direta de considerar-se que identidades e papéis não são pressupostos interacionais é entender que a participação dos sujeitos não restringe-se ao desempenho de identidades nem de papéis previamente designados (FAIRHURST, 2007b). Por exemplo, quando um ator de liderança que participa de um movimento social diz: “sou de esquerda, não de direita, como aqueles que são favor das lutas minoritárias e opõem-se a programas de despolitização e militarização das escolas”, ele está fazendo uma declaração sobre sua identificação com um espectro político brasileiro. Para conseguir isso, entretanto, o participante precisou empregar duas categorias (esquerda e direita) e três predicados distintos às prerrogativas dessas categorias (lutas minoritárias, despolitização e militarização). Na sequência, diz: “lutar/manifestar contra governos conservadores é meu papel”. Dessa vez, para fazer uma declaração sobre sua desidentificação com as políticas colocadas em ato por governos de direita, o participante precisou empregar mais um predicado às ações da categoria direita (conservadores). Em ambos os turnos de fala, o participante delineou o trabalho interacional realizado pelas categorias para construir sua identidade de esquerda e seu papel de manifestante. No entanto, ao

longo do trabalho realizado, nem a identidade teve a estabilidade de um estado mental ou de uma referência individual, nem o papel teve a estabilidade de uma posição na qual o participante poderia ficar, solitariamente.

3.3.3 Sobre influências de liderança

Tendo reformulado as noções de identidades e papéis de liderança, como recursos linguísticos flexíveis performados em interação, a noção de influência de liderança também precisou ser reformulada. Desde as primeiras teorias psicossociais que construíram essa noção (e contribuíram para fundamentação das abordagens tradicionais de liderança), elaboradas a partir dos estudos de conformidade social de Asch (1956, 1952), de poder social de French e Raven (1959), de obediência servil de Milgram (1963) e de impacto social de Latane (1981), por exemplo, influência é tipicamente entendida como a quantidade de pressão social (coletiva) exercida por uma fonte, a maioria numérica de sujeitos do grupo, sobre um alvo, a minoria. Por maioria, entende-se os representantes legítimos do grupo, isto é, subgrupos ou sujeitos que estão em uma situação privilegiada, quer seja por serem percebidos como tendo mais semelhanças prototípicas com a categoria líder, quer seja por deterem *status* elevado e recursos importantes à disposição do grupo. Já por alvo, entende-se aqueles não estão em situação privilegiada e que, por isso, tendem a desviar-se. Ou seja, partindo dessas teorias, a influência é distribuída de forma desigual, assimétrica, entre fonte e alvo, sendo exercida em uma única direção: da fonte para o alvo da influência. Essas são as condições (assimétrica e unilateral) de influência, que French e Raven (1959) denominaram de força resultante e Latane (1981) de campo de força. Confinado nessas condições, o alvo teria somente uma saída: a conformidade passiva (submissão) à pressão coletiva ou a independência (resistência) (OC; BASHSHUR, 2013).

Alguns pressupostos que orientam as condições de influência dessas teorias. Postas essas condições assimétricas e unilaterais de influência, pressupõe-se, por exemplo, a existência de relações de dependência entre fonte e alvo. Como os sujeitos percebidos como tendo mais semelhanças prototípicas com a categoria líder costumam moldar as definições de outras categorias do grupo, ainda mais se tiverem *status* e recursos, a dependência é informada por duas ideias: primeira,

líderes, sujeitos no ‘topo’ das organizações, possuem maior influência sobre os liderados, sujeitos em níveis hierárquicos inferiores (BLACK; DAVIS, 1965, HARVEY; CONSALVI, 1960), e segunda, liderados que não submetem-se às influências dos líderes, desviando-se, erram muito mais em relação às normas comuns do grupo (FESTINGER *et al.*, 1952). Em outras palavras, como a categorização envolve a decisão do grupo de categorizar alguém como líder, a construção de categorias de liderança seriam ações (ou atos) de influência dos líderes sobre os liderados explicadas pela prototipicidade dos líderes (REICHER; HASLAM, 2017, LORD; MAHER, 1991, LORD; FOTI; PHILLIPS, 1982). Por expressar as normatividades do grupo, essa influência unilateral gozaria do prestígio da verdade, o que justificaria a importância de líderes serem obedecidos. Dessa forma, as relações de dependência determinariam a direção e a importância da influência exercida no grupo (MOSCOVICI, 2011b).

Por decorrência da pressuposição de dependência entre fonte e alvo, outros pressupostos relacionados à consenso, controle e conformidade merecem destaque. O primeiro é o pressuposto da incerteza e a necessidade de diminuí-la. Possuindo menor influência sobre os líderes e maior tendência a cometer erros, pressupõe-se que liderados, por insegurança, predisponham-se ainda mais às influências dos líderes para fazer frente à situações que expressam a instabilidade da realidade, como situações de ambiguidade, contradição e paradoxo. Em outras palavras, como essas situações seriam caracterizadas pela imprecisão ou mesmo pela supressão dos critérios objetivos da realidade, das certezas que a estabilizam, liderados sentir-se-iam inseguros, logo, tornar-se-iam mais receptivos aos atos de influência dos líderes. O segundo pressuposto é que consensos são necessários para ação coletiva ou individual. Na ausência de certezas, pressupõe-se que liderados precisariam recorrer aos líderes para elaboração de julgamentos sobre a realidade, o que implicaria sua adesão às normatividades do grupo e, com ela, a expectativa de chegar-se a acordos sem os quais a ação não poderia ser realizada. Em outras palavras, como incertezas levariam à inseguranças, liderados precisariam recorrer aos líderes para construir consensos e realizar ações e, por isso, tornar-se-iam ainda mais receptivos a sua influência. Por fim, pressupõe-se que a submissão é a base da influência. Considerando que não é possível enfrentar a instabilidade da realidade nem elaborar julgamentos que isso aumente a necessidade de influência, esta somente pode ser exercida em uma lógica que consiste em liderados cada vez mais influenciáveis aos

líderes. Nessa lógica, a eficácia dos líderes está na capacidade de exercer influência com vistas à condução dos liderados à submissão, sendo este o único fenômeno psicossocial passível de ser relacionado à influência. Ou seja, a influência deve conduzir à submissão dos liderados aos líderes, promovendo, assim, a manutenção da ordem que os transpassa (MOSCOVICI, 2011b). Nas palavras do autor,

Deve-se lamentar que ao lado desta conformidade relativamente estéril, fundada na submissão e na repressão de reações e atitudes autênticas, não se tenha levado em consideração a existência de uma conformidade produtiva baseada na solidariedade, na satisfação advinda de reações e atitudes autênticas que se orientam em direção a um objetivo ou um marco comum. É muito lamentável que se tenha ressaltado a aceitação passiva da norma do grupo e não sua conformidade ativa. O certo é que as hipóteses que servem de base a este ponto de vista não poderiam ter desembocado em nenhum outro resultado. Do mesmo modo, a independência considerada, antes de tudo, como uma resistência à pressão coletiva, como uma espécie de passividade ativa ou de negação obstinada, e não em termos de iniciativa, ou de desafio às atitudes e decisões do grupo. A não conformidade é igualmente considerada como um protesto, uma ruptura das relações e não como uma atitude que leva à modificar estas relações: “o anticonformismo implica um movimento sistemático de afastamento em relação às expectativas sociais” (HOLLANDER, 1964: 423). Isto equivale à estabelecer uma distinção rigorosa entre os que impõem a conformidade e os que a aceitam: os primeiros podem utilizar o poder da conformidade contra os segundos. Na realidade, em se tratando de independência, ou anticonformismo, um indivíduo define seu eu em referência ao grupo ou às expectativas sociais, e não pelo que ele espera do grupo ou da sociedade [...] Em outras palavras, a independência como forma de afirmação de si, de ação coletiva ou individual, apesar de estar presente em numerosos fenômenos observáveis nos pequenos grupos [...], foi totalmente negligenciada no campo da pesquisa científica (Ibid, p.16).

Buscando resgatar a interdependência e seus pressupostos emancipatórios, a Teoria das Minorias Ativas (TMA) (MOSCOVICI, 2011a, MOSCOVICI; LAGE; NAFFRECHOUX, 1969) entende que a influência da liderança é um processo social, interacional. Nesse processo, pelo autor, denominado de minorias ativas, sujeitos que pretendam mudar a ordem devem interagir para organizar suas influências com base em simetria e multilateralidade, cujos pressupostos relacionados à conflito, inovação e reconhecimento contribuem para realização de ações práticas em prol da difusão de novas representações propulsoras de transformação social. Por descrever a influência dessa forma, onde os atores de liderança influenciam de acordo com suas interações, para promoção de mudança, a expressão da influência

dessa teoria considera aspectos emancipatórios importantes para liderança. Sendo assim, a TMA utiliza o termo influência para transmitir a ideia de exercício de poder de influência das minorias. Esse poder de influência não remete somente à construção de espaços de negociação, participação e representação social, uma vez que a importância da influência também estaria no modo de organização das minorias. Dependendo de sua organização, minorias podem ou não conseguir apresentar contradições silenciadas pelas majorias, promovendo a produção e a reabsorção de conflitos percebidos na ordem junto à esfera pública. Essas contradições, que anunciam a mudança, uma ordem que (inter)rompe a vida social, tendem a instaurar novos espaços de diálogo, luta e tensão. No entanto, influências dependem de estilos de comportamentos consistentes e equitativos, isto é, de um conjunto sistemático de ações, que dialoguem socialmente, manifestem conflitos e, assim, justifiquem a mudança. Daí que as ações mobilizadas compõem o ativismo, uma esfera prática das novas representações a serem difundidas publicamente à contragosto da heteronomia (MOSCOVICI, 2003).

Dizer que a influência da liderança é um processo necessário para organização da realidade significa dizer que, pelas lentes da TMA, a realidade do fenômeno é desorganizada (FAIRHURST, 2007b). Por consequência, a noção de influência perdeu a estabilidade de seu significado. Sendo assim, influência não é entendida como um ato de pressão coletiva exercido por líderes sobre liderados relacionado à dependência. Pelo contrário, influência é entendida em termos de sua performance em interação, remetendo ao modo como sujeitos direcionam ações transformadoras. Ou seja, influências estão em constante performance nas interações sociais. Sendo assim, o que denomina-se de influência também reflete o conteúdo de uma ou mais categorias performadas em interação (ALMEIDA; RAMALHO; ESTEVES, 2021, BLOM; LUNDGREN, 2020, ALVESSON; BLOM; SVENINGSSON, 2017, COLLINSON, 2017, OC; BASHSHUR, 2013, LARSSON; LUNDHOLM, 2013, 2010, CREVANI; LINDGREN; PACKENDORFF, 2010, CLIFTON, 2009, ALVESSON; SVENINGSSON, 2003). Nesse sentido, Parry (1998) argumentou que é preciso atentar à performance interacional da influência da liderança, uma vez que essa influência é somente uma dentre muitas possibilidades de influência social, logo, definições de liderança não podem limitar-se ao registro de atos de influência, simplesmente. Ou seja, liderança não é (apenas) influência, porque “a influência social assume muitas formas diferentes e pode ser vista em processos de

conformidade, socialização, pressão de grupo, obediência, liderança, persuasão, influência minoritária e mudança social, para citar apenas alguns tópicos nos quais a pesquisa sobre influência social estende seu alcance” (SMITH; LOUIS; SCHULTZ, 2011, p.599). Nessa pesquisa, a influência da liderança é entendida como uma performance que produz direção (CREVANI, 2019, 2018, 2011, PACKENDORFF; CREVANI; LINDGREN, 2014).

Uma consequência direta de considerar-se que influências não são pressupostos interacionais é entender que a participação dos sujeitos não restringe-se ao desempenho de atos de influência assimétricos e unilaterais. Nesse sentido, todos os atores de liderança são potencialmente iguais na medida de suas diferenças e, por isso, podem surgir como líderes a qualquer momento, pois não existem influências estabelecidas de antemão. Por exemplo, quando um ator de liderança que participa de um movimento social diz: “como líder, sei que meu papel é lutar contra a desinformação difundida pelo serviço de mensagens falsas de governos conservadores”, ele está fazendo uma declaração sobre sua desidentificação com as políticas colocadas em ato por governos de direita. No entanto, ainda que o participante tenha delineado o trabalho de categorização para construir seu papel não de manifestante-líder, isso não significa que os demais participantes darão a ele o prestígio da verdade, por expressar as normas comuns do grupo. Dessa forma, ainda que um participante desempenhe o papel de líder e informe a agenda de lutas do movimento contra a desinformação, os demais participantes podem ou não acreditar que lutar em prol da veiculação correta da informação é o melhor a ser feito e que, para isso, eles devam organizar-se. Por mais que essa luta seja importante, no que depender somente da influência desse participante, ela pode ou não acontecer, porque não ser subordinado ao líder não significa não ser liderado. Também não significa não estar envolvido na liderança.

4

Liderança relacional, processual e como prática e organizações de movimentos sociais

Tendo abordado as referências teóricas necessárias para fundamentação da liderança e sua prática como pós-heroica, este capítulo continuou lançando luz às características coletivistas de liderança por meio de articulação da perspectiva pós-heroica a três outras perspectivas teóricas contemporâneas nos estudos de liderança, que podem ser interrelacionadas desde que o espaço de contraste entre elas seja alinhado de maneira adequada, a saber: as perspectivas relacional e processual, informadas pela Escola de Liderança Relacional, e a perspectiva da prática, informada pelo movimento de Liderança como Prática. Quatro eixos teóricos foram abordados: 1) Liderança relacional: uma abordagem focada no devir das relações, 2) Da liderança pós-heroica e relacional-interacional para a perspectiva processual do devir da liderança, e 3) Liderança como prática: um movimento focado na prática interacional.

Nesse capítulo, o núcleo de interface entre liderança relacional, liderança como prática e organizações de movimentos sociais foi escrito a partir de revisão de literatura realizada a partir de publicações disponibilizadas no Portal CAPES, SciELO, SPELL, *Web of Science* e EBSCO, considerando artigos, livros e capítulos de livros publicados nacional e internacionalmente. A revisão foi realizada nos seguintes campos de busca dos portais: título, resumo e palavra-chave, em periodicidade livre, a partir de três conjuntos de termos: 1) Liderança relacional (*relational leadership*) e organização(s) de movimento(s) social(s) (*social movement organization**), e 2) Liderança como prática (*leadership as practice*) e organização(s) de movimento(s) social(s) (*social movement organization**).

4.1.

Liderança relacional: uma abordagem focada no devir das relações²⁸

No início dos anos 2000, o *campo de estudos de liderança, nas organizações* (LTO) passou pelo que convencionou-se chamar de virada relacional (OSPINA; UHL-BIEN, 2012b). Essa virada contribuiu para que muitos estudiosos do campo

²⁸ Crevani e Endrissat (2016).

reconhecessem que os atores envolvidos no fenômeno eram seres relacionais, produzindo liderança no processo de construção de suas relações²⁹, isto é, em suas dinâmicas relacionais. Para Ospina e Uhl-Bien (2012b), considerar a relacionalidade³⁰ da liderança implica em reconhecer que existem vínculos não necessariamente visíveis nas hierarquias organizacionais, que conectam os atores em relacionamentos³¹ e relações de liderança, e que esses vínculos constituem sua realidade. Dessa forma, à medida que a relacionalidade foi ganhando espaço e corpo na literatura, o construto de *liderança relacional* surgiu no campo, para “transmitir os esforços intelectuais, reflexões teóricas e formas metodológicas de assumir a relacionalidade na teorização, pesquisa e prática da liderança (Drath, 2001; Uhl-Bien, 2006)” (Ibid, p.XX).

Todavia, o construto de liderança relacional não surgiu de forma única nem consensual, de modo que a compreensão do que significa ser relacional³², isto é, constituído por relações, pode variar em suas pesquisas (OSPINA; UHL-BIEN, 2012b). Para Fairhurst (2007c), essa variação na compreensão relacional é efeito da divisão do campo em duas tradições³³. Por um lado, o da tradição modernista, assume-se que a realidade da liderança é concreta, objetiva, pois não depende do conhecimento articulado de quem possa experienciá-la, isto é, não depende do modo de organização de sua experiência. Dessa forma, os diversos arranjos teóricos formados com base nessa tradição adotam as perspectivas ontológica entitória (realismo crítico/vitalismo – realidade objetiva) e epistemológicas positivistas ou

²⁹ De acordo com Ospina e Uhl-Bien (2012b, p.XIX), o termo relação (*relation*) se refere a “um aspecto ou qualidade (como semelhança) que conecta duas ou mais coisas ou partes como sendo ou pertencendo ou trabalhando”.

³⁰ Ibid. Relacionalidade (*relationality*) se refere “[a]o estado ou propriedade de ter uma força relacional; o estado ou condição de ser relacional”.

³¹ Ibid. Relacionamento (*relationship*) se refere “(a)o estado de estar relacionado ou inter-relacionado; a relação que conecta ou vincula os participantes de um relacionamento; um estado de coisas existente entre aqueles que têm relações ou negócios”.

³² Ibid. Relacional (*relational*) se refere a algo “caracterizado ou constituído por relações”.

³³ Considerando as diferentes tradições de liderança, esta tese entende que o termo liderança relacional, antes de ser uma teoria de liderança, no caso, a Teoria de Liderança Relacional (UHL-BIEN, 2006), refere-se a uma escola de pensamento do fenômeno, isto é, a um conjunto de teorias que costuma abordá-lo de maneira semelhante. Essas teorias se aproximam na adoção de modelos menos individualistas e mais relacionais de liderança, e distanciam-se pela compreensão acerca da relacionalidade que orienta suas dinâmicas relacionais (CREVANI, 2019, OSPINA; UHL-BIEN, 2012b).

pós-positivistas³⁴ (particularmente, sociais cognitiva e construtivista)³⁵ (c.f. capítulo 3). Partindo dessas perspectivas onto-epistemológicas, assume-se que a realidade da liderança é intrinsecamente lógica e construída pela razão de seus atores, o que implica dizer que existe um fazedor por trás do fenômeno, um agente racional, que pode fazer-se consciente de sua realidade. Ou seja, assume-se o agenciamento individual da liderança por meio da independência dos atores do fenômeno na mobilização de suas ações. É por isso que pesquisas que seguem essa tradição enfatizam os aspectos cognitivos da interação social, tendo como pressuposto que o que acontece dentro da mente de cada um dos atores de liderança é a regra de ouro da relacionalidade que orienta suas dinâmicas relacionais. Sendo assim, o relacionamento estabelecido entre entes independentes em relação (relacionamento interpessoal), em particular, entre líder e liderados, por meio dos atos de influência do primeiro sobre os segundos, serve como base da interação. Logo, ser relacional é estar envolvido em relacionamentos interpessoais com outros atores que, embora possam ser influenciados, permanecem estáveis em suas individualidades – líderes e liderados são sujeitos na relação, atuando de forma externa a si próprios através da mediação da relação que os vincula em relacionamentos estabelecidos *a priori* encontro social. Aqui, a liderança é compreendida como organizada de partida pelos relacionantes.

Já pelo lado da tradição pós-modernista, entretanto, assume-se que a realidade da liderança é abstrata, (inter)subjativa, pois depende do modo de organização de sua experiência, isto é, a existência do fenômeno é plural e depende de quem possa estar construindo interpretações sobre ele, de modo que “o que conta como uma situação e o que conta como a forma apropriada de liderar nessa situação são questões interpretativas e contestáveis, não questões que podem ser decididas por critérios objetivos” (GRINT, 2000, p.3). Dessa forma, os diversos arranjos teóricos formados com base nessa tradição adotam as perspectivas ontológicas

³⁴ Ospina e Uhl-Bien (2012a, p.37) destacaram que alguns estudiosos do campo preferem o termo neopositivismo à pós-positivismo. “O pós-positivismo também foi usado anteriormente para transmitir um movimento de *afastamento* do positivismo *em direção* ao pós-modernismo. Seguimos a nomenclatura de Crotty (1998) para descrever o *pós-positivismo* como a versão contemporânea (muito mais sofisticada e menos rígida) do positivismo lógico, que defende uma filosofia da ciência que alguns estudiosos chamaram de ‘*realismo crítico*’, embora ainda mantendo suas raízes modernistas”. Corroborando com as autoras, esta tese utiliza o termo pós-positivismo, relacionando-o diretamente às ressonâncias contemporâneas do positivismo.

³⁵ Esses arranjos foram denominados de perspectiva entitária, por Uhl-Bien (2006), e de psicologia da liderança, por Fairhurst (2007c).

entitária-suave (relativismo – realidade [inter]subjética) ou relacional (relativismo ou relacionalismo – realidade intersubjetiva) e epistemológicas pós-positivistas (sociais cognitiva e construtivista) ou anti-positivistas (socioconstrucionista, desconstrucionista ou relacionalista)³⁶. Partindo dessas perspectivas, assume-se o agenciamento social da liderança por meio da interdependência de seus atores (interatores) na mobilização de ações uns sobre os outros. É por isso que pesquisas que seguem essa tradição enfatizam os aspectos sociopolíticos e culturais da liderança em interação, tendo como pressuposto que o que acontece entre atores de liderança que interagem (as interações entre eles) é o que orienta suas dinâmicas, agora, entendidas como interacionais. Sendo assim, o processo de interação pelo qual a liderança é produzida em atos de influência organizativos de seus atores serve como base da interação. Logo, ser relacional é ser constituído pelas interações entre atores que, instáveis em suas individualidades, influenciam-se mutuamente – atores de liderança produzem dinâmicas interacionais, atuando de forma interna a si próprios através da construção de vínculos interacionais emergentes estabelecidos *a posteriori* interação. Aqui, a liderança é compreendida como em constante processo de organização pelas dinâmicas interacionais (CREVANI, 2019, OSPINA; UHL-BIEN, 2012a, UHL-BIEN, 2006, DACHLER; HOSKING, 1995, HOSKING, 2011, 1988, EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998).

Especialmente interessante para os propósitos dessa pesquisa, as perspectivas ontológica relacional e epistemológica socioconstrucionista (doravante, perspectiva relacional – UHL-BIEN, 2006) entendem que a liderança não é produzida nos processos intra e interpessoais entre seus atores, isto é, na construção de relacionamentos de um ator consigo próprio e com os demais. Pelo contrário, entende-se que a liderança é produzida de forma performática, nos processos interacionais entre eles: “a realidade [da liderança] é construída quando subjetividades individuais encontram-se em um mundo intersubjetivo (coletivo), e os objetos adquirem significado” (OSPINA; UHL-BIEN, 2012a, p.18). Ou seja, produz-se liderança na construção de um grupo social por meio da interação entre seus atores participantes. Nas palavras de Uhl-Bien (2006), atendendo à chamada de Hosking (1988, p.147) de que “precisamos entender a liderança e, para isso, não é suficiente entender o que os líderes fazem”,

³⁶ Esses arranjos foram denominados de perspectiva relacional, por Uhl-Bien (2006), e de liderança discursiva, por Fairhurst (2007c).

As perspectivas relacionais veem a liderança como os processos pelos quais a ordem social é construída e alterada (Hosking & Morley, 1988). Em uma perspectiva relacional, o eu e o outro não são separáveis, mas co-evoluem de maneiras que precisam ser levadas em consideração na pesquisa sobre liderança (cf., Bradbury & Lichtenstein, 2000). Conforme descrito por Hosking (no prelo), um discurso relacional não vê o processo como “intra” ou “interpessoal” ou como cognições e atos individuais, mas, sim, como processos “locais-culturais-históricos”, que são construções móveis do que é “real e bom” (ver também Gergen, 1994). Por causa disso, as perspectivas relacionais não procuram identificar atributos ou comportamentos de líderes individuais, mas, em vez disso, concentram-se nos processos de comunicação (e.g. diálogo, multiálogo) através dos quais as realidades relacionais são “feitas” (Hosking et al, 1995). Elas compartilham uma ênfase na comunicação e na linguagem como meio de comunicação (Fairhurst & Putnam, 2004); veem o diálogo como um movimento dialético entre e entre fenômenos humanos (e não humanos), nos quais a verdadeira interação ou significado real emerge no “espaço entre” (Bradbury & Lichtenstein, 2000). Uma perspectiva relacional vê a liderança como realidade social, emergente e inseparável do contexto (Dachler e Hosking, 1995; Hosking, 1988) – um processo social iterativo e confuso moldado por interações com outros (Sayles, 1964) (UHL-BIEN, 2006, p.664).

Dessa forma, a perspectiva relacional, ao assumir as características de interdependência de atores de liderança diluídos coletivamente de suas individualidades, atribui essas mesmas características aos grupos formados por eles. Em outras palavras, como essa perspectiva entende que “as unidades individuais são derivadas de processos relacionais” (GERGEN, 2009, p.XXI), os grupos formados por atores de liderança são marcados pelas características de sua interdependência, de modo que, antes de serem formados por um conjunto de indivíduos que pertence a uma coletividade (no caso, grupal), grupos são formados por atores de liderança que compartilham de sua construção social.

Tendo apresentado as linhas gerais da perspectiva relacional, ressalta-se, ainda, que essa não é uma perspectiva fácil de definir, uma vez fixar o significado dessa relacionalidade vai contra a própria ideia de construção social que busca-se alcançar (CREVANI, 2011). No entanto, pode-se dizer que,

As abordagens construcionistas sociais de liderança comumente exibem duas características inter-relacionadas. Em primeiro lugar, evitam uma abordagem centrada no líder em que a personalidade, estilo e/ou comportamento do líder são as principais influências determinantes nos pensamentos e ações do liderado [...] Em segundo lugar, a ênfase é dada à liderança como uma realidade co-construída, em particular, os processos e resultados da interação entre os atores sociais. As práticas

comunicativas – conversa, discurso e outras mídias simbólicas – ocasionadas pelo contexto são essenciais para os processos pelos quais a construção social da liderança é realizada (Fairhurst, 2009) [...] Parafraseando Hacking (1999), Fairhurst (2007) sugere que uma postura construcionista sobre liderança sugere que a liderança não precisava ter existido ou não precisava ser como é. A liderança, ou liderança como é, atualmente, não é determinada pela natureza das coisas; não é inevitável (FAIRHURST; GRANT, 2010, p.176).

Portanto, observa-se que muitas teorias de liderança podem ser afeitas à perspectiva relacional, desde que sejam pós-heróicas e considerem que o fenômeno é produzido nas interações entre seus atores. No entanto, se as teorias relacionais se aproximam no entendimento da base interacional da liderança, os processos interacionais, o que as distancia refere-se ao entendimento processual que encadeia as interações. Ou seja, como a perspectiva relacional não é suficiente para explicar como as dinâmicas interacionais da liderança desenvolvem-se, uma perspectiva processual é necessária (FAIRHURST, 2017, 2007a).

4.2.

Da liderança pós-heróica e relacional-interacional para a perspectiva processual do devir da liderança

A ideia que a liderança não é produzida por líderes individuais, mas por todos os atores de liderança, nos processos interacionais entre eles, foi apresentada por estudiosos do campo de LTO frustrados com as limitações que o individualismo acarretava ao desenvolvimento do conhecimento sobre o fenômeno (KNIGHTS; WILLMOTT, 1992). No entanto, à medida que as perspectivas pós-heróicas de liderança deslocavam a unidade de análise dos sujeitos *per se* para as construções coletivas, e que as teorias relacionais deslocavam essas construções dos relacionamentos interpessoais para os processos interacionais, o encadeamento das interações ainda não era compreendido pelo campo. Ou seja, embora a liderança pós-heróica tenha sido um ponto partida sem o qual a perspectiva relacional não poderia existir, e que perspectiva relacional tenha sido uma ponte fundamental sem a qual o campo não poderia ter avançado em sua compreensão relacional, dizer que a liderança é produzida por todos os atores em suas dinâmicas interacionais é insuficiente para explicar seu desenvolvimento. Daí que uma perspectiva processual fez-se necessária para os estudos de liderança, ainda nos anos de 1970 (FAIRHURST, 2017, 2007a).

Todavia, o construto de liderança como processo também não surgiu de forma única nem consensual, no campo, de modo que a compreensão do que significa ser processual pode variar em suas pesquisas. Partindo das definições processuais de Langley e colegas (LANGLEY *et al.*, 2013, LANGLEY; TSOUKAS, 2010), Fairhurst (2017) argumentou que essa variação na compreensão processual também é efeito das tradições construídas no campo, que, naquele momento, expressavam-se em duas perspectivas processuais: a perspectiva entitária e a do devir (ou vir a ser, tornar-se – *becoming*). Pela necessidade de alinhar-se a perspectiva processual à perspectiva relacional, o devir da liderança tornou-se especialmente interessante para os propósitos dessa pesquisa³⁷. Essa perspectiva processual ganhou espaço e corpo na literatura do campo, no final dos anos de 1980, a partir das pesquisas realizadas por Hosking e colegas (HOSKING, 2011, 2007, DACHLER; HOSKING, 1995, DACHLER, 1992, 1988, HOSKING; MORLEY, 1991, 1988, HOSKING; FINEMAN, 1990, HOSKING, 1988). Nessas pesquisas, as dinâmicas interacionais da liderança são entendidas como encadeadas por um processo organizativo contínuo, que leva à produção contínua do fenômeno ao mesmo tempo que seus atores mudam, em termos de suas constituições subjetivas, de suas subjetividades. Daí que Hosking (1988, p.147), sugerindo que a influência da liderança está relacionada aos processos organizativos, e que líderes deveriam ser definidos pelos seus atos de influência, nesses processos, definiu os processos de liderança como

Processos nos quais “atos organizativos” influentes contribuem para a estruturação de interações e relacionamentos, atividades e sentimentos; processos nos quais as definições de ordem social são negociadas, consideradas aceitáveis, implementadas e renegociadas; processos em que as interdependências são organizadas de forma a promover, em maior ou menor grau, os valores e interesses da ordem social. Em suma, a liderança pode ser vista como um certo tipo de atividade organizativa.

Nesse sentido, Tourish (2014, p.80) argumentou que a liderança poderia deixar de ser uma “panaceia para todos os tipos de problemas” se as pesquisas do campo adotassem a perspectiva processual do devir, a partir das quais líderes não

³⁷ Essa perspectiva processual foi denominada de processo forte, por Langley e Tsoukas (2010), por meio dos quais as interações são/estão contínuas, em constante desenvolvimento, criativas, fluídas e sem telos, isto é, não é orientada por uma finalidade específica (LANGLEY *et al.*, 2013).

ocupariam mais do que papéis transitórios dentro de sistemas sociais fluidos, nos quais não haveria liderança separada das construções discursivas de seus atores, e a facilitação de desacordos e dissidências seria tão importante quanto a obtenção de acordos e coesões. Nas palavras do autor,

‘Liderança’, portanto, surge através da interação dos atores organizacionais e tem um significado fluido e contestado para todos eles, em uma determinada situação social, por determinado período de tempo. É um processo contínuo, fundamentalmente – e não uma realização acabada. O significado é construído, desconstruído e reconstruído entre aqueles em posições de liderança e aqueles que se lidera (Fairhurst, 2007; Fairhurst e Grant, 2010; Smircich e Morgan, 1982) [...] Nossa perspectiva sobre liderança muda, uma vez que vemos a organização lidando com como ‘as instituições socialmente construídas são reproduzidas e transformadas pelas atividades de pessoas em ação interdependente (conjunta) à medida que dão sentido ao que fazem juntas’ (Varey, 2006: 191). Isso significa aceitar que ‘a comunicação gera – e não somente expressa, realidades organizacionais essenciais’ (Ashcraft et al., 2009: 2). Nesse sentido, a reputação de líderes poderosos, particularmente CEOs, surge como um fenômeno que é coproduzido e coreproduzido (dentro de certos limites) pelas interações discursivas entre atores organizacionais (Sinha et al., 2012). Essa perspectiva chama a atenção para o que foi descrito como ‘a dança entre líder e liderado e sua linguagem de conexão, temporalidade e imersão’ (Fairhurst, 2007: 24) (Ibid, p.85).

Também sob a metáfora da dança, Ropo e Sauer (2008) propuseram algumas comparações entre as perspectivas processuais de liderança, a partir das diferenças entre a dança de salão e a dança de festa rave³⁸. Para as autoras, liderança como processo de devir seria um fenômeno fluido e aberto, de movimentos livres e não generificados, no sentido que a identidade de gênero do ator não determinaria o movimento do fenômeno, como uma rave. Em suas palavras,

A valsa, como dança de salão, é utilizada como representação metafórica de uma compreensão hierárquica, lógica e racional da liderança. A metáfora da valsa descreve o líder como um indivíduo dominante, que sabe onde ir, e o parceiro de dança como um liderado ou, pelo menos, como alguém com um papel menor na definição da dança. Raves, por outro lado, representam um tipo de dança paradigmaticamente diferente e, portanto, uma compreensão diferente de liderança. Não há passos de dança para aprender, nem parceiros de dança fixos onde um conduz e o outro segue. Mesmo o propósito ou objetivo da dança pode não ser

³⁸ Rave é uma “festa dançante com *rock* ou música eletrônica, que dura mais de 12 horas, geralmente realizada em galpões ou lugares ao ar livre, sítios ou chácaras, longe dos centros urbanos, onde centenas de jovens cantam, bebem e dançam; festa do delírio” (MICHAELIS, 2021).

conhecido no início da dança, mas é negociado à medida que as raves acontecem. Acreditamos que as raves descrevem a vida organizacional como é frequentemente vista e sentida, atualmente: caótica, cheia de mudanças inesperadas, colaboradores ambíguos e cambiantes na rede. Aqui, a liderança se torna uma atividade coletiva e distribuída, onde o processo de trabalho e o resultado pretendido são continuamente negociados (Ibid, p.560).

Recentemente, Koivunen e Wennes (2011) utilizaram a metáfora da música para argumentar que, embora acredite-se que o maestro é o líder da orquestra sinfônica, ser músico e fazer parte de uma orquestra requer a capacidade de fazer parte de um fluxo de som, ritmo e notação musical (julgamento estético), sensibilidade contínua aos atos e ações de outros atores, incluindo a própria música como um deles (escuta relacional) e expressão corporal da música e consciência de seu próprio corpo e dos corpos e gestos físicos dos outros (empatia cinestésica). Partindo dessas características orquestrais, os autores propuseram comparações entre o processo de devir e o de fazer música, argumentando que a liderança em orquestras tem a música no centro da interação: “o maestro não força a orquestra a tocar de acordo com sua ideia pré-existente de interpretação musical [...] Isso marca um distanciamento da visão dominante do condutor como líder com total controle e autoridade (orientado para a tarefa e racional) (Hosking, 1988)” (Ibid, p.58).

Outras referências também foram importantes para o desenvolvimento da liderança como processo de devir. Por exemplo, Barker (2001) argumentou que adotar uma perspectiva processual é uma forma de sinalizar a natureza dinâmica e emergente da liderança, de modo que entendê-la como uma série de eventos finitos é um equívoco baseado na suposição de relações de causa e efeito do fenômeno. Considerando que os sistemas sociais não estão em equilíbrio nem estão movendo-se em direção a qualquer equilíbrio, não deve-se investigar microssistemas como partes que somam-se a macrossistemas, mas como macro e microssistemas interagem e mudam, dinamicamente: “liderança tem muito mais a ver com ações baseadas em percepções de estruturas emergentes em sistemas nos quais a ordem está rompendo-se e reformando periodicamente do que com a imposição de estrutura e controle relativos a uma configuração *a priori*” (Ibid, p.489). Corroborando com o autor, Wood (2005, p.1103) argumentou que as concretudes da realidade (ou seja, as entidades do fenômeno – e.g., líder, liderados ou mesmo liderança, como um conjunto de atributos ou comportamentos) são efeitos que dependem do modo de organização de sua experiência, o que Whitehead (1967) denominou de falácia da

concretude deslocada, de modo que os processos de liderança deveriam ser entendidos a partir da ideia de que “cada elemento individual pode ser visto como permeando e fundindo-se um ao outro sem dissolver-se em partes independentes”. Também argumentou que firmar uma posição favorável a uma perspectiva processual implica em afirmar a indefinição da liderança, uma vez que as interações entre seus atores são atividades organizativas logo, as entidades do fenômeno são apenas manifestações temporárias das relações, o que significa dizer que as interações do fenômeno não são um modo de mediação das relações sociais, porque as relações não acontecem entre entidades. Logo, as dinâmicas interacionais da liderança não estariam externas às coisas relacionadas (ou seja, entre elas), sendo “uma relação de direções, movimentos e orientações quase imperceptíveis, sem começo nem fim” (Ibid, p.1115). Dessa forma, a liderança como processo de devir lança luz ao “estudo da mudança e não das coisas que mudam” (Ibid, p.1116), o que implica “uma ontologia relacional que compreende a liderança como uma série de eventos em constante mudança [...] [e] convida-nos a ver e sentir a liderança como uma ocasião que vivemos subjetivamente dentro de nós, em vez de simplesmente olhar para ela objetivamente de fora” (WOOD; DIBBEN, 2015, p.24).

Ainda na perspectiva processual do devir, Kelly (2019) argumentou que liderança como processo envolve: 1) Resistir à quebra da realidade do fenômeno em entidades distintas, 2) Resistir ao reducionismo e a reificação do fenômeno, 3) Afastar-se de noções individualistas centradas no humano (*human-centric*), para vias de reconhecimento da natureza coletiva e aberta do fenômeno, e 4) Não esquecer que é difícil pensar em termos processuais, de modo que alguns elementos comumente negligenciados do fenômeno deveriam ser considerados, tais como ação coletiva, interação, linguagem, movimento e som, por exemplo. Nesse sentido, Uhl-Bien (2006) aproximou-se do devir ao argumentar que os processos de liderança são “atos de influência organizativos, que contribuem para a estruturação de interações e relacionamentos. Nesses processos, as interdependências são organizadas de maneira que, em maior ou menor grau, promovam os valores e interesses da ordem social, as definições de ordem social são negociadas, consideradas aceitáveis, implementadas e renegociadas (Hosking, 1988)” (Ibid, p.662). Portanto, observa-se que muitas teorias de liderança podem ser afeitas à perspectiva do devir, desde que considerem o encadeamento contínuo do fenômeno.

4.3.

Liderança como prática: um movimento focado na prática interacional³⁹

Tendo a liderança pós-heroica e relacional-interacional sido apresentadas por estudiosos do campo de LTO frustrados com as limitações decorrentes do individualismo do fenômeno, e o processo de devir sido necessário para explicar seu desenvolvimento, a ideia que a liderança deveria ser observada a partir de sua prática veio de frustrações com o desvio de foco das atividades de trabalho realizadas pelos seus atores para as histórias posteriormente relatadas sobre elas (CREVANI, 2011, LARSSON; LUNDHOLM, 2010). À medida que a perspectiva processual do devir da liderança deslocava o encadeamento rotineiro para o contínuo, o interesse por aspectos mais estruturais e abstratos da liderança aumentou e suas atividades de trabalho, isto é, o que os atores do fenômeno faziam, concretamente, tornou-se desinteressante (RAELIN, 2016). Ou seja, as práticas realizadas pelos atores de liderança ainda não eram compreendidas pelo campo. Em resposta a essa frustração, estudiosos do campo deixaram de focar ideais abstratos de liderança e passaram a investigar suas práticas, nos anos de 1990.

Todavia, o construto de liderança como prática também não surgiu de forma única nem consensual, no campo, de modo que a compreensão do que significa ser prática pode variar em suas pesquisas. Para Crevani e Endrissat (2016), essa variação na compreensão prática é efeito da divisão da tradição pós-modernista de liderança, que, naquele momento, expressava-se em duas perspectivas da prática: a perspectiva das práticas (no plural) e da prática (no singular) (RAELIN, 2016). Pela necessidade de alinhar-se a perspectiva prática às perspectivas relacional e do devir, a prática tornou-se especialmente interessante para os propósitos dessa pesquisa. Pelas sua tradição pós-modernista, a perspectiva da prática assume que a realidade da liderança é (inter)subjética, adotando as perspectivas ontológica relacional (relativismo ou relacionalismo – realidade intersubjetiva) e epistemológica anti-positivistas (socioconstrucionista, desconstrucionista e relacionista). Partindo dessas perspectivas onto-epistemológicas, assume-se o agenciamento social da liderança por meio da transdependência de seus atores (transatores) na mobilização de ações juntos. Nesta modalidade de ação, o agenciamento da liderança toma forma de uma prerrogativa

³⁹ Crevani e Endrissat (2016).

política, de modo que as dinâmicas interacionais passam a ocorrer no fluxo da prática do fenômeno, sobretudo em situações de mudança associadas a pontos de inflexão que (re)orientam a prática em direções diferentes (RAELIN, 2014, TOURISH, 2014). Daí que a liderança passou a ser definida como um modo de produção de direção dos processos organizativos, direcionamento de seus cursos de ação (CREVANI, 2019, 2018, 2011, PACKENDORFF; CREVANI; LINDGREN, 2014), reorientação do fluxo da prática (SIMPSON, 2016) e coconstrução emergente através da agência colaborativa (RAELIN, 2014). Nas palavras de Crevani (2011, p.305),

Então, mantive a produção de direção como a essência da liderança. Mas não vejo direção como algum tipo de resultado “real” nem um efeito de uma atividade de liderança. Direção é um conceito útil para entender o que acontece quando pessoas trabalham juntas, é uma espécie de metáfora para expressar que existem algumas interações nas quais é produzido o desenvolvimento contínuo dos processos de organização. Direção não é, portanto, uma única direção que implica um processo linear. Pode incluir processos divergentes e conflitos não resolvidos. É um arranjo de possibilidades. Assim, a produção de direção é sobre o que trata-se a liderança, mas com a ressalva de não interpretar a direção de forma determinista.

E, ainda,

Construir sobre uma ontologia de processo significa que a direção não é um ‘resultado’ (como em Drath et al., 2008), mas, sim, uma construção situada, momento a momento, da direção (Crevani, 2011). Portanto, a direção não precisa ser ‘uma direção’ (não é necessário um acordo total); em vez disso, a direção deve ser interpretada em um sentido orgânico, como uma ‘história sem fim’, não como um ‘final feliz’. Portanto, as interações e práticas de liderança também terão que incluir processos possivelmente divergentes e instâncias de conflitos não resolvidos, ambiguidades e debates – situações mais conhecidas em qualquer organização, em qualquer lugar. Além disso, em vez de considerar o ‘alinhamento bem-sucedido’ como o que nos permite promulgar direção, baseio-me no trabalho de Taylor e Robichaud (2004) e vejo a articulação como o aspecto crucial. Ou seja, não há necessidade de dissolver a diferença para sustentar a ação em certas direções; o que é preciso é dar expressão às diferenças (Taylor e Robichaud, 2004) (CREVANI, 2018, p.89)

Buscando diferenciar a liderança de outros campos de pesquisa do movimento como prática, Crevani e Endrissat (2016) destacaram as diferenças entre liderança, estratégia e coordenação. Para as autoras, estratégia como prática refere-se à produção e execução da ordem futura, coordenação como prática, à

estabilização da ordem por meio do alinhamento de cursos de ação, e liderança como prática, à emergência de direção para os cursos de ação. Em suas palavras,

Se, seguindo Massey (2005), conceituarmos o mundo como uma malha de trajetórias coevolutivas (pessoas, objetos, lugares físicos, etc.), poderíamos dizer que estratégia-como prática tem a ver com a produção e encenação de futuras configurações relacionais, coordenação-como-prática com a estabilização de configurações relacionais e liderança-como-prática com a formação emergente contínua de configurações relacionais (Ibid, p.44).

Na produção dessa direcionalidade, Endrissat e Arx (2013) argumentaram que é necessário que a perspectiva da prática considere o contexto da liderança, mas não somente no sentido de suas práticas serem influenciados por ele, mas, também, no sentido de produzi-lo. Nesse sentido, Simpson (2016) argumentou que considerar o contexto das práticas de liderança é importante, porque diversos aspectos contextuais informam as dinâmicas relacionadas aos espaços de ação (dinâmicas espaciais – HAAR; HOSKING, 2004, HERNES, 2004, HOLMBERG, 2000) do fenômeno. Em outras palavras, considerar o contexto da liderança é importante, porque os aspectos contextuais que atravessam o fenômeno informam suas dinâmicas espaciais, definindo as fronteiras pelo que será possível mobilizar, em termos de suas ações, isto é, dos atos de influência que poderão ou não ser mobilizados, o que Crevani (2011) denominou de abertura para ação. Ou seja, o contexto da liderança é o suporte de sua prática, o que implica assumir, por um lado, que alguns aspectos do contexto e da liderança emergem mútua e continuamente, e, por outro, que a efemeridade é fio condutor da validade lógica do fenômeno. É por isso que, embora as práticas de liderança nunca possam ser garantidas de antemão, não deve-se perder o contexto mais amplo de sua realização (KELLY, 2019, CARROLL; SIMPSON, 2012, CARROLL; LEVY; RICHMOND, 2008, ROPO; SAUER, 2008). Nas palavras de Grint (2005b, p.1470),

Liderança envolve a construção social do contexto que legitima uma determinada forma de ação e...limita as alternativas disponíveis de modo que os envolvidos começam a agir de maneira diferente. Ou, em outras palavras, podemos começar a considerar não qual é a *situação*, mas como ela está *situada*.

Por fim, ressalta-se que a perspectivas relacional, informada pela Escola de Liderança Relacional, aquela que enfoca as dinâmicas interacionais, e a perspectiva da prática, informada pelo movimento de Liderança como Prática, aquela que

enfoca o fluxo da prática, sendo orientadas por ontologias relacionais, buscam compreender as práticas emergentes de produção de direção, de modo que suas diferenças tornam-se uma questão de foco teórico-conceitual, apenas (CREVANI; ENDRISAT, 2016). Embora não seja uma regra, pode-se dizer, por exemplo, que na perspectiva relacional, o relacional é constituído por interações comumente compreendidas com base em abordagens humanistas, assim, a análise costuma lançar luz aos aspectos discursivos das interações, isto é, nas práticas discursivas dos atores de liderança. Já na perspectiva da prática, o relacional é constituído por práticas interacionais pós-humanistas, logo, analisam-se tanto os discursos quanto os diversos aspectos materiais das interações. Outro exemplo é que, na perspectiva relacional, assume-se o agenciamento social da liderança nas interações entre seus interatores. Já na perspectiva da prática, assume-se o mesmo agenciamento no fluxo da prática mobilizado por transatores. Dessa forma, observa-se que, quando o espaço de contraste entre a Liderança Relacional e a Liderança como Prática é alinhado pelas suas ontologias relacionais, as diferenças entre essas abordagens diminuem, tornando-se analiticamente indistinguíveis. Ainda assim, esta tese optou por manter vivas ambas as abordagens, para evidenciar suas diferenças em relação às ontologias entitárias da liderança, que buscam identificar processos rotineiros, estáveis, encadeados por sequências discretas (suaves), tais como padrões de relações (relacionamentos interpessoais), na abordagem relacional, e de ações (conjunto de ações, práticas), na abordagem prática.

4.3.1

Notas sobre OMSs, liderança (direção) e mobilização

Paralelamente à virada relacional pela qual passava o campo de LTO (OSPINA; UHL-BIEN, 2012b), o *campo de estudos de liderança de interface entre organizações e movimentos sociais* (LTO-MS) buscava reintroduzir o elemento de mobilização coletiva em suas pesquisas. Esse elemento foi originalmente elaborado nas teorias dos movimentos sociais e introduzido nas teorias organizacionais por Kelly (1998). Para o autor, a liderança, subscrita à figura de dirigentes e representantes sindicais e ativistas no local de trabalho, seria um fator de mobilização relacionado à ação coletiva por meio da interação entre estrutura e agência. Ou seja, a liderança estaria diretamente relacionada tanto às condições objetivas inerentes à estrutura de restrição de sua ação quanto às condições subjetivas inerentes aos seus atores, que

interagem frente à organização do trabalho. Nesse sentido, Darlington (2018) argumentou que, em que pesem as contribuições de Kelly (1998) para compreensão da liderança na dinâmica da ação coletiva, o campo precisa, a um só tempo, ampliar o fenômeno para além da figura de líderes formais e adotar de uma abordagem relacional para análise de sua influência. Nas palavras do autor,

É verdade que Kelly reconhece que a liderança vai até o fim do movimento sindical e é exercida em muitos níveis, não apenas por titulares de cargos e aqueles em posições formais de liderança – como representantes e dirigentes sindicais – mas também por ‘ativistas’ no local de trabalho. No entanto, a relação recíproca e dinâmica entre ‘líderes’ e os chamados ‘seguidores’ (Kellermann, 2008; Kelley, 1992), ou representantes/ativistas e membros (Darlington, 1994, 2002), é algo sobre o qual Kelly não se debruça. Isso abre a porta para a afirmação de que ele apresenta líderes/ativistas como o princípio ativo, com membros como receptores relativamente passivos dos esforços de mobilização de outros [...] O que isso sugere é a necessidade de reconhecer a maneira pela qual, embora representantes sindicais/lideranças ativistas possam ser um fator-chave para contribuir para coletivização das experiências e aspirações discretas dos trabalhadores em formas que possam encorajar a organização e a atividade unidas, as posições ‘comuns’ dos membros de base (incluindo ‘líderes orgânicos’) podem eles próprios pressionar e estabelecer limites sobre representantes/lideranças ativistas (Beale, 2003; Beynon, 1973; Darlington, 1994, 2002; Lane, 1974). Em outras palavras, a relação de ‘liderança’ pode ser vista como uma interação recíproca entre representantes/ativistas e membros que requerem – além da teorização limitada de Kelly de tais processos – consideração de tentativas feitas por representantes/ativistas para influenciar membros, mas, também, das expectativas e tentativas feitas por membros para influenciar representantes/ativistas [...] Pesquisas futuras também precisam ir além do foco de Kelly em ‘líderes’ individuais distantes da gama mais ampla de membros que desejam liderar. A liderança é algo que deve ser conceituado em termos *dinâmicos* e *relacionais* – desenvolvendo e mudando em resposta para e como um meio de moldar processos externos e internos (Ibid, p.626).

Embora o objetivo desta tese não tenha sido analisar a liderança como um fator de mobilização, é importante destacar que o debate sobre o agenciamento da liderança também não é novo para o campo de LTO-MS, e que esse debate tomou forma na compreensão do processo de mobilização coletiva. Também é importante destacar que, no *campo de estudos de liderança, nos movimentos sociais* (LMS),

Barker, Johnson e Lavalette (2001) baseando-se nas definições de Robnett⁴⁰, ofereceram um modelo de liderança próximo às prerrogativas delineadas por Darlington (2018), para uma mobilização mais relacional, e às prerrogativas relacionais e práticas adotadas nessa pesquisa. Para os autores, a liderança seria, a um só tempo, uma atividade intencional e um relacionamento dialógico. Por atividade, os autores entendem que a “liderança é um conjunto de atividades ‘intelectuais’ e práticas ‘diretivas’ ou ‘organizativas’”. Consiste, essencialmente, tanto em pensar sobre o que os movimentos podem e devem fazer, quanto em sugerir aos outros as conclusões desse pensamento [...] Se a liderança tem uma característica predominante, é que líderes comunicam-se” (Ibid, p.5). Pelo seu adjetivo correspondente, intencional, entende-se que a liderança envolve não somente a persuasão de modos de interpretar determinadas situações, mas, também, a reunião de interesses: “liderança é argumentativa, *urgentemente* persuasiva [...] Oferecer liderança é expressar uma insatisfação criativa com a situação como ela está posta e desdobrar esforços para ativar as energias do movimento em uma direção específica, a fim de *transformar* identidades e atividades atuais” (Ibid, p.10). Já por relacionamento dialógico, entende-se que esse modelo “aponta-nos para considerar a liderança em movimentos como parte de um processo de conversação permanente [...] mina[ndo] todas as tendências ao elitismo na análise da transmissão e recepção de ideias por todos os participantes” (Ibid, p.9).

4.4. Práticas de liderança: quadros e enquadramentos, posições e posicionamentos

Alinhadas em suas tradições pós-modernistas, a partir de uma postura relacional-relativista e pós-positivista-socioconstrucionista, as perspectivas pós-heroica, relacional, processual e prática produzem um entendimento sistêmico da

⁴⁰ “Robnett (1997) estende nossa compreensão das redes do movimento, explorando o papel viral das camadas intermediárias de liderança, que ligam organizações de movimento e apoiadores em potencial; seu trabalho mostra a liderança como presente *em todo o movimento*, com relações complexas de antagonismo e cooperação entre os ‘líderes de ponte’ locais e a liderança formal no topo [...] Robnett mostra que a liderança dentro do movimento por direitos civis dos EUA não se limitava a posições formais nas hierarquias organizacionais nem aos homens que eram proeminentes lá. Mulheres, muitas vezes marginalizadas, nesse nível, por conta do sexismo, frequentemente lideravam em ambientes informais, fornecendo ‘lições, no dia-a-dia, sobre auto-empoderamento’ (Robnett 1997: 23)” (BARKER; JOHNSON; LAVALETTE, 2001, p.3).

liderança, no qual o fenômeno é produzido na conversa naturalmente ocorrente de seus atores em interação, o que lança luz ao que o discurso faz, em termos de liderança, isto é, às características linguístico-discursivas da produção de direção (BARGE, 2012, BARGE; FAIRHURST, 2008). Embora as práticas (discursivas) produtoras de direção já identificadas pelos campos de LTO e LTO-MS não sejam definitivas nem exaustivas em seu potencial de direcionarem processos organizativos, duas delas destacaram-se, na pesquisa: quadros e enquadramentos, posições e posicionamentos.

Pela prática de quadros, entende-se a construção de perspectivas interpretativas relacionadas ao cenário de fundo (contexto) das atividades dos sujeitos, isto é, interpretações que dão sentido às situações socialmente problemáticas vivenciadas por eles, em termos da definição dessas situações-problema de acordo com algum princípio organizador, incluindo quem, o que, quando, onde e porque de suas atividades e o envolvimento necessário para realizá-las. Também inclui o que é possível dizer e fazer, nesse contexto. Existe uma longa tradição de pesquisas sobre quadros, nas teorias dos movimentos sociais (GOHN, 2014g – no caso, quadros de ação coletiva). Nessa teorização, a construção de quadros ou, nas palavras Gohn (2014g, p.87), “marcos referenciais significativos e estratégicos da ação coletiva”, costuma ser abordada à luz de suas características linguístico-discursivas, em termos dos significados construídos pelos movimentos às situações e formas de ação coletiva, ou de suas características estratégicas, em termos da criação de representações que expressem esses significados pelos interlocutores dos movimentos, influenciando-os a aderir às ações organizadas, mobilizar (constituintes) ou desmobilizar (detratores).

Originalmente elaborado por Goffman (1974) e Piaget (1954), o conceito de quadro, em suas obras, referia-se à estrutura cognitivo-simbólica dos sujeitos, definindo-se como a orientação mental que organizava os processamentos perceptivos e, em razão disso, as interpretações da realidade. Nos movimentos sociais, a principal contribuição da utilização do conceito de quadro de ação coletiva foi dada por Snow e Benford, nos anos de 1980 (SNOW; VLIEGENTHART; KETELAARS, 2019, SNOW, 2004, 2001, BENFORD; SNOW, 2000, 1992, 1988, SNOW *et al.*, 1986). Criticando a perspectiva estática da participação comum às teorias dos movimentos sociais, que costumava ser amparada pela análise dos processos cognitivos envolvidos nessa ação, os autores desviaram o foco da atenção dos quadros para uma perspectiva mais dinâmica, tendo como objetivo identificar os fatores sócio-

políticos e culturais que contribuíam para o sucesso dos movimentos, em termos de mobilização e de formação da opinião pública. Reconstruindo o esquema conceitual do interacionismo simbólico, Snow *et al.* (1986, p.464) identificaram a simbolização como foco dessa perspectiva e, com base nos estudos goffmanianos, definiram o conceito de quadro como “‘esquemas de interpretação’ que permitem aos indivíduos ‘localizar, perceber, identificar e rotular’ ocorrências dentro de seu espaço de vida e do mundo em geral” ou, mais recentemente, como a “amplificação e ilustração concreta do modo como o sentido e a simbolização podem ser culturalmente restringidos e incorporados” (SNOW, 2001, p.371). Partindo dessa conceitualização, os autores elaboraram o conceito de *frame alignment*, remetendo aos esforços daqueles que costumavam estar à frente da organização dos movimentos, os organizadores, denominados ‘lideranças’, para conjugar das interpretações dos demais participantes das Organizações de Movimentos Sociais. Posteriormente, Benford e Snow (1988) identificaram três funções dos quadros de ação coletiva: 1) Realizar um diagnóstico (ou demarcar) das injustiças sofridas por um grupo social, geralmente, com a intenção de mobilizar para ação, 2) Realizar um prognóstico (ou atribuir), explicando e propondo soluções para as injustiças sofridas pelo grupo, e 3) Motivar (ou articular), conectando as diversas experiências dos participantes e formando uma visão externa (perspectiva) capaz de prover os motivos para que pudessem agir de forma coletiva.

Tendo como base o uso do conceito de quadro pelas teorias organizacionais (e.g., CORNELISSEN; WERNER, 2014, ROSA; MENDONÇA, 2011), Barge (2012), Barge e Fairhurst (2008), Fairhurst (2011) e Fairhurst e Sarr (1996), nas teorias de liderança, desviando o conceito de sua perspectiva estática, argumentaram que a construção de quadros não denotaria necessariamente um processo cognitivo, tal como uma lente que alteraria a maneira de ver ou de entender a realidade da liderança, podendo, ao invés disso, denotar um ato de comunicação que contribui para um esquema de interpretação que constrói as realidades do fenômeno. Partindo dessa compreensão, os autores identificaram como as práticas relacionais dos atores de liderança contribuíam para a conjugação dos esquemas interpretativos pelos quais os próprios construíam as realidades do fenômeno através da criação de perspectivas interpretativas, que organizavam a comunicação entre eles. Destaca-se, nesse sentido, que os autores entenderam a construção de quadros como parte

da construção social da liderança (FAIRHURST; GRANT, 2010) e, por esse motivo, quadros não existem *a priori* encontro social.

Já pela prática de posições e posicionamentos, entende-se a construção de (sub)grupos relacionados às atividades de trabalho, em termos do que deve-se fazer, incluindo quais, como e por quem as atividades devem ser realizadas, e do como deve-se ser, o que inclui a construção identitária desses grupos e dos próprios sujeitos. Posição é um conceito semelhante ao de papel social, em sua compreensão cognitiva, na medida em que associa-se à arranjos sociais que envolvem obrigações, permissões e proibições relacionadas ao que pode-se e deve-se fazer e ser. No entanto, a construção de posições são é mais dinâmica e fluída que a de papéis, porque os atos sociais, as ações práticas realizadas pelos sujeitos, definem suas posições continuamente no decorrer das conversas, desestabilizando, inclusive, papéis previamente definidos por *status* social, recursos ou interesses individuais (DAVIES; HARRÉ, 2001[1990], HARRÉ; LANGENHOVE, 1999). Ou seja, não é possível assumir nem deixar de assumir uma ou mais posições durante a conversa. Já posicionamento é entendido como o modo como as diversas posições construídas relacionavam-se umas com as outras, desdobrando-se e interagindo nos movimentos de conversação, de modo que, nas interações entre posições, determinadas configurações relacionais desenvolvem ações práticas específicas. Tais interações posicionais, posicionamentos, ao repetirem-se em outras conversas, tornam-se padrões relacionais, ganhando aparência de estabilidade e, em alguns casos, até mesmo de obviedade, passando a ser consideradas construções institucionalizadas. Como tal, posicionamentos podem expandir ou restringir o espaço de ação de outras posições que poderiam ser ou foram construídas (BERGER; LUCKMANN, 2003). Também existe uma longa tradição de pesquisas sobre posições, nas teorias dos movimentos sociais, entretanto, essa construção não costuma ser abordada à luz de suas características linguístico-discursivas (GOHN, 2014g).

Baseando-se no uso do conceito de posições pelas teorias organizacionais (e.g., ZANIN; BISEL, 2018, BISEL; BARGE, 2011), Barge (2012) e Barge e Fairhurst (2008), nas teorias de liderança, argumentaram que a construção de posições também contribuía para a construção das realidades do fenômeno. Partindo dessa compreensão, os autores identificaram como as práticas relacionais dos atores de liderança construíam realidades através da criação do que poder-se-ia fazer e ser. Destaca-se, nesse sentido, que os autores entenderam a construção de posições como parte da

construção social da liderança (FAIRHURST; GRANT, 2010) e, por esse motivo, posições também não existem a priori encontro social.

5

Método, apresentação da organização estudada, desafios da pandemia e desenho da pesquisa

Tendo fundamentado teoricamente a liderança e sua prática como não-gerencial/empresarial, pós-heroica, relacional (interacional e processual) e prática (diretiva), este capítulo buscou elucidar o método utilizado para investigar a produção de direção, apresentar a organização estudada, os desafios da pandemia e suas repercussões para a pesquisa e o desenho da pesquisa.

5.1.

Etnometodologia como caminho teórico-metodológico para a investigação da prática de liderança

Tendo como objetivo investigar como a liderança é produzida nas práticas relacionais de uma organização do movimento estudantil brasileiro, tornou-se fundamental observar o cotidiano do fenômeno com vistas à compreensão do modo como a direção dos processos organizativos poderia ser alcançada, o que lançou luz à prática do fenômeno como uma experiência vivida próxima ao que Foucault (2014) denominou de ‘verdade como realização’. Ou seja, considerando que a liderança estava na produção de direção nas interações cotidianas no trabalho (CREVANI, 2019, 2018, 2011, PACKENDORFF; CREVANI; LINDGREN, 2014), isto é, na vida cotidiana, no que fazia-se – e não o que dizia-se que era, deveria ser ou fazer –, foi importante considerar o contexto implicado na produção de sua prática, na ‘realização’ da liderança, o que reivindicou a adoção de uma perspectiva etnográfica a pesquisa (SUTHERLAND, 2018; ALVESSON, 1996). Etnografia pode ser definida como uma “representação escrita de uma cultura (ou aspectos selecionados de uma cultura)” (VAN MAANEN, 1988, p.1) ou uma prática ativa⁴¹ utilizada como instrumento metodológico para promover o trabalho de investigação de sujeitos situados em seus contextos com vistas à compreensão de um fenômeno que

⁴¹ De acordo com Harding e Kostera (2021), etnografia, antes de um método científico, é uma prática: “a derivação da palavra ‘etnografia’ é do grego ‘ethnos’, que significa ‘um povo’ e ‘grafia’, que significa escrita, então, etnografia, literalmente, refere-se à escrever sobre pessoas. Isso omite o aspecto mais importante da etnografia: é uma prática ativa, agentiva – o etnógrafo ‘vai a campo’, passa um tempo mais ou menos prolongado vivendo e estudando uma comunidade, e retorna a sua mesa para anotar suas experiências, derivando significado e *insights* à medida que o fazem. Mas, curiosamente, não existe o verbo ‘etnografar’” (p.1).

os permeia no tempo-espço (HARDING; KOSTERA, 2021). Embora o objetivo desta tese não tenha sido representar uma cultura nem investigar todos os aspectos que constituem o contexto dos sujeitos de pesquisa, os participantes da organização estudada, tomou-se emprestado o termo ‘perspectiva etnográfica’, para a investigação da direção produzida cotidianamente no contexto dos episódios (ou atividades) de trabalho dos sujeitos em interação⁴². No entanto, considerando que a direção estava relacionada somente ao trabalho executado na organização estudada, não ofereceu-se uma descrição completa, ‘densa’, de seu contexto – para além dos apontamentos contextuais realizados, no capítulo 2 –, o que poderia ser denominado de ‘perspectiva interpretativa em etnografia’ (ATKINSON; HAMMERSLEY, 1994), enfocando, assim, uma série de atividades de trabalho, na forma de interações, nas quais a prática do fenômeno foi realizada. Por consequência, a pesquisa aproximou-se dos estudos do local de trabalho ou etnometodológicos do trabalho e, por isso, não partiu da etnografia, propriamente dita, mas de uma abordagem informada por ela, a etnometodologia (GARFINKEL, 2018[1967]c, 2005[1986], RAWLS, 2008).

Desviando-se do cânone teórico e metodológico da sociologia de sua época, Harold Garfinkel (1917-2011), precursor da etnometodologia, buscou inspiração no interacionismo simbólico de Mead (2002[1932]) e Blumer (2004[1969]), na fenomenologia de Husserl (2006[1913]) e Schultz (1972[1932]), na teoria da ação social de Parsons (2018[1937]), e nos jogos de linguagem de Wittgenstein (1996[1953]), para desenvolver, em *Estudos de etnometodologia*, o que denominou de ‘metodologias do cotidiano’, os métodos efetivamente praticados pelos sujeitos (etnométodos ou práticas), a fim de agirem sobre as circunstâncias em que vivem por meio do alcance de ações práticas, quaisquer que sejam, produzindo a ordem reconhecível (padronizada) da vida social (GARFINKEL, 2018[1967]c – ver RAWLS, 2002, PSATHAS, 1994). Em um resgate etimológico do termo ‘etnometodologia’, ‘etno’ refere-se aos membros de um grupo social ou de uma ‘cena social local’, nos termos garfinkelianos; ‘método’ refere-se ao que os membros fazem rotineiramente para criar e recriar ações práticas reconhecíveis, e ‘ologia’ refere-se ao estudo ou à

⁴² Esse ‘empréstimo’ também foi realizado por outros estudiosos organizacionais brasileiros (e.g., PANDELI; ALCADIPANI, 2022, OLIVEIRA; CAVEDON, 2013, PINTO; SANTOS, 2012) ou não (e.g., CZARNIAWSKA, 2022, GHERARDI, 2019, LINSTED, 1993, VAN MAANEN, 2011, 1979), incluindo os estudiosos de liderança (e.g., SUTHERLAND, 2022, SMITH; HASLAM; NIELSEN, 2018, em etnografias mais tradicionais do fenômeno, FOROUGH, 2021, etnoestória, LEARMONTH; HUMPHREYS, 2021, autoetnografia, EDWARDS; HAWKINS; SCHEDLITZKI, 2019, etnonarrativa).

lógica desse método (PSATHAS, 2004). Logo, entende-se que a etnometodologia não é somente uma teoria da prática nem uma metodologia utilizada para analisá-la: trata-se de uma abordagem teórico-metodológica e, como tal, tem pelo menos dois lados: o da teoria e o do método, não em termos dos etnométodos, das ações práticas, mas das técnicas de pesquisa utilizadas para geração e análise dos dados gerados no campo. Pelo lado da Teoria Etnometodológica, destaca-se a importância da releitura do que Garfinkel (2002a, 1996) denominou de ‘aforismo de Durkheim’: ‘a realidade objetiva dos fatos sociais é o fenômeno fundamental da sociologia’⁴³. Para Garfinkel (2002a, 1996), entretanto, a concretude dos fatos sociais depende fundamentalmente das ações práticas realizadas pelos membros em cena, isto é, “só existem quando e conforme são criados em cooperação” (RAWLS, 2018, p.17). Ou seja, fatos sociais são, antes de tudo, realizações, ações práticas. Nas palavras de Garfinkel (2018[1967]d, p.87),

Ao fazermos sociologia, leiga ou profissional, toda referência ao “mundo real”, mesmo quando essa referência é a eventos físicos ou biológicos, é uma referência às atividades organizadas da vida cotidiana. Assim, em contraste com determinadas versões de Durkheim, que ensinam que a realidade objetiva dos fatos sociais é o princípio fundamental da sociologia, a lição que tiramos, ao invés disso, e que usamos como uma política de estudo, é que a realidade objetiva dos fatos sociais *como* uma realização contínua de atividades concertadas da vida diária, como formas comuns e engenhosas dessa realização, conhecidas pelos membros, usadas, e por eles tomadas como dadas, é, para os membros que fazem sociologia, um fenômeno fundamental. Por isso, da mesma forma que esse é o fenômeno fundamental da sociologia prática, esse é o tema predominante para o estudo etnometodológico [...] O estudo dos etnometodólogos é direcionado para as tarefas de aprender como as atividades reais e cotidianas dos membros consistem em métodos para tornar analisáveis as ações e as circunstâncias práticas, o conhecimento de senso comum das estruturas sociais e o raciocínio sociológico prático; e em descobrir as propriedades formais dos lugares-comuns, das ações práticas do senso comum, “a partir de dentro” das situações reais como realizações contínuas dessas situações reais.

Essa observação levantou questões sobre a estrutura social que possibilita e constrange as práticas realizadas pelos participantes. Para a etnometodologia, a ordem social é endógena, ocorrendo de ‘baixo para cima’, de modo que as ações práticas são organizadas “a partir de dentro” (Ibid, p.87), logo, “fenômenos são produzidos local e endogenamente, naturalmente organizados, reflexivamente

⁴³ Durkheim (2007[1895]).

relatados em e a partir de detalhes, fornecendo tudo que os detalhes poderiam ser” (GARFINKEL, 1991, p.16). Isso não significa que a ordem social macroestrutural /institucional ou formal (doravante, ordem) não exista ou que exista de forma independente da constituição da cena social, mas que essa representação começa e termina com a realização das atividades de trabalho dos membros. Ou seja, “há ordem no plenário” (GARFINKEL, 1996, p.7), as atividades são equipadas com a “ordenação da ação prática” (LIVINGSTON, 1987, p.12), apesar de sua aparente desordenação. Sendo assim, até mesmo um fenômeno em nível macro não poderia ser tratado como uma “entidade auto-subsistente” (HERITAGE, 1984b, p.229), independente dessas atividades. Nas palavras de Coulon (1995a, p.122),

A etnometodologia se interessa pelos mesmo fenômenos que a sociologia mas com perspectiva diferente: “A sociologia aborda as estruturas sociais como ‘fatos sociais objetivos e peremptórios’. Os etnometodólogos afirmam, ao contrário, que as estruturas sociais objetivas e peremptórias são constituídas por ‘atividades sociais estruturantes’ que se denominam práticas, métodos, modos de proceder – atividades estruturantes que a sociologia ignora. A etnometodologia estuda as atividades estruturantes que aglutinam as estruturas sociais” [...] Enquanto a sociologia tradicional vê nas instituições o quadro já pronto e regra inevitável de nossas práticas, a etnometodologia insiste sobre o instituinte ordinário operando na vida cotidiana, sobre o trabalho de instituição no dia-a-dia. Ela capta a instituição no sentido ativo de instituir, e não em sua estabilidade reificada.

Do ponto de vista da etnometodologia, falar da ordem sem especificar como ela surge equivale a reificá-la. Para evitar a reificação de ‘macroestruturas’, então, a etnometodologia afirma a existência da ordem, mas a considera como um “corpus ocasionado de recursos de configuração” ou como uma “conquista temporalmente situada” (ZIMMERMAN; POWER, 1970, p.94). Partindo desses argumentos, a etnometodologia elaborou o conceito de estrutura como recorrências visíveis das atividades, isto é, padrões regulares ou repetitivos das ações práticas; e o conceito de ordem (doravante, ordem* – conforme notação utilizada pelo autor, com asterisco) como o que é observável, nessas ações, ou, nas palavras de Boden (1990), a ‘estrutura em ação’. Sendo assim, a investigação etnometodológica atém-se ao que os membros fazem, rigorosamente, em termos das práticas pelos quais as ordens (com e sem *) estão sendo produzidas (HILBERT, 1990).

Dizer que a estrutura está em ação sugere que a vida social é continuamente produzida nas atividades, em que pese a efemeridade do tempo, o que levantou mais uma questão, agora, sobre a agência humana na mobilização de ações sociais. Do ponto de vista etnometodológico, em consonância com os conceitos de estrutura e ordem, o ator social não é entendido como tendo seu “juízo sedado” (GARFINKEL, 2018[1967]b, p.149), logo, o modo como suas ações são mobilizadas não é entendido a partir do modelo de ‘homem-na-sociedade-do-sociólogo’ e/ou ‘do-psicólogo’, que (re)produz as características estáveis da sociedade ao agir com base no que é fornecido pela cultura e/ou por sua biografia psicamental, tendo seus julgamentos tratados como epifenômenos. Pelo contrário, a etnometodologia, opondo-se a esse modelo de homem que preconiza a existência de um ator leigo, sem conhecimento de sua própria vida – nas palavras de Garfinkel (Ibid), um ‘idiota cultural’, e nas de Sharrock (2003, p.249), em ‘dope cultural’ – entende que a agência parte dos próprios atores em ações práticas. Dessa forma, os agenciamentos dos fenômenos devem ser investigados em termos dessas ações como algo que surge, mantém-se e desvanece-se no curso da interação *in situ*. Isso, porém, não significa que a estrutura e a ordem eclipsam-se pela agência, isto é, que existam de forma redutível às práticas dos atores, mas que o estrutural que incide em suas ações, apesar de informá-las fundamentalmente, não pode fornecer uma caracterização sumária do ambiente social em que as mesmas são mobilizadas. Em outras palavras, para a etnometodologia, estrutura e ordem não são forças causais capazes de antecipar-se à “‘agencia social’, ação autorreflexiva e intencional e suas consequências imprevistas” (BAUMAN, 1996, p.1419). Ou seja, como a estrutura está em ação nos padrões das práticas, o modo como os participantes mobilizam ações também está, podendo assumir diferentes formas, em diferentes contextos, mas mantendo-se sempre como uma construção social, uma vez que os atores são constituídos coletivamente, em tempo real (SHARROCK; BUTTON, 1991). Partindo desses argumentos, o conceito de identidade, entendido como uma dimensão da agência, refere-se ao que é alcançado, produzido nas e por meio das atividades dos membros, de forma contínua, uma “realização mútua através de práticas constitutivas” (RAWLS, 2008, p.718).

Esses argumentos serviram como base para que Coulon (1995b) apontasse cinco conceitos-chave da Teoria Etnometodológica, a saber: 1) Prática (realização), 2) Indicialidade, 3) Reflexividade, 4) Relatabilidade, e 5) Noção de membro. Pelo conceito de prática, entende-se a realização de um conjunto de ações cotidianas,

que servem como base da estruturação da vida social, isto é, prática seria “uma realização sem fim, contínua, contingente” (GARFINKEL, 2018[1967]c, p.93). Por indicialidade, entende-se a importância da variação contextual na relação (indicial) entre as práticas e os significados sociais atribuídos à elas por meio da linguagem estabelecida nas interações entre os membros. Ou seja, a indicialidade, ao referir-se ao contexto de produção de significações (compreensões) das expressões indiciais, que dependem da conjuntura interacional para determinação de sua referência, refere-se à ambiguidade de toda prática, por conta da variação nas redes de significação estabelecidas pela linguagem. Por exemplo, uma expressão indicial minuciosamente analisada pelos etnometodólogos é a *et cetera* (etc), que sugere ao discurso um complemento que só pode ser desenvolvido por aqueles que possuem o conhecimento contextual no qual a expressão insere-se e, por isso, etc não é uma expressão neutra, pois exige que, a partir desse conhecimento, os membros aceitem, ainda que de forma tácita, a existência de compreensões comuns daquilo que diz-se, um saber comum socialmente aceito sobre o assunto (COULON, 1995b). Já por reflexividade, entende-se os ‘reflexos’ dos sinais produzidos pelos membros sobre a monitoração de práticas à luz de seus efeitos na constituição da cena social, o que permite a compreensão das mesmas, isto é, o aceite da “cláusula de *et cetera*” (GARFINKEL, 2018[1967]b, p.154), de modo que “cada próxima coisa feita ou dita é tomada em relação à última (reflete de volta à última)” (RAWLS, 2008, p.712). Ou seja, “o sentido da primeira é elaborado a partir do conhecimento da última, enquanto, ao mesmo tempo, o sentido da última é elaborado pelo que sabe-se sobre a primeira” (WOOLGAR, 1996). Diretamente relacionado ao conceito de reflexividade, entende-se por relatabilidade⁴⁴ as explicações ou justificativa das práticas, em termos de descrição, compartilhamento e constituição, uma vez que significados são atribuídos às ações durante o processo pelo qual elas são relatadas (GARFINKEL, 2018[1967]a). Por fim, pela noção de membro, entende-se os participantes que compartilham da construção social do grupo, isto é, aqueles que,

⁴⁴ Dentre todos os preceitos etnometodológicos, ressalta-se que o conceito de ‘relatabilidade’ (*accountability*, em inglês) foi especialmente difícil de traduzir devido à dificuldade de se encontrar um termo, na língua portuguesa, que abarcasse todo o grupo de *accounts* da pesquisa, sobretudo em meio à escassez de literatura etnometodológica voltada ou não para o estudo da liderança, em português. Sendo assim, evidencia-se que a pesquisadora considerou utilizar os termos ‘prestação de contas’ ou ‘dar satisfações’, ao invés de ‘relatabilidade’. No entanto, para evitar inflações conceituais, esta tese, seguindo a trilha das pesquisas etnometodológica encontradas nos estudos organizacionais brasileiros, utilizou o termo ‘relatabilidade’, para se referir ao ato de explicar ou justificar ações (e.g., OLIVEIRA; MONTENEGRO, 2012, BISPO, 2011).

tendo tendo incorporado suas práticas, dominam a linguagem do grupo, fazendo uso dela com vistas a uma justificabilidade comum, o que resulta na possibilidade de atuação conjunta, compartilhada, e, por consequência, na continuidade da realização de práticas adequadas à cena, pela indicialidade, reflexividade e relatabilidade do conhecimento construído pelos membros do grupo. Sendo assim, o que define a condição de pertencimento ao grupo não tem a ver com o domínio de sua língua, pela qual tona-se possível viver organizado de forma coletiva, ou com ser membro de sua comunidade linguística, pertencendo a uma coletividade organizada, mas com a capacidade de ser socialmente competente, compartilhando práticas em um plano de conhecimento com os membros do grupo. Em outras palavras, ser membro de um grupo refere-se à compreensão de seu ‘mundo de informação’ pela pertença da socialização, formando uma coletividade de práticas sem grandes esforços racionais (GARFINKEL; SACKS, 1970).

Também há o lado do Método Etnometodológico, em termos das técnicas de pesquisa utilizados para geração e análise dos dados gerados no campo. Por esse lado, é importante destacar que a etnometodologia não é, em si, um método, uma vez que não há um conjunto de técnicas específicas que sejam necessárias para caracterização de uma pesquisa como etnometodológica. Também não há uma proibição de uso de quaisquer procedimentos de pesquisa que mostrem-se adequados à investigação do fenômeno de interesse (LYNCH, 1996). Nas palavras de Rawls (2002, p.6),

Os etnometodólogos têm feito suas pesquisas de muitas e variadas maneiras. O objetivo de todos esses métodos de pesquisa, entretanto, é descobrir as coisas que as pessoas em situações particulares *fazem*, os métodos que *elas* usam para criar a ordem padronizada da vida social. Nem todos os métodos de pesquisa são capazes de revelar esse nível de ordem social. Mas existem muitos métodos que podem. A regra principal é que os métodos que se baseiam em relatos retrospectivos da ordem social não podem revelar os métodos dos membros. O método utilizado deve preservar os detalhes da produção da ordem local “ao longo de seu curso” para o analista.

Partindo dessa regra, etnometodólogos fazem uso de técnicas de pesquisa que exigem imersão no contexto dos participantes, tendo como objetivo “entender os meios práticos pelos quais as pessoas criam contribuições para o desdobramento de atividades *momento a momento*” (HINDMARSH; LLEWELLYN, 2010, p.25). Esse entendimento pode ser facilitado quando pesquisadores aprendem a ser

praticantes competentes dos fenômenos que investigam, o que Garfinkel (2018[1967]c) denominou de ‘adequação única’, quando etnometodólogos tornam-se competentes no domínio de ações práticas que lhes permitem acessar mais profundamente seus objetos de estudos, ainda que esse nível de ‘competência’ não seja um dado absoluto nem objetivo (ATKINSON; MORRISS, 2017). Nessa busca pelo requisito de adequação, pesquisadores etnometodólogos devem usar a indiferença etnometodológica, abstendo-se de “todos os julgamentos de sua adequação, valor, importância, necessidade, praticidade, sucesso ou consequência”, para que possam focar nas práticas, apenas, tornando desnecessária a importação de técnicas previamente elaboradas (GARFINKEL; SACKS, 1970, p.345). Ainda assim, dentre as técnicas comumente utilizadas na etnometodologia, destacam-se, para geração de dados, debates, diálogos (conversas informais), entrevistas, fotos, notas de campo, reuniões gravadas ou não, em áudio e/ou vídeo, e observação participante direta; e, para análise dos dados, destacam-se a etnometodologia e análise da conversa etnometodológica (ou da conversação) (RAWLS, 2008, FRANCIS, HESTER, 2004, HAVE, 2004b, SHARROCK, 2003, COULON, 1995b, SACKS, 1992, 1972a).

Tendo como objetivo recuperar o sentido das práticas, os dados gerados nas investigações etnometodológicas não pretendem representar a realidade dos membros, como evidências empíricas de suas vivências, mas atuam como lembretes para os pesquisadores das cenas de ação, o que, por um lado, limita a construção de teorias causais ou modelos explicativos sobre o fenômeno investigado e, por outro, potencializa reflexões sobre a genealogia do fenômeno e da ordem que o transpassa. Até certo ponto, os resultados das pesquisas etnometodológicas podem ser comparados a manuais de instrução que descrevem como as práticas são realizadas. Por essa razão, a promessa da etnometodologia não limita-se a sua contribuição para o conhecimento prático, aplicado, das realidades em que inserem-se as diversas áreas das ciências sociais, porque também contribui para uma variedade esforços acadêmicos ou não de documentação de conhecimentos tácitos, que constituem inúmeras práticas que organizam a vida social (GARFINKEL, 2002b, LYNCH; PEYROT, 2001, ATKINSON, 1988).

Nos estudos organizacionais, as contribuições da etnometodologia (teoria e método) para compreensão das práticas de organização ainda são pouco elucidadas. Por consequência, os estudos relacionados ao trabalho costumam ser realizados a

partir de abordagens teóricas e metodológicas que tratam como insignificantes as ações práticas realizadas pelos membros, pelas quais a ordem que transpassa os fenômenos do ‘mundo do trabalho’ é produzida. O resultado é que os detalhes dessas práticas tornam-se vagos, posto que costumam ser tratados como questões meramente interpretativas ou como hábitos, rotinas (RAWLS, 2008). Isso, porém, não é uma regra para os estudiosos organizacionais ‘órfãos’ de Garfinkel (LEHN, 2016, HAVE, 2011), tais como Andrea Whittle, Anne Rawls, Dalvir Samra-Fredericks, Davide Nicolini, Deirdre Boden, Donald Zimmerman, Egon Bitter, Jon Hindmarsh, John Van Maanen, Karl Weick, Michael Lynch, Nick Llewellyn, Peter Manning, Steve Barley, dentre muitos outros que as restrições de espaço desta tese não permitiram discutir. Dentre os órfãos nacionais, Arilda Godoy (Universidade Presbiteriana Mackenzie), Erica Cavalcante (Universidade Federal da Paraíba), Flávio Brambilla (Universidade de Santa Cruz do Sul), Lídia Soares (Universidade Federal da Paraíba) e Marcelo Bispo (Universidade Federal da Paraíba). Por fim, algumas passagens desses autores destacaram-se na elucidação das contribuições da etnometodologia para a compreensão das práticas organizativas, tornando-se, assim, especialmente interessantes para os propósitos dessa pesquisa, a saber:

Seriam necessários vários volumes para abordar e corrigir as muitas interpretações erradas dos primeiros escritos de Garfinkel e Cicourel e da primeira geração da pesquisa etnometodológica. A imagem de um culto do sul da Califórnia cresceu rápida e satisfatoriamente, de modo que, em meados da década de 1970, estudiosos geralmente urbanos, como Gellner (1975) e Coser (1975), estavam lançando duras acusações em espaços públicos, enquanto revisores potencialmente favoráveis ofereciam versões que serviam aos seus próprios interesses (e.g., Gouldner, 1970, 1975; Denzin, 1970). Se movimentos sociais, como Gusfield sugere, assumem o caráter de “uma denúncia explícita e consciente” de parte ou de toda a ordem social, com um distinto “componente *ideológico*” (1978, 445, ênfase no original), então, a etnometodologia original parece se encaixar bem em tal descrição. Níveis de comprometimento entre os etnometodólogos eram (e são) altos, e práticas excludentes eram comuns naqueles anos de formação, tal como era uma forte acusação da sociologia analítica convencional. Reações às experiências originais continuam a moldar a solidariedade entre as gerações sucessivas de estudiosos. “A Companhia” (como Garfinkel gosta de chamá-las) agora é grande, muito internacional e está experimentando a rotinização e institucionalização comuns a estágios posteriores de movimentos inovadores (ver, também, Dingwall 1981) (BODEN, 1990, p.187).

Uma vez que aceitamos que o mundo é resultado de um processo incessante de construção social, apenas começamos nossa tarefa. Afirmar que as estruturas sociais, desigualdades, poder e significado são ‘construídos’ requer que forneçamos relatos convincentes do que isso significa na prática, por exemplo, especificando os métodos e dispositivos usados para obter tais efeitos (Lynch 1993) (NICOLINI, 2009, p.1393).

Nesse sentido pensar a etnometodologia como uma possibilidade para compreender os fenômenos organizacionais conduz a uma epistemologia orientada para o cotidiano e pautada nas práticas dos atores sociais. Nesta perspectiva o ato coletivo de praticar implica em constituir uma organização que, ao mesmo tempo, também influenciará as práticas cotidianas (BISPO; GODOY, 2014, p.110).

5.1.1.

Etnometodologia, liderança e sua prática, e análise da conversação

Embora a etnometodologia não seja uma abordagem teórico-metodológica nova para os estudos de liderança (SUTHERLAND, 2018, FAIRHURST; UHLBIEN, 2012), ainda é raro encontrar pesquisas realizadas a partir de seus preceitos, dado o pouco interesse do campo de estudos do fenômeno na prática social (LARSSON; LUNDHOLM, 2010). Uma das pesquisas etnometodologicamente informadas mais antigas de liderança foi realizada por Knights e Willmott (1992), a partir de uma reunião de gestores de uma organização de serviços financeiros. Ao final, os autores propuseram um modelo teórico para investigar “como a liderança é *socialmente constituída* tanto como prática quanto como objeto de análise” (Ibid, p.762). Sem entrar em detalhes sobre os argumentos dos autores, o conceito de prática é utilizado para transmitir a ideia de que a liderança é um processo de realização cotidiana necessariamente coletiva. Em 2008, Kelly, baseando-se em Wittgenstein (1996[1953]), realizou uma pesquisa etnometodológica em que argumentou que a liderança é um ‘conceito difuso’, posto que depende das ações práticas realizadas pelos membros e, por isso, deveria ser observada em ação, em particular, por meio de ações não comumente atribuídas ao fenômeno. Na esteira dessa argumentação, Larsson e Lundholm (2010) definiram liderança como uma influência interpessoal em direção ao alcance dos objetivos organizacionais, de modo que seu surgimento dar-se-ia como “uma prática sutil de identidade relevante, infundida com visões e valores organizacionais” (p.160). Considerando que identificação, visões e valores são noções centrais da liderança e, mais especificamente, para compreensão de suas dinâmicas interacionais, os autores argumentaram que ainda não sabe-se muito bem

como a influência é efetivamente realizada no fluxo da prática nem como essas noções contribuem para essa prática, o que tornaria o fenômeno uma ‘caixa preta’, que não é conhecida nem interessa saber. Para os autores, mesmo quando a prática é investigada, o resultado costuma ser uma descrição do modo como líderes agem no desempenhar de papéis previamente definidos – e não como a liderança é realizada. Assim, os autores propuseram-se à investigar as “atividades práticas de trabalho” (Ibid, p.164), entendendo-as não somente como contexto, mas, também, como substância fundamental da liderança. Ou seja, seria fazendo o trabalho que a influência da liderança seria alcançada. Nesse sentido, Iszatt-White (2011) argumentou que a prática de liderança só teria significado no contexto em que são encenadas, sendo “eventos em uma ordem social” (SHARROCK; BUTTON, 1991, p.158) orientados por membros que produzem intersubjetivamente uma compreensão compartilhada do fenômeno como uma realização cotidiana. Partindo dessas primeiras pesquisas, Crevani (2011) argumentou que as contribuições da etnometodologia para a prática de liderança destacariam a produção de direção. Em suas palavras,

Colocando de outra forma, o que eu foco é a construção social da realidade – que enfatiza a ação e a interação em si –, em vez da construção da realidade social – que enfatiza a percepção e os produtos cognitivos da interação social (por exemplo, sensemaking) (Fairhurst e Grant, 2010). Isso significa que as abordagens etnometodológicas e discursivas ganharam mais influência na forma como a análise é feita [...] Assim, a combinação de inspiração extraída da etnografia e da etnometodologia pode ser um método frutífero, uma vez que permite ao pesquisador observar de perto os eventos que ocorrem naturalmente ao longo do tempo/espço e estudar as práticas e métodos das pessoas para fazer a vida social – muitos dos quais são realizados na fala [...] Isso leva à possibilidade de uma análise refinada da produção de direção não somente por observação, mas, também, registro da produção de direção como uma experiência vivida (Ibid, p.194).

Nesse sentido, Crevani e Endrissat (2016) argumentaram que a etnometodologia é uma abordagem interessante para o estudo da prática de liderança, porque os preceitos dessa abordagem aproximam-se aos da liderança como prática. Em suas palavras,

Metodologicamente, liderança como prática significa pesquisar a liderança como uma experiência “vivida” em vez de uma experiência “relatada” em questionários padronizados [...] Para se aproximar da(s) prática(s), muitas vezes as observações (não)-participantes têm sido o método de escolha (Crevani, 2011) e

também as entrevistas narrativas (Rouleau, 2010). O objetivo é estudar as pessoas em seu contexto “natural” e explorar a natureza de um fenômeno social ao longo do tempo/espaço; estudar as atividades mundanas nas organizações à medida que elas tomam forma no dia a dia para capturar as experiências vividas dos indivíduos e a dinâmica de trabalho (Nicolini, 2012) (Ibid, p.32).

Desde então, observa-se o aumento do interesse do campo de liderança pela etnometodologia, sendo consensual a necessidade de análises que enfoquem as ações práticas do fenômeno durante a construção de estratégias (ISZATT-WHITE, 2010), identidades coletivas (LARSSON; LUNDHOLM, 2013), projetos (PACKENDORFF, CREVANI; LINDGREN, 2014), sentidos (WHITTLE *et al.*, 2015), posições e posicionamentos (MESCHITTI, 2019). Dentre essas pesquisas etnometodológicas, algumas usam a análise da conversação, como técnica suplementar à etnometodologia. A análise da conversação também não é nova para os estudos de liderança, de modo que não são raros os estudiosos que a utilizam, destacando-se Andrea Whittle (WHITTLE, 2021, WHITTLE *et al.*, 2015), Gail Fairhurst (FAIRHURST; UHL-BIEN, 2012, FAIRHURST, 2007c, FAIRHURST; COOREN, 2004), Jonathan Clifton (CLIFTON; DAI, 2020, CLIFTON; LARSSON; SCHNURR, 2020, CLIFTON; SCHNURR; VAN DE MIEROOP, 2020, CLIFTON, 2019, 2009, 2006), Magnus Larsson (LARSSON; CLIFTON; SCHNURR, 2021, LARSSON; KNUDSEN, 2021, LARSSON; LUNDHOLM, 2013, 2010) e Marian Iszatt-White (ISZATT-WHITE *et al.*, 2019). Como uma possibilidade de análise do discurso, a análise da conversação está intimamente relacionada aos pressupostos da Teoria de Categorizações de Pertencimento (TCP), logo, concentra-se na ‘fala em interação’ (*talk-in-interaction*) (SACKS, 1972b) ou, nas palavras de Fairhurst (2007c), no fazer do discurso organizacional. Tendo como unidade de análise a conversação, essa análise tem como objetivo explicar os métodos culturais utilizados pelos membros em suas conversas, para tomar parte de interações inteligíveis e socialmente organizadas (FAIRHURST; GRANT, 2010, SVENNEVIG, 2008).

5.1.2.

Notas sobre OMSs, prática, etnometodologia, mobilização e liderança

Uma crítica dirigida ao campo de estudos dos movimentos sociais, desde os anos de 1990, refere-se ao desapontamento dos participantes dos movimentos e suas organizações com as teorias desse campo (JASPER, 2010, HUMPHRYS, 2009,

HALUZA-DELAY, 2008, HOWLEY, 2008, PLOWS, 2008, BEVINGTON; DIXON, 2005, BARKER; COX, 2002, GEOGHEGAN; COX, 2001, BARKER, 2000, ROOTES, 1990). Dentre suas críticas, que assemelham à denúncia da liderança (cf. capítulo 2), destacam-se a negligência do campo às questões práticas, a orientação dos seus esforços intelectuais à elaboração teorias voltadas para um público exclusivamente acadêmico e a falta de relevância dessa teorização para os movimentos e suas organizações. Nesse sentido, Flacks (2004, p.138) indagou: “para que serve toda essa análise? De que forma a validação, elaboração e refinamento de conceitos fornecem conhecimento útil para aqueles que buscam mudanças sociais?”. Para responder a essas perguntas, a virada ativista no campo buscou centralizar a prática social em sua teorização, lançando luz às práticas de organizar dos participantes, o que fez com que perspectivas etnográficas ganhassem destaque em seus estudos (SUTHERLAND, 2012). Em termos gerais, perspectivas centralizadas no ativista buscaram evitar abordagens excessivamente estruturais com o objetivo de desenvolver grandes teorias universais para explicar “qualquer OMS, seja qual for” (ZALD; ASH, 1966, p.340). No paradigma latino-americano dos movimentos sociais, a etnometodologia foi uma das perspectivas que mais destacou-se, tendo sido responsável por lançar luz à categoria de mobilização (GOHN, 2014e), que tem na liderança um de seus principais fatores (cf. capítulo 4).

5.2.

Apresentação da organização estudada^{45|46}

A pesquisa foi realizada na Associação Nacional de Pós-Graduandos (ANPG). Fundada em 1986, durante a 38ª reunião da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC), que ocorria em meio à redemocratização do Brasil, a ANPG consagrou-se como a organização de representação máxima dos estudantes de pós-graduação, e a maior força organizada do Movimento Nacional de Pós-Graduandos (MNPG), um braço do movimento estudantil decorrente de sua institucionalização. Nesse primeiro momento, o MNPG era composto por entidades que lutavam por melhores condições de educação e pelo desenvolvimento científico e tecnológico do país desde meados dos anos de 1970. Dessa forma, a ANPG é, ao mesmo tempo, uma entidade estudantil filha da redemocratização e herdeira das lutas daqueles que sacrificaram sua liberdade e suas vidas para que a democracia pudesse ser restituída, no país. Atuando como representante dos pós-graduandos, a ANPG tem uma composição social heterogênea, diversa, em termos da origem social (classes e camadas sociais) de seus participantes, do princípio articulatório das demandas que os aglutina, e das ideologias que fundamentam suas reivindicações. Tendo em vista sua diversidade, a atuação da ANPG dá-se em defesa da educação pública, gratuita e de qualidade, do desenvolvimento científico e tecnológico, e dos direitos e valorização da comunidade pós-graduanda em sua diversidade. Para tal, divide-se a atuação concreta dessa associação em externa e interna. Externamente, atua-se nas esfera política e institucional pública governamental, seja em âmbito federal, estadual ou municipal, nos Conselhos Nacionais correlatos à educação e à ciência e tecnologia. Internamente, atua-se na articulação das Associações de Pós-Graduandos (APGs), majoritariamente, e das Associações de Médicos Residentes

⁴⁵ Para evitar inflações conceituais, esta tese utilizou, nesse e nos subcapítulos subsequentes, os termos ação(s) prática(s) ou prática(s), para se referir às realizações contínuas, cotidianas, mundanas da liderança, no contexto das atividades de trabalho dos sujeitos em interação. Também utilizou os termos participante(s) ou membro, em igual sentido, para apresentação da organização estudada, e ator(es) de liderança, para referência à agência dos participantes em práticas de organização relacionadas à liderança.

⁴⁶ A apresentação da organização estudada, nesse subcapítulo, foi escrita com base em documentos produzidos sobre a ANPG pelos seus participantes, a saber: dois volumes da revista científica da organização, publicados em 2009 e 2010, cinco volumes de sua revista da gestão, publicados em 2012, 2014, 2018, 2020 e 2022, um livro (30 anos), publicado em 2016, duas cartilhas de construção de APGs, publicadas em 2010 e 2020, além de dois artigos de apresentação da organização, publicados em 2017 e 2018, e de uma série de entrevistas com seus ex-presidentes, publicada em 2015. Todos os documentos foram devidamente referenciados com autoria da organização (ANPG, 2022, 2020a, 2020b, 2018a, 2018b, 2017, 2016, 2015a, 2015b, 2015c, 2014, 2012, 2010a, 2010b, 2009).

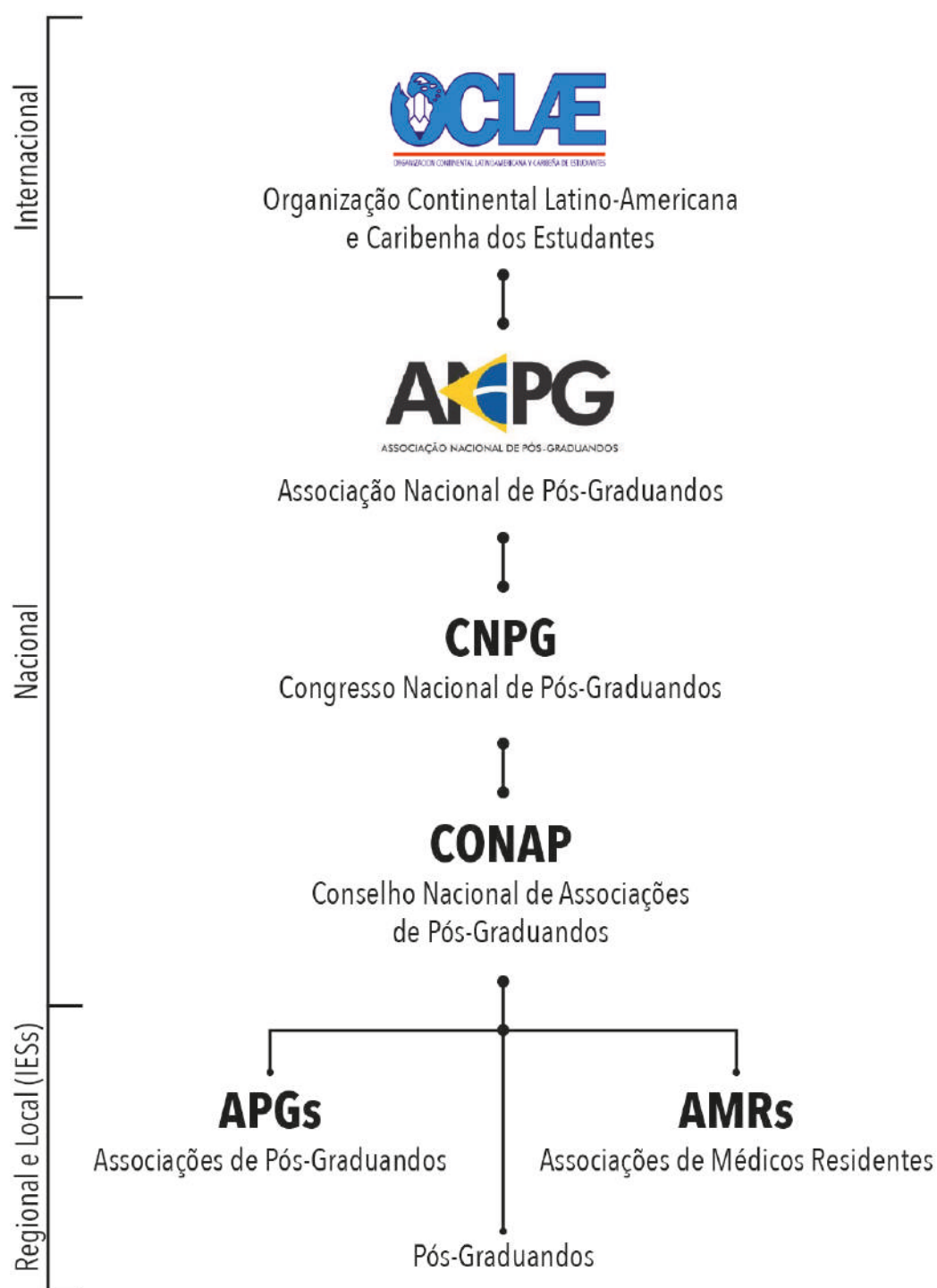
(AMRs). APGs são a parte mais importante da rede de atuação da ANPG (ANPG, 2020). Tratam-se de entidades representativas atuantes em níveis regional e local, que reúnem pós-graduandos vinculados a cursos *lato* e *stricto sensu* reconhecidos pelo Ministério da Educação (MEC) e oferecidos por PPGs em IESs, em sua maioria, universitárias, públicas ou privadas, de todo o país. Por lidarem com as questões da pós-graduação no cotidiano de suas atividades, APGs são a principal ponte entre a ANPG e os pós-graduandos, nas universidades. Ambas as formas de atuação (externa e interna) da ANPG são interrelacionadas, compondo uma visão de totalidade da diversidade de seus participantes. As Figuras 4 e 5 apresentam o logotipo da entidade e seu mapa de atuação, respectivamente.

FIGURA 4: LOGOTIPO DA ANPG



Fonte: Elaborado pela ANPG.

FIGURA 5: MAPA DE ATUAÇÃO DA ANPG



Fonte: Adaptado de Cartilha de Construção de APGs 2020 (ANPG, 2020a).

Especialmente interessante para os propósitos dessa pesquisa, a forma de atuação interna é interfaceada pelas ANPG e APGs. Internamente, essas entidades constroem um amplo repertório de demandas de acordo com as carências de bens objetivos (materiais) e subjetivos (simbólicos) dos pós-graduandos. Atualmente, as

principais demandas dos pós-graduandos remetem a três grupos de carências interrelacionadas: sócio-políticas, econômicas e sanitárias. Dentre as carências sócio-políticas, destacam-se o reconhecimento e a valorização dos pós-graduandos como trabalhadores da ciência. Também destacam-se os direitos trabalhistas e previdenciários negligenciados aos pós-graduandos durante o tempo de sua formação, como 13º salário/bolsa de estudo, férias remuneradas, FGTS, seguro desemprego e vale-transporte. Discute-se, também, questões relacionadas à diversidade de raça e etnia, classe, gênero e regionalidade, e políticas de inclusão desses grupos minoritários na pós-graduação. Em relação às questões étnico-raciais e de classe, destaca-se a regulamentação da Portaria 13/2016 do MEC, que sugere a adoção de ações afirmativas na pós-graduação. Destaca-se, também, a obrigatoriedade da política de cotas na pós-graduação e o fomento à pesquisas sobre os diversos aspectos da vida das populações negra e indígena brasileiras, para reconhecimento e valorização de suas identidades, na pós-graduação. Já em relação às questões de gênero, destaca-se a obrigatoriedade das cotas para pessoas trans (travestis, transgêneros e transexuais), contemplação da parentalidade nos editais de seleção, criação de espaços de debate e acolhimento para pós-graduandos cuidadores, regulamentação do auxílio-creche, paridade de gênero em bancas de concurso e de defesa, formalização de canais institucionais de denúncia de assédios, medidas de acolhimento para pós-graduandos assediados e fortalecimento de coletivos feministas, em nível de pós-graduação. Por fim, dentre as questões de regionalidade, destaca-se a distribuição equitativa das bolsas de estudo, em particular, para PPGs avaliados com conceitos 3 e 4. Dentre as carências econômicas, destaca-se a concessão e o reajuste do valor das bolsas de estudos, pelas quais torna-se possível o acesso e a permanência de diversos estudantes, mas, especialmente, dos de baixa renda, na pós-graduação. Destaca-se, também, a revogação da Portaria 34/2020 da CAPES, tendo como objetivo dispor um modelo distribuição orçamentária que prevê cortes de bolsas de estudos para PPGs conceituados com notas 3, 4 e 5, e o remanejamento de suas bolsas para programas de maiores conceitos. Ressalta-se que PPGs de menores conceitos são maioria no país, em particular, nas regiões Nordeste e Norte, tendo um papel fundamental na produção científica brasileira. Com a chegada da pandemia de Covid-19, tornou-se central na agenda de demandas das entidades a inclusão da pós-graduação nos programas do MEC para assistência estudantil, dentre os quais, destaca-se o PNAES e o PNAEST, por meio dos quais

poder-se-ia oferecer aos pós-graduandos melhores condições de alimentação, moradia, saúde e transporte, por exemplo. Por fim, destaca-se a reconstrução do Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG), tendo como objetivo estabelecer as diretrizes norteadoras das políticas públicas de qualificação de pessoal em nível de mestrado e doutorado. Dentre as carências sanitárias, destaca-se a regulamentação de auxílios e ações emergenciais de assistência aos pós-graduandos, disponibilização gratuita de serviços de saúde e terapêuticos e formação inicial e continuada de docentes com foco na promoção de saúde mental e proteção contra o suicídio de pós-graduandos.

Para além de demandas, ANPG e APGs também constroem um repertório de ações coletivas, estratégias e táticas de ação, para agregar demandas e, mediante seus projetos sociopolíticos e culturais, traduzi-las em reivindicações responsáveis por projetar as entidades para seu exterior. Atualmente, as reivindicações costumam tomar a forma de manifestações coletivas acionadas com o auxílio de TICs, paralisações, petições e abaixo-assinados. Juntos, demandas, estratégias e táticas, projetos e reivindicações geram, além da composição social das entidades, suas articulações externa e interna. Internamente, articular-se com suas bases demandatárias (para a ANPG, APGs; e para as APGs, pós-graduandos organizados ou não) e diretorias, ambas internas às entidades. A articulação da ANPG também dá-se a partir de assessorias externas e ocasionais.

Especificamente em relação à ANPG, a Diretoria Executiva contou com 9 participantes, no decorrer do tempo de realização da pesquisa: 1 Presidenta (Universidade de São Paulo), 1 Vice-presidenta (Universidade Federal de Minas Gerais), 1 Tesoureiro-geral (Universidade Federal do Piauí), 1 Secretária-geral (Universidade de São Paulo) e 5 Diretores: 1 de *Comunicação* (Instituto de Medicina Integral Professor Fernando Figueira), 1 de *Ciência, Tecnologia e Inovação* (Universidade de São Paulo), 1 de *Políticas Institucionais* (Universidade Federal de Uberlândia), 1 de *Relações Institucionais* (Universidade de Taubaté) e 1 de *Universidades Estaduais* (Fundação Oswaldo Cruz – Pernambuco). A Diretoria Plena contou com 6 Vice-presidentes regionais: 1 do *Norte* (Universidade Federal do Amazonas), 1 do *Nordeste* (Universidade de Fortaleza), 1 do *Centro-oeste* (Universidade Federal de Goiás), 1 do *Sul* (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), 1 do *Sudeste* (Universidade Federal de Minas Gerais) e 1 de *São Paulo* (Universidade Estadual de Campinas). Também contou com diretorias divididas

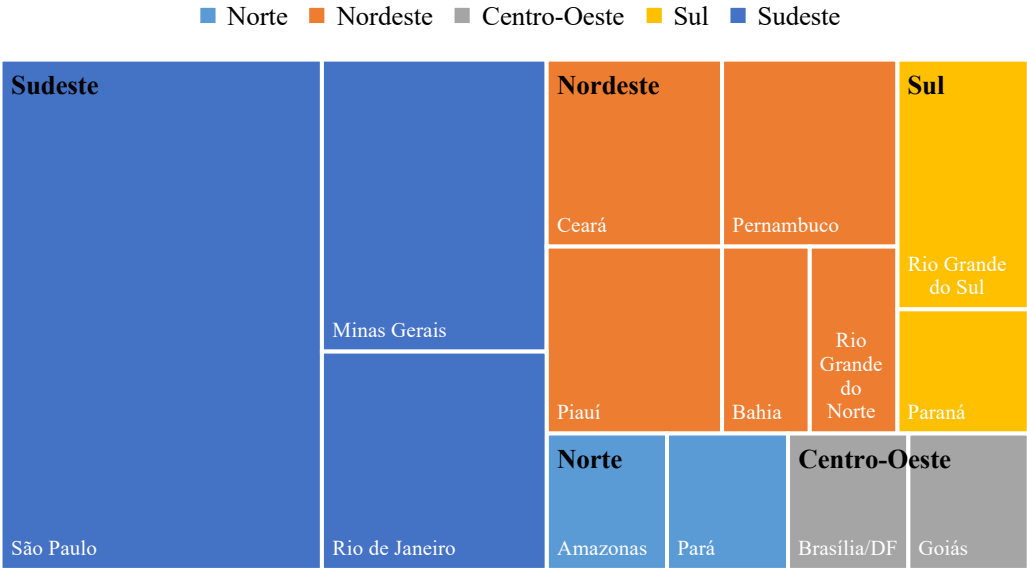
por áreas temáticas, totalizando 17 diretores: 1 de *Acadêmico e Científico* (Universidade Estadual de Campinas), 1 de *Combate às Opressões* (Fundação Getúlio Vargas), 1 de *Cultura e Eventos Científicos* (Universidade Federal do Pará), 1 de *Direitos dos Pós-Graduandos* (Universidade de São Paulo), 1 de *Ensino à Distância* (Universidade Federal Fluminense), 1 de *Instituições Particulares* (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo), 1 de *Instituições Públicas* (Universidade Federal do Rio Grande do Norte), 1 de *Juventude* (Universidade de Brasília), 1 de *Movimentos Sociais* (Universidade Federal da Bahia), 1 de *Mulheres* (Universidade Estadual do Ceará), 1 de *Políticas de Emprego* (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), 1 de *Políticas Educacionais* (Fundação Oswaldo Cruz – Rio de Janeiro), 1 de *Políticas Institucionais* (Universidade Federal de Minas Gerais), 1 de *Pós-graduação Lato Sensu* (Universidade Estadual de Ponta Grossa), 1 de *Relações Internacionais* (Universidade de São Paulo), 1 de *Saúde* (Universidade Federal do Piauí) e 1 de *Tecnologia da Comunicação e Inovação* (Universidade Federal do Rio de Janeiro). A maioria dos participantes da ANPG também atuava ou havia atuado nas APGs de suas IESs.

A Presidência da ANPG é eleita de forma democrática, bianualmente, no Congresso Nacional de Pós-Graduandos (CNPG), por maioria simples dos votos. Já as Diretoria Executiva e Plena são eleitas através do critério da proporcionalidade qualificada, por maioria simples dos votos, exercendo o mandato por meio de um colegiado com presidente. Os participantes que ocupam os cargos de diretoria da entidade são indicados por partidos políticos com os quais a entidade também atua para conseguir lograr suas conquistas. Atualmente, os principais partidos que atuam junto a ANPG são o Partido Comunista do Brasil (PCdoB), Partido Comunista Brasileiro (PCB) e Partido dos Trabalhadores (PT), sendo o PCdoB a força política majoritária na entidade. O CNPG é a instância máxima de deliberação da ANPG, constituindo-se por participantes delegados pelas APGs, que têm direito ao voto, e participantes observadores, não votantes. O congresso é realizado anualmente ou, de forma extraordinária, quando convocado por 2/3 do Conselho Nacional de Associações de Pós-Graduandos (CONAP). O CONAP é constituído pelas APGs, Comissões Pró-APG, AMRs e Federações de Cursos, tendo cada entidade direito a um voto. O conselho é realizado bianualmente com objetivos de construir a opinião política da ANPG, estabelecer as diretrizes de suas ações em consonância com os

interesses do MNPG, convocar o CNPG, promover o encontro e o debate entre pós-graduandos do país, dentre outros.

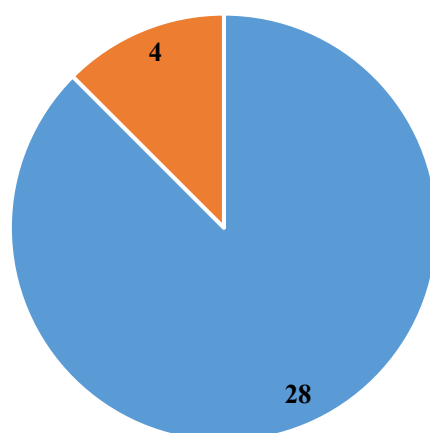
Os participantes da ANPG tomam parte de reuniões internas e externas à entidade, representando os pós-graduandos, nacionalmente. Nas reuniões internas, foco dessa pesquisa, decisões costumam ser tomadas de forma horizontal, com base nas resoluções construídas pelas bases demandatárias da ANPG (as APGs), em sintonia com as demandas dos pós-graduandos, nas IESs. Para tal, a entidade reúne-se constantemente em suas próprias diretorias e com as APGs em plenárias que costumam ser abertas à participação de APGs. Além dessas reuniões, participantes da ANPG participam de reuniões de coletivos de pós-graduandos de suas forças políticas, de diretoria e, ainda, de grupos temáticos (e.g., gênero, raça/etnia) e de trabalho, temporários ou permanentes, constituídos por todos que tenham interesse em contribuir com o debate em questão. Os Gráficos 1 e 2 apresentam a distribuição regional e a participação da ANPG nas IESs do país.

GRÁFICO 1: ANPG POR REGIÃO POLÍTICO-ADMINISTRATIVA



Fonte: Elaborado pela autora.

GRÁFICO 2: PARTICIPAÇÃO DA ANPG NAS IESs PÚBLICAS E PRIVADAS DO PAÍS

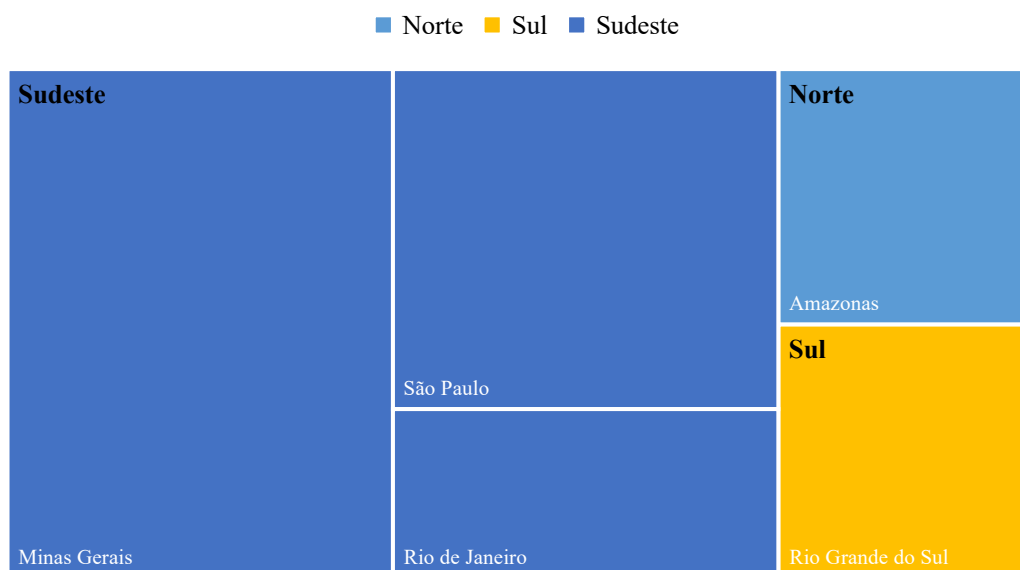


■ IESs Públicas ■ IESs Privadas

Fonte: Elaborado pela autora.

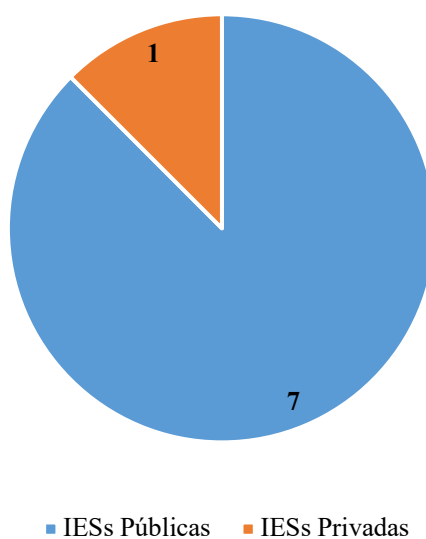
Já em relação às APGs, as Diretorias são eleitas de forma democrática, bianualmente, em Assembleias Discentes (ADs) de pós-graduação, por maioria simples dos votos, exercendo o mandato por meio de um colegiado denominado de ‘gestão’ com ou sem presidente. ADs são as instâncias máximas de deliberação das APGs, constituindo-se por pós-graduandos organizados ou não, todos têm direito ao voto. Assembleias são realizadas periodicamente de acordo com as necessidades identificadas pelas APGs e com as demandas dos pós-graduandos. Os participantes das APGs participam de reuniões internas e externas às entidades, representando os pós-graduandos, regional e localmente. Nas reuniões internas, foco dessa pesquisa, decisões são tomadas com base nas resoluções construídas pelas bases demandatárias das APGs (os pós-graduandos organizados ou não). Em nível regional, APGs de determinada região (e.g., Estado, município, cidade) reúnem-se em Fóruns de APGs com objetivos de construir sua opinião política e estabelecer as diretrizes de suas ações, de acordo com as demandas específicas da região. Já em nível local, APGs reúnem-se em suas próprias diretorias e com os pós-graduandos organizados ou não em plenárias que costumam ser abertas à participação da ANPG e de pós-graduandos. Além dessas reuniões, participantes das APGs tomam parte de diversas reuniões próprias e/ou da ANPG. Os Gráficos 3 e 4 apresentam a distribuição regional e a participação das APGs estudadas, nas IESs do país.

GRÁFICO 3: APGS POR REGIÃO POLÍTICO-ADMINISTRATIVA



Fonte: Elaborado pela autora.

GRÁFICO 4: PARTICIPAÇÃO DA APGS NAS IESs PÚBLICAS E PRIVADAS DO PAÍS

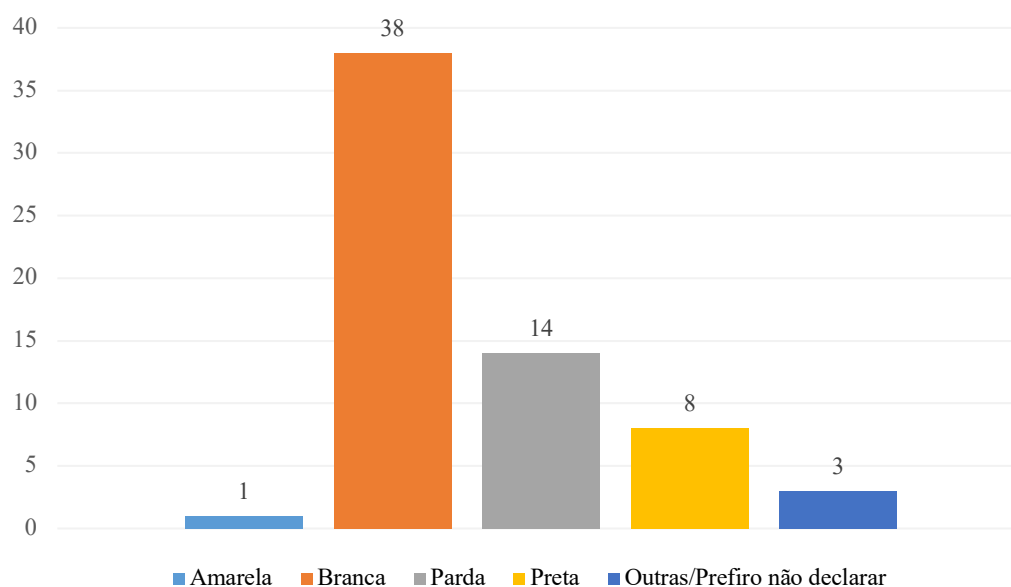


Fonte: Elaborado pela autora.

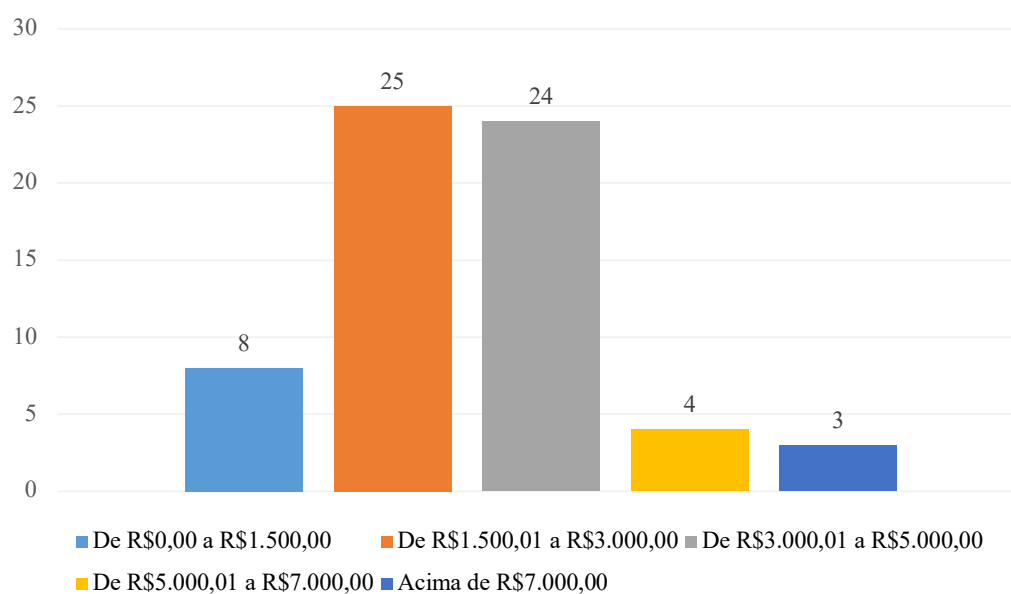
Por fim, ressalta-se que, embora a ANPG e as APGs sejam uma parte formalmente organizada do MNPG, critérios formais não são os motivadores mais importantes da ação de seus participantes. Ainda assim, dentre os elementos formais existentes em algum grau, nas entidades, destaca-se adesão por meio de eleições, hierarquia com diferentes cargos e funções, e regras, em termos dos regulamentos para atuação de seus participantes. Esses elementos constituem práticas organizadas

formalmente, que podem servir ou não como repertório de ações das entidades, tais como reuniões, assembleias, paralisações, petições, abaixo-assinados, congressos e eventos diversos. Já dentre os elementos informais, destaca-se relações de afinidade, cooperação e solidariedade política entre seus participantes perante as questões que os atravessam em sua condição pós-graduanda ou não. Esses elementos constituem práticas informais, tais como albergamentos, suportes e auxílios diversos. Todas essas práticas são informadas pelos projetos das entidades, e seus significados são construídos pelos seus participantes, o que torna possível que dissensos decorrentes de interesses difusos e heterogêneos entre eles possam transformar-se em consensos mais ou menos estáveis, que acabam por gerar diversas identidades (e.g., coletiva, política), cujas representações criadas são de unidade. Os Gráficos 5 ao 13 apresentam as características demográficas dos participantes da ANPG e das APGs estudadas.

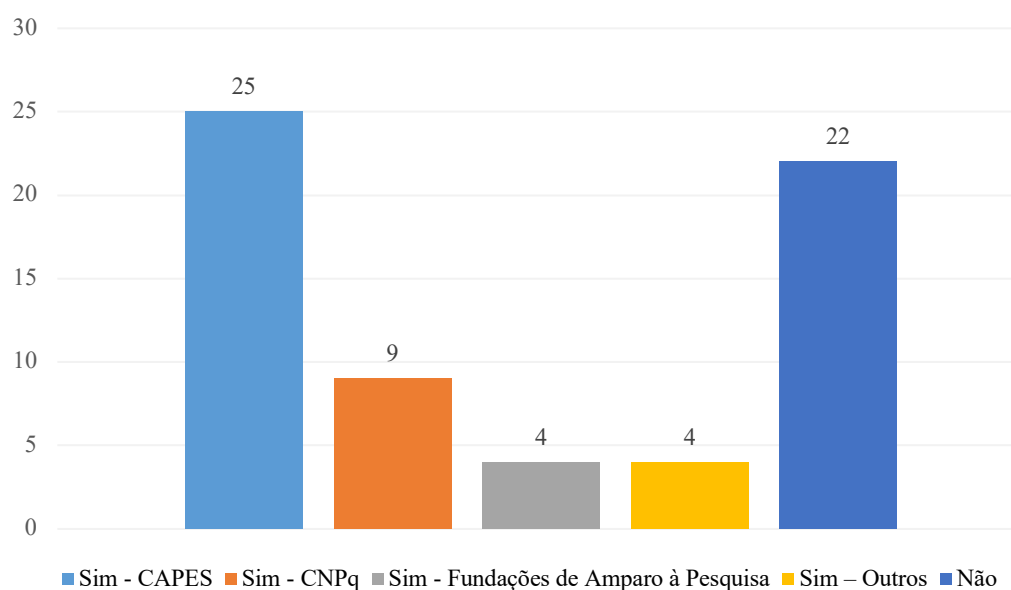
GRÁFICO 5: COR OU RAÇA/ETNIA



Nota: N = 64 participantes (N_{ANPG} = 13 | N_{APGs} = 51) | Fonte: Elaborado pela autora.

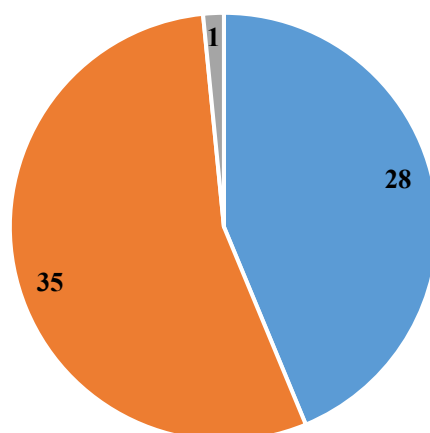
GRÁFICO 6: RENDA MENSAL

Nota: N = 64 participantes ($N_{ANPG} = 13$ | $N_{APGs} = 51$) | Fonte: Elaborado pela autora.

GRÁFICO 7: É BOLSISTA?

Nota: N = 64 participantes ($N_{ANPG} = 13$ | $N_{APGs} = 51$) | Fonte: Elaborado pela autora.

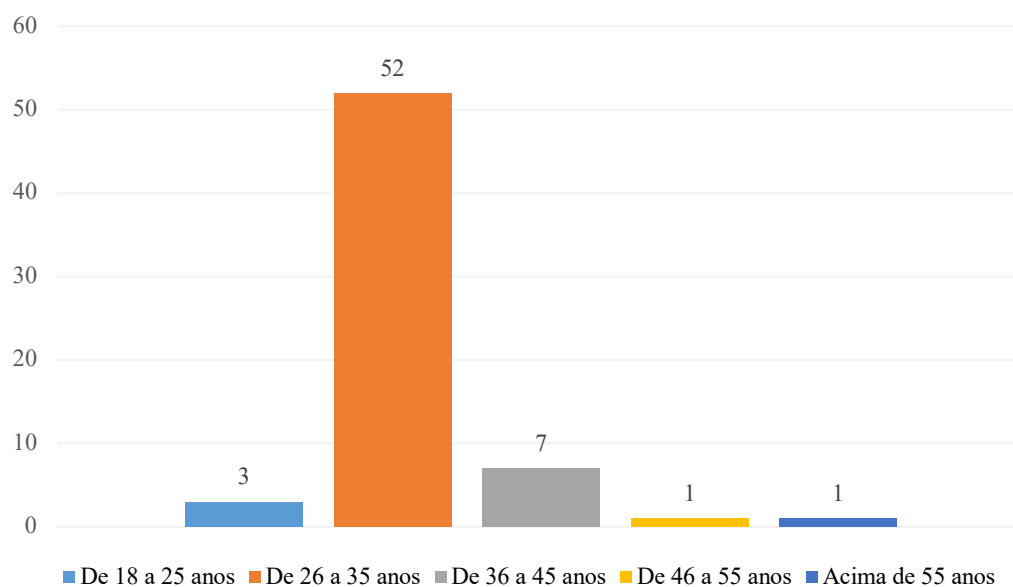
GRÁFICO 8: GÊNERO



■ Mulher cis-gênero ■ Homem cis-gênero ■ Outros/Prefiro não declarar

Nota: N = 64 participantes (N_{ANPG} = 13 | N_{APGs} = 51) | Fonte: Elaborado pela autora.

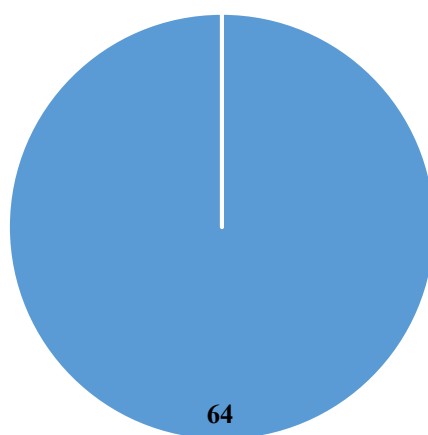
GRÁFICO 9: IDADE



■ De 18 a 25 anos ■ De 26 a 35 anos ■ De 36 a 45 anos ■ De 46 a 55 anos ■ Acima de 55 anos

Nota: N = 64 participantes (N_{ANPG} = 13 | N_{APGs} = 51) | Fonte: Elaborado pela autora.

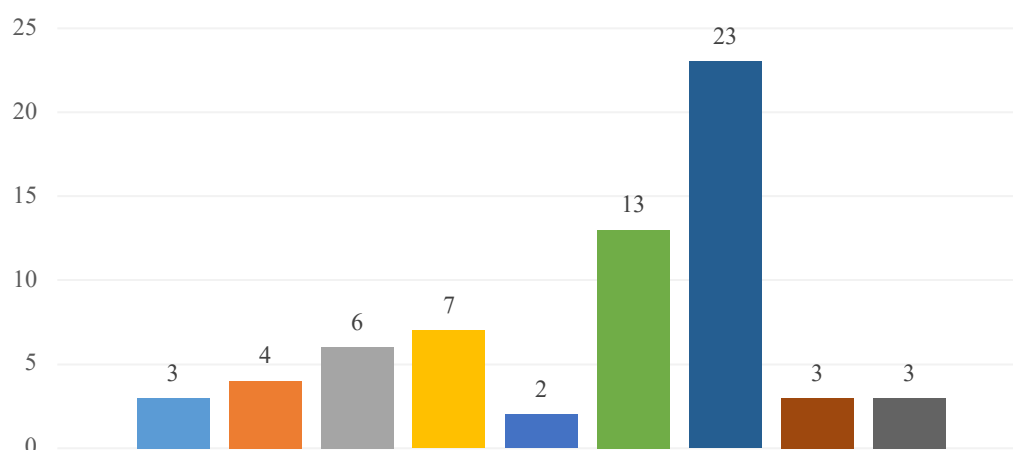
GRÁFICO 10: NACIONALIDADE



■ Brasileira

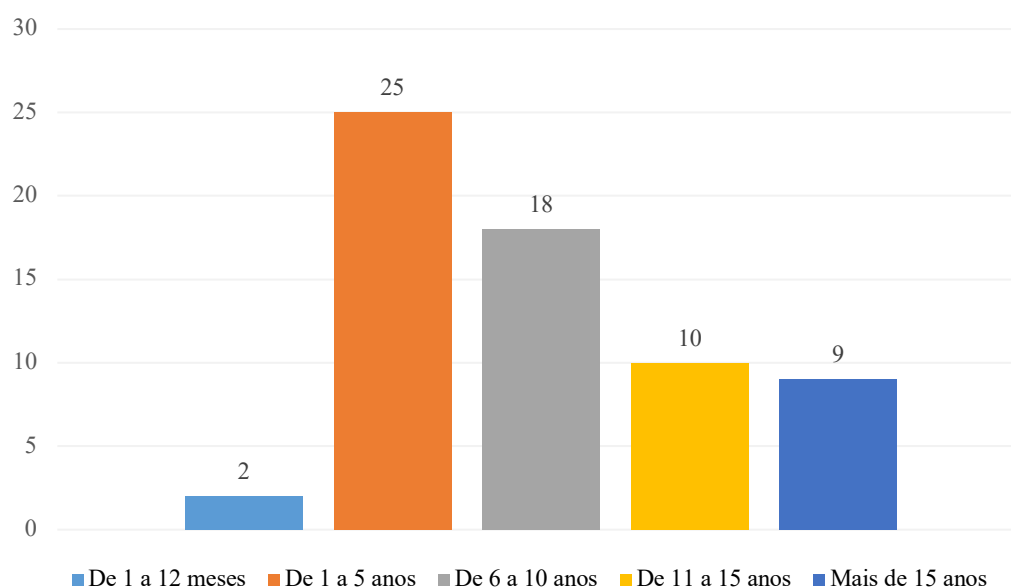
Nota: N = 64 participantes ($N_{ANPG} = 13$ | $N_{APGs} = 51$) | Fonte: Elaborado pela autora.

GRÁFICO 11: ÁREA DO CONHECIMENTO (ÚLTIMA FORMAÇÃO)

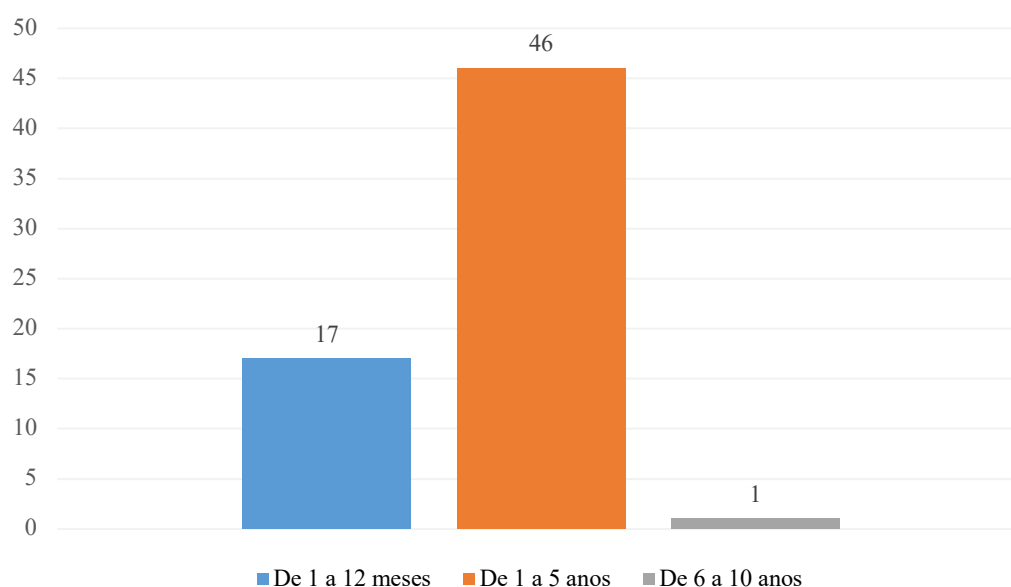


■ Ciências Exatas e da Terra ■ Ciências Biológicas ■ Engenharias
■ Ciências da Saúde ■ Ciências Agrárias ■ Ciências Sociais Aplicadas
■ Ciências Humanas ■ Linguística, Letras e Artes ■ Multidisciplinar

Nota: N = 64 participantes ($N_{ANPG} = 13$ | $N_{APGs} = 51$) | Fonte: Elaborado pela autora.

GRÁFICO 12: TEMPO DE ATUAÇÃO EM MOVIMENTOS SOCIAIS

Nota: N = 64 participantes ($N_{ANPG} = 13$ | $N_{APGs} = 51$) | Fonte: Elaborado pela autora.

GRÁFICO 13: TEMPO DE ATUAÇÃO NA ANPG E/OU APG(s)

Nota: N = 64 participantes ($N_{ANPG} = 13$ | $N_{APGs} = 51$) | Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre os participantes da ANPG e das APGs estudadas, a maioria (38, 59,38%) declarou cor ou raça/etnia branca. 22 (34,38%) participantes declararam-se pardos e pretos e 3 (4,69%) declararam outras cores ou raças/etnias ou preferiram não declarar. A renda mensal da grande maioria dos participantes (49, 76,56%) variava entre R\$1.500,01 a R\$5.000,00, dentre os quais 25 (39,06%) recebiam de R\$1.500,01 a R\$3.000,00 e 24 (37,50%), de R\$3.000,01 a R\$5.000,00. A maioria

dos participantes (25, 39,06%) recebia bolsas de estudo da CAPES. 17 (26,56%) participantes eram bolsistas de outras agências de fomento e 22 (34,38%) não recebiam bolsas. 35 (54,69%) participantes eram homens cis-gênero e 28 (43,75%) eram mulheres cis-gênero. A idade da grande maioria dos participantes (52, 81,25%) variava entre 26 a 35 anos. Todos eram brasileiros. A maioria dos participantes (36, 56,25%) é oriunda das áreas de humanas e sociais aplicadas. O tempo de atuação em movimentos sociais da maioria dos participantes (43, 67,19%) variava entre 1 a 10 anos, dentre os quais 25 (39,06%) atuavam de 1 a 5 anos e 18 (28,13%), atuavam de 6 a 10 anos. Já o tempo de atuação na ANPG e/ou APG(s) da grande maioria dos participantes (46, 71,88%) variava entre 1 a 5 anos.

5.2.1.

Eu, pós-graduanda, e os participantes da organização estudada

Como autora e produtora da análise desta tese, acredito que seja importante me apresentar. Sou uma mulher-cisgênero, branca, 35 anos, brasileira, mestra em administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), especialista em liderança e gestão de pessoas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e psicóloga formada pela mesma universidade. Na maior parte do tempo, pesquisa foi realizada à distância, a partir da cidade do Rio de Janeiro/RJ, Brasil, onde moro desde que nasci. Nunca trabalhei na organização estudada.

Dois aspectos devem ser considerados à respeito da minha posição de pesquisadora pós-graduanda em relação aos participantes da organização estudada. Como os participantes também eram pós-graduandos e tinham formação nas áreas de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, majoritariamente, não fui colocada em uma posição inferior ao encontrá-los. Isso não significa dizer que pessoas não-pós-graduadas coloquem pós-graduandos em posição superior nem que pessoas pós-graduadas que tenham formações ‘não humanas e sociais’, em particular, nas áreas de Exatas e Engenharias inferiorizem pós-graduandos, necessariamente. Significa, apenas, reconhecer que a escolaridade e a história de profissões tradicionalmente designadas aos homens e às elites são organizadores sociais importantes, uma vez que são capazes de interferir no modo como as sociedades organizam-se. Nesse sentido, é importante ressaltar que minhas formações educacionais e profissionais, e as experiências pessoais que busquei ter durante elas, ofereceram-me um terreno

sobre o qual pude construir significados comuns às ‘pessoas de humanas e sociais’ que estudei. Também não fui colocada em uma posição superior ao encontrar os participantes, embora fosse eu (pesquisadora) quem estivesse escrevendo sobre eles (sujeitos de pesquisa), o que acredita-se dever ao fato de pós-graduandos conhecerem as questões inerentes ao trabalho científico de pesquisa acadêmica, reafirmando, assim, a escolaridade como importante organizador social. No que diz respeito à minha posição de autora, assumo total responsabilidade pelo texto produzido e reconheço que minhas interpretações podem não ser compartilhadas por todos os participantes da organização estudada.

5.3. Os desafios da pandemia e suas repercussões para a situação geral em que a pesquisa foi realizada

Para investigar participantes situados em seus contextos com vistas à compreensão da liderança, deve-se considerar não somente a situação em que eles estavam situados, mas, também, a situação geral do trabalho de pesquisa acadêmica e, mais especificamente, a situação em que essa pesquisa foi realizada. Esta tese foi realizada em meio a situação de disseminação do novo coronavírus SARS-CoV-2, causador da doença Covid-19, em nível de pandemia – a pandemia de Covid-19. Embora tenham existido e ainda existam muitas outras pandemias na história, nenhuma é igual às demais e todas dão-se em contextos diferentes. Para além do que foi apontado sobre a pandemia de Covid-19, anteriormente (cf. capítulo 2), acredita-se ser importante destacar, pelo menos, três repercussões dessa situação para a realização da pesquisa: distanciamento e isolamento social da comunidade acadêmica, processo contínuo de organização e reorganização da vida pandêmica durante a experiência doutoral, e precarização subjetiva do trabalho de pesquisa. Essas e outras repercussões não são particularidades dessa pesquisa nem detalhes de sua realização e, por isso mesmo, tem sido estudadas por diversos estudiosos organizacionais (e.g., PANDELI; ALCADIPANI, 2022, PARSONS; COURPASSON; DELBRIDGE, 2022). Todas essas repercussões marcaram profundamente as vidas dos participantes da organização estudada, a pesquisadora que os estudou e, ainda, o produto final desse estudo, a pesquisa realizada.

5.4.

Desenho da pesquisa: respondendo aos desafios da pandemia em tempo real

Por decorrência da pandemia de Covid-19, o desenho da pesquisa foi alterado muitas vezes, para responder às vulnerabilidades do trabalho de pesquisa frente ao ‘novo normal’, termo muito usado no momento. Dentre as vulnerabilidades identificadas, destacam-se aquelas relacionadas às condições objetivas e subjetivas de que dispunham os participantes e a pesquisadora durante a realização de uma pesquisa em pandemia. O método da pesquisa também esteve vulnerável, porque passou a depender fundamentalmente de dispositivos tecnológicos para ser realizado e, portanto, da disponibilidade dos participantes e da pesquisadora para utilizá-los. Essa disponibilidade foi inquietante quando considerava-se que, embora as redes sejam cada vez mais importantes, as ruas ainda eram o principal locus de produção das práticas dos participantes e que as atividades de trabalho, por eles, realizadas não constituíam o único nem o trabalho que lhes garantia a sobrevivência, uma vez que era voluntário, não remunerado. Considerando que as atividades realizadas nas ruas e nas redes, o físico e o digital, não eram intercambiáveis e, por consequência, não gerariam dados semelhantes, essa inquietação levou à reflexões sobre as maneiras pelas quais a pesquisa poderia aproximar-se dos pontos fortes de um campo tradicional, sem pandemia, onde não existiriam interdições colocadas pelas medidas sanitárias necessárias para combate a um vírus letal. Essas maneiras, porém, não poderiam implicar na utilização de técnicas de pesquisa em desalinho com a abordagem etnometodológica. Ou seja, quaisquer que fossem as maneiras de aproximação encontradas para equivaler um campo com e outro sem pandemia, estas não poderiam basear-se em relatos retrospectivos da experiência vivida. Por consequência, como a pesquisa foi desenhada antes da pandemia, mas sua realização deu-se depois da chegada do vírus, isto é, durante a implementação das medidas sanitárias adotadas, no país, considera-se que os desafios inerentes ao processo metodológico necessário para realização do método etnometodológico foram complexos, para dizer o mínimo, precisando ser planejados, negociados e solucionados a quente, em tempo real, como resposta à pandemia. Esse processo foi detalhadamente relatado em quatro questões sobre as repercussões da pandemia para a realização metodológica dessa pesquisa, especificamente. Essas questões foram aglutinadas no que foi denominado de estratégias de investigação, na esperança de

que seu compartilhamento, antes de tudo, seja de valor para outros pós-graduandos que encontrem-se inquietos com questões semelhantes, no futuro.

5.4.1. Estratégias de investigação

Abaixo, estratégias formuladas para investigação etnometodológica da liderança, na organização estudada, durante a pandemia.

- 2) *Do desenho original às primeiras alterações da pesquisa* – O desenho original da pesquisa envolvia observação participante direta e ativa das atividades formais e informais de trabalho dos participantes da organização estudada localizados na região Sudeste do país, em particular, nos Estados do Rio de Janeiro e de São Paulo. Também envolvia conversas informais, em manifestações e eventos diversos organizados pela organização, e entrevistas individuais e coletivas presenciais em, pelo menos, duas ocasiões, no CNPG e no CONAP, além de notas de campo. O objetivo da pesquisa era o mesmo, investigar como a liderança era produzida nas práticas relacionais dessa organização. Com a chegada da pandemia de Covid-19 e das interdições colocadas pelas medidas sanitárias, cada uma das técnicas de pesquisa previamente desenhadas para serem utilizadas em modalidade presencial passou para modalidade remota, *on-line*, o que levou a reflexões sobre as maneiras pelas quais a pesquisadora poderia estabelecer relações de confiança com os participantes, negociar o acesso e a permanência no campo e gerar dados possíveis de serem analisados dentro dos preceitos da abordagem etnometodológica (prática, indicialidade, reflexividade, relatabilidade, e noção de membro) e da liderança (construção coletiva, emergência interacional, continuidade e direcionalidade). A resposta inicial foi recorrer à literatura etnometodológica voltada ou não para o estudo da liderança com o propósito de compreender como etnometodólogos mais experientes conduziram suas pesquisas em pandemia. Foi estarrecedor deparar-se com a escassez de literatura, já que as poucas pesquisas etnometodológicas realizadas durante a pandemia não tocavam no assunto, relatando processos metodológicos em que o distanciamento físico do campo parecia ser um detalhe. Ou seja, havia poucos precedentes empíricos ou teóricos sobre como realizar uma pesquisa etnometodológica à distância e, em particular, sobre como estudar interações que estavam ocorrendo em locais de trabalho recentemente virtualizados, e sendo observadas de forma remota. Nesse momento, foi realizada a primeira alteração no desenho da pesquisa. Como as técnicas de pesquisa passariam a ser realizadas remotamente por meio de plataformas digitais de videochamada, posto que era por meio dessa virtualidade que os participantes encontravam-se, optou-se por interferir minimamente em suas interações, de modo que todas escolhas digitais feitas por eles foram absorvidas na pesquisa. Ou seja, observações, conversas e entrevistas foram realizadas sempre em (muitas) plataformas digitais de preferência dos participantes. Dessa forma, a geração de dados passou a depender totalmente do envio de convites, por parte dos participantes, para a pesquisadora participar de videochamadas. Foi preciso criar uma agenda de envio de mensagens instantâneas e e-mails

semanais, para lembrar os participantes de convidarem a pesquisadora para suas reuniões. Todos os participantes que aceitaram participar da pesquisa costumavam responder às mensagens da pesquisadora prontamente com previsões de quando seriam suas próximas reuniões, ainda que, por segurança, os convites com os *links* para as videochamadas só fossem enviados minutos antes do início delas. Também foi importante contar com a pronta resposta dos participantes às mensagens da pesquisadora para solicitar indicações de potenciais participantes da pesquisa. No entanto, embora o acesso ao campo tenha sido facilitado pelos participantes, tornou-se cada vez mais difícil conceber um modo pelo qual a observação de interações mais informais entre eles pudesse ocorrer. De forma análoga, também não pode-se conceber como participar de forma ativa, fazendo o que os participantes faziam, para aprender mais plenamente a ser uma praticante competente no domínio de suas atividades. Precisou-se admitir que interações informais não poderiam ser sistematicamente observadas e, por consequência, atividades informais de trabalho não poderiam ser incluídos na pesquisa, e que a participação na organização não poderia ser mais do que moderada. Também foi preciso admitir que conversas informais não poderiam ser realizadas senão por mensagens instantâneas e ligações, e que entrevistas não poderiam ser realizadas depois de eventos realizados de forma remota, uma vez que atividades virtuais costumavam exigir mais atenção e concentração dos participantes e, por isso, os cansavam demais e, por vezes, segundo os próprios, mais que atividades presenciais. Dessa forma, realizar entrevistas depois dessas atividades envolveria lidar com sujeitos possivelmente mais cansados que o normal e, por vezes, exaustos e irritadiços.

- 3) *Manejo metodológico da pesquisa* – Redesenhar a pesquisa levou a reflexões do que deveria ser observado e documentado e se (ou em que medida) isso seria possível em pandemia. Embora a realização de uma pesquisa à distância pudesse minimizar o impacto da falta de presença física da pesquisadora, podendo, por isso, ser conveniente à satisfação do desejo de estar em dois lugares (e.g., observando, simultaneamente, práticas situadas em contextos diferentes) ou de fazer duas coisas ao mesmo tempo (e.g., observando práticas ao mesmo tempo que realizava outras atividades), lidar com as dificuldades inerentes à virtualidade para obter esclarecimentos necessários à compreensão mais profunda do que estava acontecendo, por que e como estava sendo vivenciado, por exemplo, foi um inconveniente muito maior para investigação da liderança. Dessa forma, foi preciso manejar adequadamente as interações inerentes ao método na impossibilidade de utilização de técnicas presenciais. Na relação da pesquisadora com os participantes, esse manejo envolveu cuidar para que as experiências de observação, conversa e entrevista promovessem abertura à diversidade existente entre os envolvidos, de modo que a pesquisadora, que não participava da organização, logo, não compreendia o mundo social dos participantes pela pertença da socialização (ou seja, não compartilhava a mesma noção de membro), conseguisse aproximar-se das práticas realizadas por eles. Para tal, precisou-se aproveitar as oportunidades interacionais com os participantes para aprender a usar seu dialeto rapidamente, adaptando o meio de comunicação e modo de falar e de escrever ao seu estilo, atentando-se tanto às categorias de pertencimento nativas que empregavam quanto ao estranhamento que sentiam com o emprego de categorias contrárias às de sua normatividade. Já na relação da pesquisadora consigo própria, o

manejo metodológico também envolveu promover abertura à diversidade, para que a pesquisadora, tendo compreensões relacionadas a sua sociabilidade, conseguisse aproximar-se das práticas realizadas pelos participantes. Para tal, a pesquisadora precisou adotar uma rotina de distanciamento de telas (e.g., celular, computador, televisão) pelo menos 15 minutos antes de cada reunião, de modo a ‘ressensibilizar’ sua percepção figura-fundo, facilitando a absorção de novas informações mediante o retorno à tela do computador, e a manutenção da postura de indiferença etnometodológica. Também foi preciso adotar uma rotina de leitura das notas de campo feitas sobre reuniões anteriores na primeira hora do dia em que ocorreria uma nova reunião, além da releitura dessas notas minutos antes do início da reunião. Precisou-se, ainda, des/transcrever as ações práticas observadas imediatamente depois das reuniões. Por fim, precisou-se adotar a técnica de autorreflexão (RAWLS, 2008, FRANCIS; HESTER, 2004, HAVE, 2004b).

- 4) *Ética* – Também foi preciso considerar questões éticas relacionadas ao manejo metodológico da pesquisa. Primeiramente, levou-se em consideração o quão confortáveis os participantes sentiriam-se participando de uma pesquisa em pandemia, tendo em vista as condições objetivas e subjetivas de que dispunham para enfrentá-la. Dessa forma, foi preciso refletir antes de abordar potenciais participantes e convidá-los a participar da pesquisa, e atentar-se para as condições de vida dos participantes que aceitaram participar, para que eles não se sentissem pressionados ou até mesmo coagidos, o que acreditava-se contribuir para desintegração de sua saúde mental. Isso envolveu dedicar-se a ouvir em escuta ativa (acolher) o que os participantes diziam em momentos em que necessitavam compartilhar situações de conflito em relação às suas atividades de trabalho ou mesmo em relação à participação na pesquisa. Também envolveu explicitar que a participação na pesquisa, além de voluntária, deveria ocorrer se, e somente se, não implicasse em prejuízos para as dimensões física, mental e social de sua saúde. Dessa forma, por respeito ao valor da vida humana, foi preciso tirar o ‘peso da responsabilidade’ de participar dos participantes, o que envolveu acolher, também, aqueles que decidiam não participar e/ou que interrompiam a participação durante a pesquisa, temporária ou permanentemente. Ressalta-se que a recusa e a interrupção da participação foram direitos assegurados aos participantes através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Considerou-se, também, o quão confortáveis os participantes sentir-se-iam para serem parcialmente gravados em áudio, possibilitando o uso de suas falas em interação. Foi preciso garantir que todos os participantes fossem informados sobre as técnicas utilizadas e sobre a possibilidade de recusar ou interromper a participação, independente de seus motivos, a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. Isso envolveu disponibilizar tempo para realização de reuniões e conversas informais para discussão do método da pesquisa.
- 5) *Prática* – Algumas questões éticas deram origem a implicações práticas. Foi preciso encontrar formas de, a um só tempo, acolher os participantes e respeitar o prazo estipulado para o término da pesquisa. Também foi preciso informar o método da pesquisa e construir a confiança necessária para que se pudesse negociar o acesso e a permanência no campo. O resultado foi que, para que as questões éticas que atravessaram o manejo da pesquisa pudessem ser

encaminhadas em sua prática, isto é, durante sua realização, foi preciso construir a pesquisa de forma não linear. Por exemplo, considerando que o processo de acesso ao campo levou mais tempo do que levaria se fosse possível encontrar os participantes pessoalmente, sentar ao lado deles e explicar as técnicas utilizadas na pesquisa; que o processo de permanência levou menos tempo do que levaria e não raras vezes foi marcado pela formalidade das novas regras de ‘etiqueta’ das plataformas digitais; e que não considerou-se pressionar os participantes, foi preciso disponibilizar um período de tempo maior para as etapas de pré-campo e campo. Especificamente em relação ao acesso ao campo, isso envolveu fazer muitas reuniões individuais e coletivas de apresentação da pesquisa durante sua realização, para que os potenciais participantes pudessem conhecer a pesquisadora, entender o método da pesquisa e decidir se aceitariam ou não participar dela; e para que os participantes que haviam aceitado participar pudessem tirar eventuais dúvidas. Salvo raras exceções, todos os participantes que aceitaram ou não participar da pesquisa disponibilizaram-se para realizar essas reuniões de apresentação. Nessas reuniões, também foi preciso negociar as condições de acesso ao campo. Isso envolveu definir as regras do campo junto aos participantes, esclarecer e justificar o tema da pesquisa e a necessidade de utilizar as técnicas escolhidas e não outras, barganhar acesso a reuniões mais críticas através do consenso entre os envolvidos e construir confiança nas relações estabelecidas entre nós. Também foi importante contar com a sensibilidade acadêmica dos participantes durante essas negociações, bem como com o aceite à participação da vasta maioria deles, o que acredita-se dever ao fato da solidariedade política ser um valor entre eles. No entanto, embora o acesso ao campo tenha sido facilitado pelos participantes, tornou-se cada vez mais difícil conceber um modo pelo qual a etapa de pré-campo poderia ser realizada de forma rápida e/ou pontual, tendo início, meio e fim em um determinado momento da pesquisa, preservando-se sua linearidade. Dessa forma, foi preciso admitir que a pesquisa não poderia ser realizada de forma linear, tal como documentada nesta tese. Para tal, foi preciso criar um roteiro de apresentação oral da pesquisa, para garantir que pontos importantes fossem informados nas apresentações, e ligar a câmera nas reuniões, não por solicitação dos participantes, mas para manter as condições de possibilidade de estabelecimento da confiança construída entre nós.

Cada um dos desafios relatados nessas questões foi solucionado em tempo real, como resposta à pandemia. Redesenhar (muitas vezes) a pesquisa criou oportunidades de reavaliar seu desenho original e, assim, lançar luz às questões diretamente relacionadas à realização desta tese e ao futuro do trabalho de pesquisa. Talvez, essas questões não tivessem sido esclarecidas se tivesse sido possível realizar a pesquisa em um campo tradicional, sem pandemia. Deparar-se com essas questões levou a pesquisadora a mudar sua postura inicial de ‘ter que realizar’ a pesquisa à distância para ‘como realizá-la melhor’. Nesse momento, em que pese o horror da pandemia em que ainda sobrevive-se, foi possível conceber não somente as inúmeras limitações que a virtualidade trouxe para investigação etnometodológica

da liderança, mas, também, as oportunidades potenciais criadas por ela. Por exemplo, foi possível realizar, em um mesmo dia, reuniões com participantes localizados em diferentes regiões brasileiras, o que estendeu a pesquisa dentro da e para além da região Sudeste e possibilitou incluir práticas produzidas em contextos sociopolíticos e culturais diversos, que não poderiam ser acessados de outra forma que remota e precisariam ser, pois são justamente esses contextos que informam práticas que tendem a ser negadas, negligenciadas ou produzidas como ausentes pelo liderismo.

Dados os limites e as possibilidades criadas pela virtualidade, ressalta-se que a pesquisa tratou-se de um estudo etnometodológico baseado em um trabalho de campo relativamente extenso, de doze meses, entre agosto de 2021 e julho de 2022. Escolheu-se a ANPG para realização dessa pesquisa por dois motivos principais: primeiro, pelo reconhecimento da produção de liderança em manifestações organizadas pela ANPG, em 2019, e, em segundo lugar, porque essa organização acompanha questões relacionadas à educação e à ciência e tecnologia com vistas ao mundo do trabalho, possuindo um repertório de demanda, cujo objetivo maior é a obtenção de bens materiais e simbólicos provenientes da conquista de direitos e leis que redefinem e protejam relações de trabalho existentes. O período de negociação para o primeiro acesso ao campo foi de junho à agosto de 2021, entretanto, como a pesquisa não pode ser construída de forma linear, negociações como essa ocorreram durante sua realização. A pesquisa foi muito bem recebida pela organização estudada. Na sequência, apresentam-se as técnicas utilizadas para geração de dados da pesquisa, as práticas pelas quais a direção dos processos organizativos foi alcançada.

- *Observação participante direta e moderada* – A observação participante é uma das técnicas de pesquisa mais antigas que existem (BENSON; HUGHES, 1991). Trata-se de um método no qual o pesquisador participa das atividades cotidianas realizadas pelos sujeitos de pesquisa, para aprender os aspectos explícitos e tácitos de suas rotinas (no caso, de trabalho), tornando-se competente no domínio de suas atividades. Isso envolve viver no contexto dos participantes por um período de tempo razoável, aprender a usar os idioma e dialeto locais, participar de uma ampla gama de atividades com os participantes em sua cena de ação, realizar observações de atividades formais e informais, considerar aspectos explícitos e tácitos nas observações, e na geração e análise dos dados gerados no trabalho de campo, fazer uso de conversas cotidianas, informais, como uma técnica de entrevista, e registrar o que fora observado em notas de campo. Ou seja, a observação participante é um método que compreende vários métodos (DEWALT; DEWALT, 2011d). Nesse sentido, ressalta-se que observações podem assumir diversas configurações, podendo ser participantes ou não-participantes, diretas ou indiretas, e, quando participantes (diretas ou não),

podem ser completas, ativas, moderadas ou passivas, dependendo do nível de envolvimento entre participantes e pesquisador. Especialmente quando as observações assumem a configuração participante, direta e completa ou ativa, não deve-se confundir participantes comuns, membros do grupo, com observadores participantes, isto é, pesquisadores que utilizam a técnica de observação participante. Observadores participantes não apenas engajam-se nas atividades realizadas, como fazem os participantes, mas preocupam-se em: 1) Observar as práticas, 2) Mobilizar esforços de racionalização para tornar práticas conscientes, mesmo quando a consciência dos participantes em relação ao que pratica-se está bloqueada, 3) Abordar práticas a partir de um foco observacional que, a um só tempo, restringe-se (ou seja, enfoca padrões relacionais entre participantes e em como esses padrões são aprendidos e reiterados por meio de suas práticas) e amplia-se (enfoca os contextos em que as práticas são realizadas) (*'zoom in e zoom out'* – NICOLINI, 2009), 4) Alternar entre as experiências de estar dentro e fora da cena das práticas, 5) Fazer introspecções sobre práticas tidas como comuns (ou certas), pelos participantes, e 6) Registrar detalhadamente as práticas observadas (DEWALT; DEWALT, 2011c, SPRADLEY, 1980). Nos estudos etnometodológicos do trabalho, a observação participante ganha uma camada de complexidade a mais do que nos estudos etnográficos em que essa técnica é usual e originalmente utilizada. Para etnometodólogos que estudam o trabalho, nas organizações, a pesquisa deve preservar as relações, em tempo real, no local de trabalho. Isso, porém, torna-se problemático quando observadores participantes assumem a perspectiva de seu fenômeno de interesse, reificando participantes e suas práticas com aspectos teóricos que não são acessados pelos mesmos, em suas atividades de trabalho, o que, no caso dessa pesquisa, significa dizer que seus participantes não tem os aspectos teóricos da liderança em mente nem em ato, diante de si. A origem dessa problemática é o fato do pesquisador estar engajado em práticas diferentes às dos participantes, tendo objetos diferentes diante de si e, por consequência, não pertencer ao mesmo mundo social investigado (FRANCIS; HESTER, 2004, HAVE, 2004a). Nas palavras de Rawls (2008, p.724), “o observador não está construindo a situação que está analisando, os participantes estão”. Nessa pesquisa, a observação participante direta e moderada foi a principal técnica adotada, sendo o ponto de partida da investigação realizada e, por isso, englobou a maior parte do trabalho de campo. As observações realizadas foram participantes, porque houve envolvimento da pesquisadora com os participantes e suas atividades, gerando dados importantes para pesquisa. Também foram diretas, porque as relações entre os participantes e a pesquisadora não foram mediadas⁴⁷. Por fim, observações participantes diretas também foram moderadas, porque a pesquisadora procurou alternar entre as experiências de estar dentro e fora da cena das práticas dos participantes, de modo que o nível de envolvimento estabelecido entre os envolvidos não foi alto o suficiente, para que a pesquisadora participasse de forma ativa ou completa de suas atividades, nem baixo, para que não participasse nem interagisse em grande medida com eles.

⁴⁷ Considera-se que, nessa pesquisa, as observações participantes foram diretas, porque, embora as relações entre os participantes e a pesquisadora tenham sido mediadas por dispositivos de TICs, todas as observações realizadas ocorreram de forma síncrona, isto é, com sincronia, a partir de interações simultâneas entre os envolvidos.

- *Conversa e entrevista informais* – Tornar-se um observador e realizar observações requer ouvir e compreender por meio do uso ou não de técnicas de facilitação (e.g., notas mentais ou escritas) o que os participantes dizem, na cena das práticas. Isso envolve atentar ao surgimento de aspectos interessantes ao fenômeno investigado nas conversas entre os participantes e, assim, decidir se é melhor abordar esses aspectos, interrompendo o fluxo das falas em interação, ou deixá-los passar, acompanhando seus desenvolvimentos em outras observações, conversas e entrevistas. Já tornar-se um (observador) participante e realizar participações requer ser capaz de comunicar-se efetivamente em cena, o que envolve acompanhar conversas, entender e participar de piadas, dividir percepções, construir representações, avaliar situações, e assim por diante. Em ambas as realizações inerentes à observação participante, conversar informalmente com os participantes é importante. Conversas informais também são importantes, para que os participantes acostumem-se a ver o pesquisador, um observador participante estranho ao seu mundo social, no meio deles. Conversas informais podem levar à realização de entrevistas informais, quando o pesquisador não interrompe o fluxo das falas dos participantes, mas faz perguntas ocasionais para esclarecer aspectos interessantes a sua investigação ou pontos que não compreende em relação às suas vivências. Tanto na conversa quanto na entrevista (ambas informais), o pesquisador não tem a intenção de levantar os mesmos tópicos de discussão nem fazer perguntas da mesma maneira aos participantes e, por isso, não direciona o que está sendo discutido, mas acompanha o que fora levantado pelos participantes nos fluxos de suas conversas (DEWALT; DEWALT, 2011a, 2011b). Nos estudos etnometodológicos do trabalho, as conversas e entrevistas informais são técnicas de pesquisa em que o pesquisador ouve ativamente – e não somente recebe passiva e inertemente informações – e participa de conversas, buscando esclarecimentos necessários à compreensão mais profunda do que está acontecendo, por que e como está sendo vivenciado pelos participantes, em suas atividades de trabalho (FRANCIS; HESTER, 2004, HAVE, 2004a, 2004c). Nessa pesquisa, conversa e entrevista individuais também foram adotadas.
- *Entrevista formal não e semiestruturada* – Embora realizar entrevistas formais seja comum para a maioria dos pesquisadores sociais, etnometodólogos não costumam adotar essa técnica senão como complemento às demais técnicas usualmente utilizadas em suas pesquisas (observações, conversas e entrevistas informais). Sendo assim, os estudos etnometodológicos do trabalho não entendem a entrevista formal como uma técnica de pesquisa, que, uma vez desenhada em estruturas mais ou menos fechadas, deve ser utilizada como um recurso para coleta de dados, tendo como objetivo maior desvelar o desconhecido acerca do fenômeno investigado fora da cena das práticas. Pelo contrário, entende-se a entrevista formal como uma técnica em que o pesquisador direciona o que está sendo discutido para esclarecer o que for necessário, tal como nas entrevistas informais, e para criar uma experiência de encontro, um espaço de diálogo necessariamente aberto, com os participantes (FRANCIS; HESTER, 2004, HAVE, 2004a, 2004c). Nessa pesquisa, a entrevista formal não-estruturada (ou seja, com plano e guia de entrevista com tópicos a serem abordados, mas sem perguntas para aumentar as chances de

abordá-los da mesma maneira) e semiestruturada (com perguntas) também foi adotada. Todas as observações, conversas e entrevistas realizadas no decorrer da pesquisa, antes de orientadas diretamente pela sua pergunta teórica, buscaram entender o que estava acontecendo nas atividades de trabalho (o que está acontecendo aqui?). Essa pergunta prática foi elaborada, porque, se a pesquisadora perguntasse aos participantes sobre liderança, não seria de estranhar-se que eles adotassem uma atitude de reflexão teórica sobre o fenômeno, que não refletiria sua prática, necessariamente (RAWLS, 2008).

- *Nota de campo* – Nos estudos etnometodológicos do trabalho, a nota de campo é uma técnica de pesquisa em que o pesquisador, ao anotar o que fora observado (e.g., explicações, impressões, pensamentos, preocupações) durante o trabalho de campo, torna-se capaz de organizar os aspectos que constituem a cena das práticas, o que contribui não somente para treinar sua observação, mas, também, para facilitar a composição de uma compreensão analítica sobre o fenômeno investigado (FRANCIS; HESTER, 2004, HAVE, 2004a). Nessa pesquisa, a nota de campo também foi adotada.
- *Autorreflexão* – Por fim, os estudos etnometodológicos entendem a autorreflexão como uma técnica de pesquisa em que o pesquisador coloca seus próprios conhecimentos, competências, entendimentos e experiências à disposição para análise das práticas realizadas pelos participantes, o que contribui para reflexão acerca de práticas, por ele, tidas como certas (FRANCIS; HESTER, 2004, HAVE, 2004a). Nessa pesquisa, a autorreflexão também foi adotada.

5.4.2.

Estratégia de análise

Observações e análises preliminares guiaram o interesse e a necessidade da pesquisadora em buscar um método que, embora vulnerabilizado pela pandemia, ainda pudesse ser dócil à possibilidade de responder aos seus desafios. Ou seja, foi preciso escolher um método, cujas técnicas de pesquisa fossem viáveis de serem utilizadas durante a pandemia. Nesse sentido, tendo superado os desafios inerentes ao processo metodológico necessário para realização da pesquisa etnometodológica, no que diz respeito à formulação de suas estratégias de investigação, a escolha das técnicas de geração de dados não foi difícil. Isso, porém, não ocorreu com a escolha das técnicas de análise dos dados gerados. Para fazer essa escolha, um pequeno conjunto de observações, dez interações realizadas em atividades de trabalho, foi selecionado. Conforme sugerido por Bispo e Godoy (2014), buscou-se identificar os conceitos-chave da etnometodologia, nessas atividades, com o intuito de esclarecer se as ações observadas constituíam ou não práticas, para a etnometodologia. Para tal, fez-se uso das perguntas elaboradas pelos autores, como suporte para identificação

dos conceitos etnometodológicos. Embora os conceitos tenham sido identificados nas atividades de trabalho e, com isso, as ações observadas tenham sido analisadas dentro dos preceitos da abordagem etnometodológica, ainda faltava a liderança. Precisou-se, então, incluir quatro conceitos-chave da liderança à estratégia de análise, para que as atividades de trabalho também pudessem ser analisadas dentro dos preceitos do fenômeno, possibilitando a identificação de suas práticas específicas. Os conceitos foram: 1) Construção coletiva, 2) Emergência interacional, 3) Continuidade e 4) Direcionalidade (cf. capítulos 3 e 4). Todas as ações práticas identificadas, selecionadas e analisadas seguiram obedeceram aos preceitos da etnometodologia e da liderança.

6 Análise

Tendo fundamentado o método utilizado para investigação da liderança e sua prática, este capítulo buscou analisar os dados gerados no campo com o objetivo de responder à pergunta dessa pesquisa: *como a liderança é produzida, nas práticas relacionais de uma organização do movimento estudantil brasileiro?* A análise realizada sugere que as interações entre os participantes da organização estudada construíram quadros e enquadramentos, e posições e posicionamentos, práticas produtoras de direção, liderança.

Análise etnometodológica da liderança e sua prática na ANPG

Essa pesquisa de abordagem microestrutural com enfoque em dimensões sociopsicológicas da liderança teve como unidade de análise as interações entre os participantes, a partir das quais foram realizadas interpretações em nível relacional meso (grupal) de organização social. Ou seja, a liderança foi analisada a partir de dimensões sociopsicológicas de relacionamento grupal com vistas às relações estabelecidas pelo fenômeno para constituição de grupos sociais, lançando luz aos processos grupais e coletivos de socialização relacionada à liderança. A Tabela 1 apresenta as informações gerais do trabalho de campo.

TABELA 1: TRABALHO DE CAMPO – INFORMAÇÕES GERAIS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUANDOS (ANPG)			
Nível de atuação	Qnt	Local	Tempo (min)
Nacional: ANPG	3	-	240
Diretoria	1	Remoto	240
Congresso Nacional de Pós-Graduandos	1	Rem. e pres.	-
Conselho Nacional de Associações de Pós-Graduandos	1	Remoto	-
Regional e Local: APGs	51	-	4875
Região Norte	6	-	380
Amazonas		-	
• APG 1	6	-	380
Reuniões internas	2	Remoto	110
Reuniões externas com entidades	3	Remoto	225
Reuniões externas/abertas com pós-graduandos	1	Remoto	45
Região Sul	1	-	60
Rio Grande do Sul		-	
• APG 2	1	-	60
Reuniões internas	1	Remoto	60
Região Sudeste	44	-	4435
Rio de Janeiro		-	
• Fórum de APGs	1	-	125
• APG 3	10	-	1045

<i>Assembleias discentes</i>	2	Remoto	250
<i>Reuniões internas</i>	8	Remoto	795
Minas Gerais		-	
• Fórum de APGs	1	-	135
• APG 4	6	-	635
<i>Assembleias discentes</i>	3	Remoto	325
<i>Reuniões internas</i>	2	Remoto	180
<i>Reuniões externas com entidades</i>	1	Remoto	130
• APG 5	5	-	435
<i>Assembleias discentes</i>	1	Remoto	100
<i>Reuniões internas</i>	4	Remoto	335
• APG 6	4	-	235
<i>Reuniões internas</i>	4	Remoto	235
São Paulo		-	
• APG 7	6	-	440
<i>Assembleias discentes</i>	2	Remoto	90
<i>Reuniões internas</i>	1	Remoto	90
<i>Reuniões externas/abertas com pós-graduandos</i>	2	Remoto	125
<i>Reuniões externas com três setores universitários</i>	1	Remoto	135
• APG 8	11	-	1385
<i>Reuniões internas</i>	11	Remoto	1385

Fonte: Elaborado pela autora.

Para análise dos dados gerados no trabalho de campo realizado em diversos *loci* de atuação da organização estudada, adotou-se uma postura etnometodológica de orientação ontológica relacional-relativista e epistemológica pós-positivista-socioconstrucionista. Partindo dessa postura, repetiu-se a pergunta prática realizada durante o campo, sem focar nas intenções ou nos motivos dos sujeitos de pesquisa, os participantes da organização: o que está acontecendo aqui? O que está sendo construído? Essa construção está dentro dos preceitos da etnometodologia (prática, indicialidade, reflexividade, relatabilidade, e noção de membro) e da liderança (construção coletiva, emergência interacional, continuidade e direcionalidade)? Por fim, essa construção está produzindo direção? Partindo da observação de diversos tipos de reunião (internas com os participantes da organização; externas com os participantes e entidades parceiras, pós-graduandos organizados ou não, e setores universitários; assembleias discentes e fóruns de entidades), realizando conversas e entrevistas, e relendo notas de campo e autorreflexões, selecionou-se um pequeno conjunto de interações realizadas em episódios/atividades de trabalho, incluindo as interações selecionadas anteriormente (c.f. capítulo 5). Ao identificar os preceitos da etnometodologia e da liderança, nas ações práticas dos participantes, concluiu-se que as atividades de trabalho observadas no campo poderiam constituir as práticas de liderança que buscava-se investigar. Ou seja, identificou-se ações em que, tendo ocorrido a influência da liderança, as atividades tiveram um rumo diferente,

como resultado. Sendo assim, as práticas de liderança foram identificadas em uma série de construções produtoras de direção. Algumas dessas construções foram pré-selecionadas para maior atenção, omitindo-se aquelas produzidas em interações informais não diretamente relacionadas ao trabalho dos participantes. Essas atividades de trabalho foram transcritas integralmente. A leitura dessas transcrições possibilitou uma compilação de construções interessantes em uma lista e, com o auxílio de ferramentas de *software* do *Microsoft Office*, essas construções foram organizadas em um quadro, que, por sua vez, possibilitou uma visão geral do que fora construído por tipo de reunião, data, horário, local, duração, participantes, atividades, e assim por diante. Não foram utilizadas outras ferramentas para análise dos dados. Partindo desse quadro, percebeu-se que algumas construções atravessavam as realidades sociais dos participantes, estando presentes em diversas atividades de trabalho. Voltou-se a atenção para essas construções. Paralelamente ao processo de análise e em interação com a comunidade acadêmica através de livros e artigos científicos, desenvolveu-se a compreensão necessária sobre o que essas construções faziam e como dever-se-ia atribuir sentido e significado às práticas de liderança produzidas por elas. Dentre as construções mais presentes, selecionou-se aquelas comuns ao campo, isto é, produzidas em todos os espaços de investigação da pesquisa.

No corpo do texto da análise dos dados, as atividades de trabalho escolhidas para apresentar as construções selecionadas resultaram da busca por tornar inteligível, por meio da coerência sequencial das falas dos participantes, o que fora construído com respeito aos enfrentamentos do espaço investigado. Por exemplo, embora a Associação de Pós-Graduandos nº6 (APG 6) enfrentasse muitos e diversos desafios, aqueles relacionados à alimentação universitária eram especialmente relevantes na construção de sua realidade. No mais, considerou-se importante ressaltar que, para além das questões práticas que implicaram na construção não linear dessa pesquisa (c.f. capítulo 5), a análise não começou no início desse capítulo, mas no momento de decidir a quais reuniões participar e quais anotações fazer sobre o que estava acontecendo, uma vez que, nesse momento, escolhia-se para onde a atenção seria direcionada. Sendo assim, o esforço para elaborar o texto da análise começou na edição das vozes do campo, isto é, dos excertos de fala a serem apresentados e continuou no texto analítico subsequente às falas com as interpretações realizadas. Nesse esforço, como autora, assumo total responsabilidade pelo texto produzido e, para tal, mantive transparente o que os participantes falaram e o que foi construído

pelas minhas interpretações. Para além de uma condição do método escolhido para investigação da liderança, a etnometodologia, acreditou-se que essa transparência possibilitaria que a análise não desrespeitasse o que Van Maanen (1979) denominou de conceitos de primeira e segunda ordem, isto é, as diferenças existentes entre as perspectivas êmica ('eu em relação ao nosso' – preocupação com as particularidades do contexto de produção do fenômeno) e ética ('eu em relação ao outro' – preocupação com a universalidade do fenômeno) do pensamento social, preservando a diversidade sociocultural existente entre os sujeitos de pesquisa. Ou seja, optou-se por manter íntegra e separadamente o que os sujeitos falaram em um grande número de transcrições de suas interações a fim de oferecer ao leitor condições transparentes, sensíveis ao discurso, situadas, abertas e não autoritárias de interpretação da liderança produzida no cotidiano de participantes culturalmente distintos (ALVESSON, 1996).

Também é importante ressaltar que não raras vezes as falas dos participantes revelaram conflitos e divergências entre eles ou com participantes de outros fóruns, logo, necessita-se tratar essas falas com respeito, ainda que, talvez, elas possam não ter transmitido a imagem de um trabalho idealizado. O objetivo da análise não foi banalizar nem criticar o que os participantes fizeram. Pelo contrário, foi lançar luz à aspectos menos heroicos do trabalho, reconhecendo sua importância para as práticas de liderança, que tendem a ser negadas, negligenciadas ou produzidas como ausentes pelo liderismo. Todas as falas selecionadas expuseram fotos do que estava acontecendo em determinadas atividades de trabalho, apenas, e não o filme completo das histórias vividas pelos participantes da associação. Espera-se que o leitor reconheça situações semelhantes em seu mundo social, relacionando as vivências dos participantes ao que vivenciou. Ressalta-se, ainda, que o formato de história em quadrinhos escolhido para apresentação das falas buscou expressar a articulação de perspectivas teóricas de liderança por meio da preservação de elementos importantes das conversas naturalmente ocorrentes dos participantes em interação, como a desordenação das falas, interrupções e sequências. Esses elementos poderiam ser facilmente perdidos ao transcrever essas conversas de forma convencional (CREVANI, 2018). Já a linguagem utilizada nos quadrinhos buscou situar as ações práticas dos participantes, logo, não foram realizadas correções gramaticais em suas falas. Duas categorias de construções produtoras de direção, a realização da liderança, destacaram-se: 1) Quadros e enquadramentos e 2) Posições e posicionamentos.

6.1. Liderança na construção de quadros e enquadramentos

Para realizar a liderança, no contexto de suas atividades de trabalho, os sujeitos de pesquisa, participantes da organização estudada, construíram quadros e enquadramentos. Dentre essas práticas (discursivas) produtoras de direção, três ganharam destaque: 1) Demarcando as injustiças sofridas pela pós-graduação frente à desvalorização da ciência – Construindo quadros de desvalorização do trabalho científico dos pós-graduandos, 2) Atribuindo as injustiças sofridas frente à desvalorização da ciência – Construindo quadros de explicação e solução à condição pós-graduanda, e 3) Articulando experiências e perspectivas para promoção da ação por justiça – Construindo quadros de conexão com a condição pós-graduanda.

Vale destacar que a análise desta tese, tal como outras análises de liderança orientadas pela construção de quadros (e.g., CLIFTON; SCHNURR; VAN DE MIEROOP, 2020, ALVEHUS, 2019, WOOD; DIBBEN, 2015, CARROLL; SIMPSON, 2012, BARGE; FAIRHURST, 2008) não esteve interessada em saber os motivos pessoais pelos quais os participantes diziam algo de determinada maneira. De certo, os porquês dos participantes ou mesmo os quadros institucionais, que informaram a construção de quadros e enquadramentos tiveram como pano de fundo suas formações educacionais, formais e informais, políticas e ideológicas. Também é certo que essas formações constituíram os interesses dos participantes em avançar agendas com vistas à realização de um projeto orientado por convicções valorativas sobre a sociedade. No entanto, ao mesmo tempo que reconheceu-se que quadros e enquadramentos não eram livres dos interesses dos participantes, uma vez que eram fundamentados pelas suas formações, entendeu-se que as interações situadas entre eles produziram construções específicas, que poderiam e deveriam ser descritas, para análise etnometodológica da realidade construída, na qual as direções do grupo foram tomadas. Entendeu-se, também, que, embora quadros e enquadramentos tenham ganhado aparência de estabilidade, essas construções também foram (des/re) construídas nas interações entre os participantes, incluindo aquelas que performaram a prática de liderança. Ou seja, esta análise, ao entender que quadros e enquadramentos estavam continuamente em construção situada e temporária (ou a partir de dentro, nas palavras de Garfinkel (2018[1967]d), sendo trazidos à tona na conversa pelos mesmos sujeitos que contestam e negociam suas existências, em tempo real, voltou sua atenção para o que ocorreu na prática interacional entre os

participantes, e não nos participantes em si, em termos de construções produtoras de direção entendidas como mais instáveis que instituições.

6.1.1. Demarcando as injustiças sofridas pela pós-graduação frente à desvalorização da ciência – Construindo quadros de desvalorização do trabalho científico dos pós-graduandos

Em outubro de 2021, a Diretoria da ANPG e entidades parceiras realizaram uma reunião para convocar os pós-graduandos a paralisarem suas atividades, em um dia que ficou conhecido como Dia Nacional de Paralisação da Pós-Graduação, que teve como objetivo denunciar o corte de 630 milhões de reais do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações. Esse valor, oriundo do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT) – fundo criado para custear as despesas relativas à inovação e ao desenvolvimento científico e tecnológico do país –, seria destinado para a complementação orçamentária do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), o que promoveria, por sua vez, o pagamento de bolsas de estudo e a execução de projetos científicos da agência, como os da Chamada Universal e os de Pós-Doutorado Júnior. Com a aprovação da Lei Complementar 177/2021, no Congresso Nacional, o FNDCT foi impedido de ter seus recursos bloqueados, contingenciados ou utilizados para outros fins. No mais, é importante ressaltar que a paralisação organizada pela associação contou com a adesão não somente de pós-graduandos, mas, também, das comunidades acadêmicas e científicas do país. Nessa reunião, por exemplo, participaram os presidentes da Academia Brasileira de Ciências (ABC), da Associação Nacional dos Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) e da SBPC, dentre outras. Ressalta-se, que, além de convocar os pós-graduandos à paralisação, essa reunião também teve como objetivo convocar o 44º CONAP. Sendo assim, a atividade de trabalho escolhida apresenta por meio de excertos de fala a construção de um importante quadro pelos participantes da reunião. Todos os nomes são fictícios.

DEMARCANO A DESVALORIZAÇÃO DA CIÊNCIA (1/4)

DENISE

Bom dia a toda a diretoria da Associação Nacional de Pós-Graduandos, que se reúne no dia de hoje, em meio a um cenário muito delicado da vida política nacional. Um cenário de avanço da escalada autoritária do governo, do desmonte do Estado, do desmonte da ciência. E a nossa reunião, então, ela acontece em meio a um conjunto de acontecimentos, que a gente vai discutir, aqui, hoje. Então, quem tá nos acompanhando, também, pelas redes sociais. A gente vai ter, aqui, uma mesa de debates, pra discutir esse cenário da ciência brasileira e essa reunião vai apontar um calendário, uma agenda, de lutas, pra que a gente possa enfrentar esse momento difícil, que o Brasil vive. Então, pra iniciar, aqui, a nossa reunião, quero convidar, pra fazer uma saudação à diretoria e a todo mundo que tá participando e nos ouvindo, no dia de hoje, o Quentin Lopes.

LAURA

Denise, o Quentin caiu, tá?

DENISE

Entendi. Então, convidar a Rebeca Machado, pra fazer sua saudação, então, a nossa reunião.

REBECA

Obrigada, Denise. Bom dia a todas e todos, nesse sábado de manhã, né gente? De muita animação aí, pra fazer essa discussão, que a gente tem. Queria saudar toda a diretoria, que está, aqui, presente, hoje, e quem não pode estar, por motivos diversos aí, que vai acompanhar a nossa reunião, que tá sendo transmitida na plataforma digital e quem vai acompanhar, posteriormente. Quero saudar, também, as convidadas e convidados, que a gente terá, aqui, hoje, né? Alguns já chegando aí, pra poder contribuir com a gente. Nós temos aí, nós vamos ter aí importantes, as principais instituições, associações, grupos, organizações que defendem as principais atrizes e atores da comunidade científica, aqui, com a gente, hoje, porque a gente tem um grande desafio, né? Nós já estamos aí, nos últimos anos, desde o golpe contra a Dilma, numa luta cotidiana em defesa da ciência e tecnologia, né? A sabe que, nesse projeto neoliberal, da necropolítica, que quer matar o povo brasileiro, né? O desmonte da ciência tá no centro desse projeto. E a gente não tem 1 segundo de paz, né? A gente, mesmo atentas e atentos, sentimos que havia aí a possibilidade da gente avançar com a garantia do FNDCT pra ciência e tecnologia, mas, no final da quinta-feira, a gente sofreu mais uma ofensiva aí dessa agenda do Paulo Guedes e do governo Bolsonaro, que querem...que tem deixado a ciência brasileira à beira de um colapso, né? Então, eu vou falar rapidinho, não vou me estender mais. Mas queria só deixar, aqui, então, minha saudação, pra que a gente tenha uma grande reunião, que a gente consiga ter um grande acúmulo, aqui. Todas as APGs e todos os pós-graduandos e graduandas, que estão acompanhando também são fundamentais, pra que a gente consiga organizar e fortalecer essa luta, que é cotidiana, né? Em defesa da ciência e tecnologia. Então, vamo lá, pra esse grande dia, essa grande manhã de sábado com muita energia, pra gente conseguir traçar aí os rumos dos desafios que a gente tem.

DENISE

Obrigada, Rebeca. O Quentin já se encontra na sala?

QUENTIN

Já, tô aqui.

DENISE

Vamo lá, Quentin. Dá sua saudação.

QUENTIN

Saudar... tá ok, minha câmera e meu microfone? Daqui não tá dando pra ver. Saudar a reunião da diretoria plena da ANPG. Saudar a Denise, Rebeca. Todas e todos que, aqui, estão. Saudar todas as convidadas e convidados, que vem engrandecer esse momento aí da reunião da diretoria plena. Saudar todas e todos na pessoa do professor X, do ANDES, sindicato nacional. Da importância de, nesse momento, após o anúncio desses cortes, desse ataque à pesquisa, à ciência e à tecnologia, entendendo que nós, pós-graduandos, somos trabalhadores da ciência, da necessidade de construirmos uma luta unitária contra o projeto obscurantista do governo Bolsonaro, uma luta pelas liberdades democráticas e por direitos, entendendo que essa luta se faz concomitante à luta contra esse projeto neoliberal extremado e contra um Estado cada vez mais autocrático e o tolhimento das possibilidades de intervenção sobre o orçamento para as demandas sociais do Brasil, onde se encontra a ciência. Aquela ciência que é tão fundamental, para produzir o que mais necessitam os trabalhadores e seus filhos. Então, essa reunião, ela é um momento oportuno para convocar um Conselho de Entidades de Base, pra convocar mobilizações de rua, entendendo que a ANPG é uma organização pro movimento social fundamental. E a unidade pesquisadores, trabalhadores, sindicatos e a ANPG, pra derrotar não só o Bolsonaro, mas o projeto do bolsonarismo, que é o projeto que passou pelo golpe, será fundamental. Então, que nós tenhamos uma ÓTIMA reunião começando já com um GRANDE debate, nesse início de manhã. Saudação à toda a diretoria plena e todos, que, depois, irão nos acompanhar, estarão nos acompanhando ao vivo e acompanharão o debate depois. Essa é a nossa saudação.

Conforme observado no excerto acima, uma das participantes da ANPG (Denise) tentou mobilizar a construção de uma perspectiva contextual para o debate sobre as pautas dessa reunião (a convocação à paralisação e ao CONAP). Para tal, a participante apresentou um argumento específico: a desvalorização da ciência. Essa tentativa de construção de um quadro de desvalorização científica foi efetivada, tornando-se contexto para os participantes da reunião, porque houve a construção coletiva desse desvalor por eles (e.g., “O desmonte da ciência tá no centro desse projeto”, “Da importância de, nesse momento, após o anúncio desses cortes, desse ataque à pesquisa, à ciência e à tecnologia”). A partir desse momento, a reunião prosseguiu com o debate sobre a importância da paralisação e da realização do CONAP. Ressalta-se que, nesse e em outros espaços investigados, não havia uma descrição única e formal dos quadros que deveriam ser construídos durante a realização das atividades de trabalho dos participantes. Também não havia uma formação política e ideológica única entre os participantes da associação nem entre aqueles que costumavam tomar a maior parte do tempo do debate dessas atividades. Sendo assim, embora a ciência não fosse o único objetivo de valorização nem fosse valorizada da mesma forma, todos os participantes pareciam concordar que estavam em um contexto de desvalorização científica.

Para ilustrar a construção desse quadro, a Figura 6 apresenta expressões de valorização científica em materiais de divulgação construídos pelos participantes, no âmbito da ANPG. Esses materiais foram utilizados em campanhas e eventos diversos. Embora a construção desses materiais não siga os preceitos práticos

oriundos da etnometodologia e da liderança adotados nessa pesquisa e, por isso, não tenha sido sua unidade de análise, acreditou-se que uma forma de expressão material, necessariamente mais concreta, poderia contribuir para ilustração das construções analisadas. Portanto, materiais de divulgação foram utilizados somente para ilustrar a pesquisa, sem que tenha havido a pretensão de analisá-los detalhadamente.

FIGURA 6: MATERIAIS DE DIVULGAÇÃO EM DEFESA DA CIÊNCIA



Fonte: Site e Facebook da ANPG.

Todavia, o quadro de desvalorização científica não foi construído somente no âmbito da ANPG. Ainda em outubro de 2021, em meio às preparações para a paralisação da pós-graduação, participantes de APGs do Estado do Rio de Janeiro, da ANPG e entidades parceiras realizaram uma reunião. Nessa reunião, os participantes falavam sobre a possibilidade de criação de um Fórum de APGs ao mesmo tempo que organizavam a participação das associações, na paralisação.

Marília era participante da APG 3 e foi escolhida como responsável por coordenar a reunião. Pouco tempo depois do início dela, os participantes, que já tinham aderido à paralisação da pós-graduação, decidiram aderir amplamente a um ato presencial organizado por uma das APGs, agendado para o mesmo dia dessa paralisação.

DEMARCANDO A DESVALORIZAÇÃO DA CIÊNCIA (2/4)

DÉBORA

Olá. Boa tarde a todas, todos e todes. É muito importante esse momento, aqui, da gente. E a gente conseguiu fazer uma...uma boa articulação, a gente tem começado aí a articular as APGs do Rio de Janeiro, né? O quanto que essa mobilização ela é importante e começa a criar corpo, apesar da gente ter...tá fazendo aí, não ter tido muito tempo de mobilização, mas a gente vem aí já a partir de algum tempo junto, também, a ANPG já acompanhando algumas questões em relação à ciência, principalmente desde aí do início da pandemia, que deveria ser ao contrário, começar uma maior valorização da ciência e a gente vê que, mesmo assim, a gente só vem tendo uma desvalorização da ciência. Então...e aí, colocar aqui a importância dessa movimentação, porque, se a gente for pensar, nós, pós-graduandos, somos o maior corpo social, né? O maior corpo social que produz ciência pro Brasil. E a gente quer mostrar esse impacto, pelo menos nesse dia, dar essa visibilidade pra nós, pós-graduandos, que estamos já sendo desvalorizados há algum tempo e, desde o início desse governo, houve uma intensificação da desvalorização da ciência, né? Então, a APG X1, a gente já vinha discutindo isso com algumas outras APGs, a gente trouxe a proposta de fazer um ato na universidade X1, na porta de uma das principais avenidas da cidade, entendendo, também...a gente chegou a pensar em fazer no símbolo, mas, ao mesmo tempo, lá dentro, talvez, a gente faça só uma foto e vá pra fora, pra justamente dar essa visibilidade e dialogar com a comunidade, com a sociedade, e não ficar, também, só 'encastelado', como a gente, às vezes, coloca essa expressão. Então, assim, a gente fazer um ato na porta da universidade X1, que tem sido um símbolo grande nesse momento da pandemia, que tem atuado a frente aí, que tem feito a produção de vacinas e que tem tido uma importância internacional. Então, assim, a importância da gente fazer esse ato, como uma forma simbólica, né? E de diálogo com a comunidade, que passa por ali. Ali, é um ponto estratégico, que tem duas passarelas bem movimentadas, que tem bastante movimentação de ônibus e a gente sabe, né? Que a população mais, digamos assim, a população mais vulnerável, que ainda não consegue se manter em casa, que precisa sair pra trabalhar, que precisa sair mesmo nesse momento, ela tá por ali e a gente precisa agregar essas pessoas à nossa luta e mostrar pra elas a importância, pras elas e pra somar junto. E elas também são um grande corpo social ali da universidade X1. É isso. Estamos, aqui, abertos, pra mostrar o calendário que a gente tá propondo, que é esse ato na universidade X1, tem o twittaço e tem esse dia, o dia todo de mobilização. A gente tem uma proposta também de construir uma CARTA, pra disparar pras reitorias, coordenações, falando que a gente vai parar no dia 26. Então, isso é muito importante, porque a gente também precisa desse apoio também dos docentes, coordenações e direções, pra que a gente consiga somar, né? E ter mais força nesse movimento. É isso. Espero ouvir vocês e a gente finalizar a construção aqui.

No excerto acima, uma das participantes (Débora) apresentou diferentes argumentos para engajar os demais participantes à aderir ao ato presencial organizado por sua APG. Já nesse momento, observa-se a tentativa de Débora de mobilizar a construção de um contexto de desvalorização científica, a partir da invocação desse quadro aos problemas vivenciados pelos pós-graduandos (e.g., “que deveria ser ao contrário, começar uma maior da ciência e a gente vê que, mesmo assim, a gente só vem tendo uma desvalorização da ciência”). A partir desse momento, a reunião prosseguiu com o debate sobre a importância da paralisação e da realização desse ato. Mais uma vez, todos os participantes pareciam concordar

que estavam em um contexto de desvalorização científica. No segundo momento dessa conversa, os participantes falaram sobre isso.

DEMARCANDO A DESVALORIZAÇÃO DA CIÊNCIA (3/4)

SEBASTIÃO

Boa tarde! Boa tarde, colegas, a todas e todos, meu nome é Sebastião Cordeiro, eu tô coordenador-geral da APG X2, da universidade X2. Acho que a Priscila tá, aqui, também, que é a outra coordenadora. Saudar a todes. E eu acho engraçado que, no tempo que a gente vive hoje, ainda mais com essa dinâmica virtual, a gente tem mais hora de reunião do que de hora de dia, né? Então, são 30 horas de reunião pra 24 horas, apenas, então, é uma correria. Mas saudar aqui, também, né? Esse esforço de todas as entidades que tão, aqui, participando. Eu acho que a gente tá vivendo um momento muito delicado, né? Muito sensível, principalmente para os jovens pesquisadores, pra quem tá começando a carreira acadêmica, na qual a gente tem uma perspectiva dos cortes, que traz um desalento, né? Uma falta de esperança muito grande, pra quem tá iniciando a carreira acadêmica. Eu sou doutorando da universidade X2. Eu vejo que muitos colegas meus acabam desanimando por não chegarmos a uma perspectiva, principalmente por causa essa política que impera no Brasil, hoje, de corte na ciência e de um desprestígio, também, de quem produz conhecimento e de quem tenta fazer inovação. Eu acho que essa paralisação, né? Puxada pela ANPG, ela tem um significado muito importante, pra gente demarcar uma opinião na sociedade em torno dessa pauta importante da ciência, porque esse discurso do arrocho fiscal, né? De uma suposta austeridade, ele cai por terra...ele tá caindo por terra justamente agora, nessa semana, com, por exemplo, o anúncio, né? Do Bolsonaro de fazer politicagem com os caminhoneiros, pra compensar o aumento do diesel, enquanto o aumento da gasolina, ele é uma realidade pra todos, né? Então, acho que a gente não pode cair muito nessa ladainha de que não tem dinheiro. Dinheiro, tem. O que falta é prioridade. E tudo isso, né? Até pra concluir, pra eu não me alongar muito, eu só gostaria de endossar as palavras da colega da APG X1. Eu acho que a universidade X1 tinha que realizar um ato simbólico ainda mais agora com o avanço da vacinação, com esse arrefecimento da pandemia...ela é um objeto simbólico da ciência, pra gente prestar uma certa homenagem à universidade X1 durante o emprego das entidades dessa instituição na pandemia, né? Porque a universidade X1 foi completamente esvaziada durante a pandemia e foi esvaziada de uma maneira muito eficiente pelo governo federal. Então, eu imagino que, em condições normais de temperatura e pressão, um movimento, que precisa ser progressista e hábil, poderia ser o líder em vacinação na América Latina. Isso não foi capaz, isso só não foi possível, porque houve uma política consciente de boicote à vacina e de boicotar os investimentos para essa área. Acho que cabe à ciência, às entidades, no momento em que se abrem, e à comunidade científica abraçar a universidade X1, nesse momento, acho que é MUITO IMPORTANTE, até pra fazer um reconhecimento desses pesquisadores que, em meio à tamanha adversidade, conseguiram aí se engajar na vacina e tão aí, nessa luta, pela ciência e pelo Brasil. Então, eu acho que esse ato, ele vai ser muito significativo, simbólico. E a ideia, também, é que a gente some forças pro ato de Fora Bolsonaro, porque só com outra alternativa para o futuro do Brasil, que gente conseguir virar o jogo. Então, minha fala é mais de solidariedade, nesse sentido, pra gente ratificar a mobilização no dia 26. Na universidade X2, a paralisação vai ficar um pouquinho prejudicada, porque a gente tá numa fase, assim, de transição de calendário, estamos em recesso, voltando às aulas ainda essa semana. Na pós-graduação, ainda vai depender de alguns cursos. Mas eu acho que a gente fazer um ato simbólico, bastante representativo, abraçando a universidade X1 vai ser muito importante, pra gente demarcar opinião junto à sociedade, ainda mais naquela avenida, que é um espaço tão importante da nossa cidade. É isso, gente. Muito obrigado aí e boa tarde.

MARÍLIA

Oi, gente. Perdão, aqui...travou, aqui, de novo. Deu uma travadinha. Mas hoje é sext...internet quer sextar. É...me apresentar aqui rapidamente, né? Eu me chamo Marília Ribeiro, sou doutoranda pela universidade X3, mas já fui...sou mestra pela universidade X4. Então, meu coração é imenso. Também tô na universidade X2, tô na universidade X5, tô na universidade X6. Sou de todas as universidades. A gente, aqui, quando compreende a potência da educação, da capacidade que ela tem de mudar as nossas vidas e da capacidade que a ciência tem de mudar as nossas vidas, a gente vai percebendo o que nos move, né? O que nos motiva e o que faz a gente escolher todos os dias ser pesquisadora, ser pesquisador, num país em que o presidente, o representante principal da política nacional não se preocupa com absolutamente nada senão seus herdeiros, em manter alí, né? O seu CLÁ. Quando a gente se encontra enquanto pesquisador, quando a gente se encontra enquanto cientista, quando a gente se encontra enquanto educador, a gente faz, aqui, se posiciona a favor da coletividade, a favor do outro, a favor da construção de PERSPECTIVAS, né? Enquanto APG 3, em que eu falo, aqui, vendo vários dos meus colegas, que são diretores, o Inácio, o Danilo, e tantos outros que tão aqui e eu não consigo virar a página, pra ver o rosto de todo mundo, é...a gente tem uma pauta que, pra nós, é crucial, que é consolidar, por exemplo, a obrigatoriedade da política de cotas, na pós, nesse exato momento. E por que que a gente tem feito esse esforço, apesar da conjuntura? Porque a gente acredita que o nosso tempo é AGORA. Não tem depois. A gente precisa lutar AGORA, a gente precisa fazer a diferença AGORA, a gente precisa construir legados AGORA, a gente precisa mostrar pras pessoas que HÁ perspectiva ainda, apesar de Bolsonaro, apesar do Paulo Guedes, apesar do Milton Ribeiro, apesar de todos eles é possível construir PERSPECTIVAS dentro da carreira científica, da carreira acadêmica, e que, aqui, é o lugar pra gente. Pra gente como eu, pra gente como todo mundo que tá aqui, que pensou uma universidade diferente no período da graduação, que conseguiu construir uma universidade diferente na graduação e que, agora, quer construir uma universidade diferente na PÓS-GRADUAÇÃO. Esse é a nossa perspectiva e a gente quer construir a ciência AQUI. A gente não quer evadir, o nosso mundo, a nossa perspectiva não tá lá fora. O doutorado sanduiche dos nossos sonhos é pra engrandecer o nosso currículo, mas não é porque a gente quer ficar lá fora, a gente quer construir o NOSSO país, a gente quer construir tecnologia AQUI, a gente quer refletir as ciências, refletir o país que a gente quer AQUI. E não de fora, né? Com os nossos, pros nossos. Então, a APG 3, a universidade X3, vem, aqui, saudar esse espaço, essa construção, pra que a gente paralise no dia 26, mas que seja só o início dessa organização dos pós-graduandos a nível estadual. E que a gente mantenha-se firme, porque 20 de novembro TEM LUTA. A gente vai às ruas no dia da consciência negra gritar Fora Bolsonaro. Nem de fome, nem de covid, nem de bala. Nosso povo quer viver. E endossar, aqui, organizar toda a pós-graduação nessa luta, também, porque a gente não quer esperar ano que vem. Não é a eleição que vai resolver a nossa questão. A gente resolve é construindo junto ao povo AGORA, nesse exato momento. Então, vamos juntos. E eu queria, aqui, já passar...já tô olhando o rostinho dela, Denise Souza. Seja bem-vinda e faça sua saudação. Depois, vou passar pra Jaqueline, que tá aqui, também, da entidade X1.

Nesse momento, observa-se a passagem do que, antes, era uma tentativa de construir um quadro de desvalorização científica para o reconhecimento desse desvalor como um importante aspecto do contexto dos participantes, a partir da construção de um significado de injustiça para a situação vivenciada pelos pós-graduandos, entendidos como jovens pesquisadores, no que dizia respeito ao corte na pasta da ciência. Essa tentativa de construção de um quadro de desvalorização científica foi efetivada pelos participantes da reunião.

Desse momento em diante, embora não houvesse uma descrição dos quadros que deveriam ser construídos, havia um entendimento da ciência e, mais especificamente, do trabalho científico executado pelos pós-graduandos como injustamente desvalorizado, o que envolvia pós-graduandos (quem – e.g., “Uma falta de esperança muito grande, pra quem tá iniciando a carreira acadêmica”), cujas

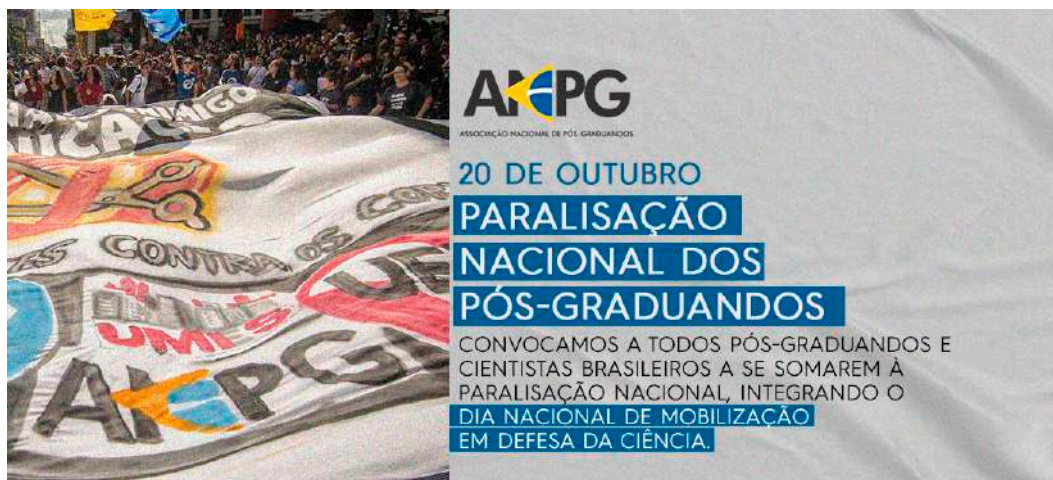
atividades de trabalho mereciam ser mais valorizadas (o que – e.g., “até pra fazer um reconhecimento desses pesquisadores que, em meio à tamanha adversidade, conseguiram aí se engajar na vacina e tão aí, nessa luta, pela ciência e pelo Brasil”) no tempo presente (quando – e.g., “Não tem depois”) e dentro do país de origem dos mesmos (onde – e.g., “A gente não quer evadir”), uma vez que a pós-graduação era importante para o desenvolvimento científico nacional (porque – e.g., “porque, se a gente for pensar, nós, pós-graduandos, somos o maior corpo social, né? O maior corpo social que produz ciência pro Brasil”). Ou seja, entendia-se que o trabalho pós-graduando como injustamente desvalorizado, havia um problema com a situação em que trabalhava-se e, por isso, tornava-se necessário aderir ao ato presencial.

Esse entendimento indicou tanto a indicialidade do significado de injustiça, uma vez que essa significação dependia do contexto de sua produção, a conjuntura interacional formada por aqueles que formularam uma ‘cláusula de *et cetera*’ relacionada ao quem, o que, quando, onde e porque das atividades que realizavam (enquanto outros não formulariam a mesma cláusula – e.g., “mas não é porque a gente quer ficar lá fora”), quanto sua reflexividade, uma vez que os efeitos dessa significação refletiam na constituição do contexto do encontro social, isto é, na cena social daqueles que aceitaram essa cláusula (e.g., “Esse é a nossa perspectiva e a gente quer construir a ciência AQUI”). Ressalta-se que esse entendimento foi construído pelo uso (nesse excerto, não repetido) da expressão ‘a gente sabe’, que sugeria ao discurso dos participantes um complemento que só poderia ser desenvolvido por aqueles que possuísem o conhecimento contextual no qual essa expressão inseria-se, no caso, o contexto de desvalorização científica. Tratava-se do uso da dimensão indicial da linguagem caracterizada pelo uso de uma expressão (indicial), que exigia que, a partir do conhecimento dessa desvalorização, os membros tivessem aceitado, ainda que de forma tácita, a existência de compreensões comuns daquilo que diziam e faziam em relação à situação da ciência. Expressões indiciais e suas reduções simbólicas foram usadas pelos participantes em muitos outros momentos, entretanto, o uso dessa expressão, em particular, era muito comum na referência à desvalorização científica, reafirmando a indicialidade e a reflexividade do significado de injustiça, uma vez que, ao utilizar a expressão ‘a gente sabe’, os participantes apostavam na reflexividade desse quadro.

Também é importante ressaltar que outras dimensões linguísticas pareceram significativas, no quadro desvalorização científica, como o uso de verbos, que construíram um sentido de ação (e.g., “articular”, “construir”, “criar”, “fazer”, “mostrar”, “organizar”), de pronomes pessoais, que construíram um sentido relacional, de nós (e.g., “a gente”) e de postagens de voz carregadas de emoção (e.g., “A gente precisa lutar AGORA”), que construíram um sentido de impotência associado à desvalorização científica. Pela força dessas linguagens, nesse entendimento, construía-se um contexto interpretativo imbuído de energia e significado aos participantes. Em especial, esse entendimento promovia uma certa facilidade na coordenação informal da ação coletiva, isto é, na produção social de organização necessária para realizar ações entendidas como importantes para mudança desse contexto, o que envolvia, por exemplo, rapidez organizativa e capacidade de improvisação dos participantes envolvidos nelas. **Portanto, concluiu-se que essa interação foi marcada pela construção do quadro de desvalorização científica, que, além de servir para demarcar as injustiças sofridas pela pós-graduação, afirmando a importância de seu trabalho para o desenvolvimento científico nacional, produziu direção ao processo organizativo relacionado à participação da associação em ações coletivas.**

Para ilustrar a construção desse quadro, as Figuras 7 e 8 apresentam duas expressões de valoração científica em dois materiais de divulgação utilizados em momentos distintos da paralisação da pós-graduação: um cartaz de convocação, utilizado antes dela, e uma projeção luminosa de outro cartaz, durante.

FIGURA 7: CARTAZ DE DIVULGAÇÃO: CONVOCAÇÃO À PARALISAÇÃO NACIONAL DOS PÓS-GRADUANDOS



Nota: Posteriormente, a paralisação foi reagendada para o dia 26 de outubro de 2021, em virtude da entrega do relatório final da Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) da Covid-19, no Senado Federal, ter sido agendada para o dia 20/10. | Fonte: Site da ANPG (ANPG, 2021 – anpg.org.br).

FIGURA 8: PROJEÇÃO LUMINOSA DO CARTAZ DE DIVULGAÇÃO (LAPA, RIO DE JANEIRO – RJ)



Fonte: Página da ANPG, no Facebook (facebook.com/anpgbrasil) e no Instagram (@anpgoficial) | Foto: Filipe Peçanha.

A construção do quadro de desvalorização científica não produziu direção somente à participação da associação em ações coletivas, mas, também, direcionou a construção da identidade e da agência coletiva dos participantes que atuavam nela. Dezembro de 2021, em meio à recente suspensão do processo de avaliação periódica de mais de quatro mil e seiscentos PPGs (*stricto sensu* – mestrado e doutorado) realizada pela CAPES, APG 7 realizou uma reunião externa/aberta com os pós-graduandos de sua universidade (universidade 7). Bianca e João eram participantes da associação e coordenaram a reunião. Em setembro desse mesmo ano, o processo de avaliação dos PPGs, que ocorre a cada quatro anos e relaciona-se à permanência

dos cursos de pós-graduação, foi suspenso por decisão liminar proferida por um juiz da 32ª Vara da Justiça Federal do Rio de Janeiro, alegando ilicitudes nos critérios adotados pela agência no ranqueamento dos PPGs e nas normas usadas para a concessão de bolsas de estudo e incentivos à pesquisa. Dias depois dessa reunião, em dezembro, a avaliação foi retomada. No entanto, a paralisação do processo avaliativo por dois meses e sua judicialização tiveram algumas consequências, tais como o atraso na divulgação dos resultados finais (as notas dos PPGs), que permanece suspensa pela decisão judicial, a descontinuidade do aprimoramento da avaliação e a renúncia de coordenadores de várias áreas da agência, além dos riscos de desregulamentação do ensino superior e da pesquisa, da perda da credibilidade e reputação do Sistema Nacional de Pós-graduação, o qual a coordenação é uma importante mantenedora, e de apagão de dados sobre a produção científica brasileira. Nessa reunião, os participantes falavam sobre as consequências dessa paralisação para PPGs, pós-graduandos e professores.

DEMARCANDO A DESVALORIZAÇÃO DA CIÊNCIA (4/4)

BIANCA

Então, pra contextualizar um pouquinho mais pra além de tudo que aconteceu, que foi essa ação judicial suspendendo a avaliação da CAPES e aí a importância direta...eu falo, porque foi meu objeto de estudo, também, no mestrado. Embora a relação não seja só esta óbvia e direta, mas, assim, hoje, o financiamento e as bolsas concedidas pelas CAPES, o quantitativo de bolsas depende da nota atribuída ao programa. Então, a suspensão da avaliação, num primeiro momento, diz respeito à própria cessação de financiamento dos programas, porque se não houver a avaliação, a gente não sabe qual vai ser a política adotada ou a conduta adotada, né? Enfim, como o CNPq, num primeiro momento, há 1 ano atrás suspendeu. A gente ficou...aquilo que acontecia em fluxo, no CNPq, passou a funcionar, também, por editais, como em outras agências, FAPESP e tudo mais. Então, assim, o que a gente tem que lutar, é o que a Denise iniciou, aqui, falando, é o que nós estamos fazendo, é o movimento da APG desde o princípio. De, primeiro de tudo, manutenção daquilo que a gente tem, né? Claro que tem muitos percalços aí, no caminho, o governo Bolsonaro é o maior deles. É contra ele que a gente tá lutando muito fortemente desde o primeiro momento. E tem outras batalhas, que a gente vem travando dentro da universidade, enfim, em outras instâncias também, que a gente vai colocando vocês, aqui, a par. Mas, assim, pra além dessa suspensão da avaliação da CAPES, que implica...poderia ter implicações maiores com relação à suspensão da concessão de bolsas. E aí, a gente tem sempre receio não só dos próximos colegas que vão ingressar, mas, inclusive, de quem já é bolsista, porque a notícia que a gente tem tido é de um corte generalizado ao financiamento da pós-graduação, no país. Vocês viram, né? Daqueles 600 e tanto milhões implicados, 90% foi derrubado e ficamos com um percentual pequeno. E aí, é uma luta travada, alí, pra vetar lei, pra não deixar passar. É, na verdade...é um jogo muito próximo que a ANPG, representando todas as APGs do Brasil, e a gente dando essa força, aqui, de constituir essa força, aqui, de base, vão lá com os nossos representantes na câmara, no senado, conversar e dizer que: 'oh, escuta, a pós-graduação não tá morta, nós tamo vivo e tamo, aqui, fazendo barulho', né? Então, assim, essa luta primeira e essa luta política a gente precisa de força e a gente precisa de capilaridade dentro da universidade, pra que a gente possa ser volume, pra que a gente possa fazer volume. E aí, gente, eu lembro, o papel histórico da universidade 7 é de RESISTÊNCIA, né? O papel histórico da universidade 7 é de resistência. Já foi, na ditadura, em 64. Está sendo, agora, no golpe de 16. Então, assim, é nosso papel gritar bem alto esse Fora Bolsonaro, entendeu? Sim à ciência! Né? Não a esse cara aí, fazendo todos esses desmandos. E aí, lembrando, também, o quantitativo, que eu deixei passar, aqui, o momento, mas, assim,

hoje, nós...a pós-graduação da universidade 7 stricto sensu flutua entre 3.000 e 3.600 alunos, enquanto a pós lato sensu tá entre 10 e 12, 13 mil alunos. Então, a gente tem um quantitativo muito maior de lato sensu, mas, como foi colocado até por algumas colegas, aqui, um distanciamento maior da mobilização política dessas pessoas, principalmente e, talvez, porque a ideia inicial...foi muito legal, acho que foi Ingrid que manifestou, aqui, de que a ideia inicial é que a gente tá aqui só pra tratar de bolsa. Não. Não é, não, né? E aí, a gente explica muito, a gente vem falando isso há 2 anos, né João? Do efeito dominó, que é o corte de verbas. Se cortam as verbas gerais, gente, diminui bolsa de estudo, diminui aluno no programa. Se diminui aluno, os professores não conseguem oferecer todas as disciplinas. O que que acontece? Vai ter um enxugamento interno. 'Então, se eu tenho 10 professores, 15, eu não preciso de tudo isso pra lecionar. Vamo diminuir, vamo demitir gente'. E, assim, os programas vão minguando. E aí, a diminuição de alunos não implica só na demissão de professores, mas, de repente, você, que precisa cumprir sua disciplina obrigatória, não vai poder cumprir, porque ela não tá sendo oferecida. E aí, o SEU mestrado, o SEU doutorado tá implicado. Então, esta noção de pertencimento, de que a gente tá, aqui, fazendo a defesa da pós-graduação, não é porque a gente é bonzinho, não, viu? É porque a gente tá implicado nisso tudo. Se cair um, cai todo mundo, né? Cai todo mundo. Então, assim, é isso, né? Num geral, o raciocínio é bem...sou bem direta, assim, pra explicar esse assunto, porque a gente tá lutando e batalhando, inclusive, a importância que a pós-graduação tem para a UNIVERSIDADE 7, né? Então, assim, a universidade 7 é a universidade 7, porque produz. Muitos graduandos, né? Forma muita gente...mas produz, porque forma seus mestres e doutores. Então, nós somos capital, aqui, da universidade, né? E a gente quer entrar num programa nota 5, 7 e sair de um programa com uma nota legal. Então, se entrar num programa nota 4, a gente quer trabalhar pra essa nota subir. Não tô dizendo que a gente concorde com os critérios da avaliação, tá? Inclusive, é uma bronca muito grande, é uma briga muito grande que tem, mas se ela tá aí, a gente tem que lutar pra que ela mude, né? Pra que não seja esse critério produtivista, de só publicar, só fazer isso e aquilo. Não! A gente quer uma pós-graduação de QUALIDADE. Então, realmente, só pra trazer esse quantitativo de números e tudo mais. E aí, eu já dou um salto pra dentro. Acho que o João pode falar um pouco, também, é...

JOÃO

Bianca, deixa eu só...

BIANCA

Claro!

...complementar essa pauta da CAPES, porque eu acho que é importante. Só pra gente entender, né? A CAPES. A gente tem a avaliação quadrienal, né? De cada programa. Então, comunicação e semiótica, a nota do programa é nota 5, educação e currículo é nota 5, acho que filosofia é 4 ou 5. É 4, pós graduanda? É 5? Ah, legal. Então...aí, você tem uma escala até 7, né? Antes, os programas de nota 6 e 7, eles pertenciam ao chamado Proex, né? Programa de excelência e recebiam mais financiamento. O serviço social da universidade 7, por exemplo, é um programa nota 7. Só que, desde 2019, quando você começa a ter os cortes gigantescos promovidos pelo governo Bolsonaro, ele corta indiscriminadamente, né? Corta se o programa é nota 3 ou se o programa é nota 7. E aí, o corte foi sentido com mais força sobre programas nota 3 e 4. E se a gente for pegar o mapa do Brasil e verificar onde os programas nota 3 e 4 estão mais localizados, é norte e nordeste. Então, mais uma vez, a gente continua cometendo injustiças históricas, né? A gente aprofunda essas desigualdades do país. Só que, no momento, o que acontece? Desde 2019, nós já tivemos vários ministros, desde o colombiano, aquele Weintraub ignorante e esse ministro aí que é da universidade X, mas, enfim, se identifica como pastor, né? Nada contra a religião, o problema é quando você coloca ela pra fazer política de Estado. E aí, a CAPES é a mesma coisa. A CAPES acaba tendo uma atuação muito tumultuada. E a avaliação dos nossos programas, que currículo 5, filosofia 5, que seria dada agora com a apresentação...aqui, tem muita gente que faz parte do...que ajuda a fazer relatório Sucupira do seu programa. Uma coisa muito comum, né? Você envia toda a produção de professor, de aluno, porque, assim, a gente tem que colocar que, nessa engrenagem, nessa máquina de moer gente, que é a avaliação, também, professor tá nesse processo, porque o professor, pra permanecer no programa, como filosofia, currículo ou outros, ele precisa ter 3 artigos publicados em revista A1, ele precisa de não sei o que, mas aí você não tem apoio e, pasmem, antes da pandemia, o meu programa conseguiu uma verba do CNPq, que ele teve que prestar conta mesmo não tendo...ele teve um projeto aprovado, pra poder fazer o evento, mas teve que prestar conta mesmo o dinheiro não tendo sido liberado. Então, coisas absurdas estão acontecendo, não me assusta. A gente vê que a preocupação do ministro da ciência e tecnologia, né? Que é o do CNPq, né? Que é outra agência de financiamento também

forte da pós-graduação, a preocupação dele é tá abrindo cargo. É o astronauta, né? Ele tá flutuando, assim, ele não sabe o que tá fazendo ali. Ele não defende. E o CNPq teve um corte, agora, gigantesco de uma verba suplementar, que a Denise colocou, aqui. Que bom que, após muita luta, foi reposta, mas, nesses 2 anos, o que a gente tá vendo é que a pós-graduação, ela vive pra apagar incêndio. E o nosso orçamento, você pode pegar uma linha orçamentária, é o menor da década, né? E as nossas agências...e, hoje, a CAPES, por uma decisão judicial, como a Érica colocou, a avaliação está completamente paralisada. Mas...e quais são os critérios que nossos programas, hoje, tem que se pautar? A gente tá, realmente, À DERIVA. É contra tudo isso que a gente tem que lutar.

No excerto acima, observa-se, novamente, a construção coletiva do quadro de desvalorização da ciência por dois participantes da APG 7 (Bianca e João) (e.g., “Sim à ciência! Né?”, “A gente vê que a preocupação do ministro da ciência e tecnologia, né?”). Também é possível observar o uso de verbos de ação (e.g., “fazer”, “lutar”, “construir”), de pronomes pessoais (e.g., “a gente”) e de postagens emotivas (e.g., “E aí, o SEU mestrado, o SEU doutorado tá implicado”). No entanto, a análise do excerto acima possibilitou observar, em particular, a tentativa dos participantes de construir uma identidade coletiva aos pós-graduandos por meio da invocação do contexto de desvalorização científica. Ou seja, tentou-se construir junto aos pós-graduandos e mediante a desvalorização do trabalho executado por eles uma relação de pertencimento a um grupo, o grupo de pós-graduandos da universidade 7 (e.g., “Então, esta noção de pertencimento, de que a gente tá, aqui, fazendo a defesa da pós-graduação, não é porque a gente é bonzinho, não, viu? É porque a gente tá implicado nisso tudo”, “É contra tudo isso que a gente tem que lutar”), o que contribuía para que eles se identificassem (e.g., “A gente tá, realmente, À DERIVA”) e solidarizassem uns com os outros (e.g., “Se cair um, cai todo mundo, né?”). Essa tentativa foi bem-sucedida, posto que foi efetivada pelos pós-graduandos, incluindo os que atuavam na associação, nos momentos seguintes da reunião.

Vale destacar que não há uma definição única e consensual do conceito de identidade coletiva, nas teorias dos movimentos sociais (SNOW; CORRIGALL-BROWN 2015, POLLETTA; JASPER, 2001) nem nas teorias de liderança (VENUS *et al.*, 2012). Também não há consenso do uso desse conceito na análise de quadros e enquadramentos (MISCHE, 2001, HUNT; BENFORD; SNOW, 2004, 1994). No entanto, considerando que a reivindicação do conceito e seus usos, nessas teorizações, está na pertença do pensamento sociológico clássico (e.g., MARX; ENGELS, 2007[1932], WEBER, 2009b[1922], DURKHEIM, 2000[1912], 1999[1893] e seguidores como JOHNSON, 2001, OFFE; WIESENTHAL, 1985), é importante ressaltar que a pesquisa não entendeu identidade a partir de uma

concepção essencialista, que, em nível de análise grupal, atribuiria características fundamentais ou propriedades únicas ao coletivo de seus membros, no caso, o grupo de pós-graduandos. Pelo contrário, seguindo a tradição interacionista subscrita nos estudos de Mead (1996[1934]) e seguidores como Berger e Luckmann (2003), Moscovici (2003) e Moscovici e Doise (1994), que sustentaram uma fundamentação sociopsicológica da construção identitária (HUNT; BENFORD, 2004), entendeu-se identidade coletiva a partir de uma concepção interacionista, isto é, como um produto de interações e de estruturas sociais, definindo-se como “a construção social de uma facticidade – ou seja, a realidade objetivada de uma identidade atribuída a um grupo, organização ou movimento” (Ibid, p.436). De forma ainda mais específica, entendeu-se que a identidade coletiva foi construída em interação social, tendo como unidade de análise as interações e, por isso, estando “localizada em fenômenos observáveis de ação e interação, e não em auto concepções, atitudes ou crenças individuais” (WHITTIER, 1995, p.16). Entendeu-se, também, que essas interações e, por consequência, a identidade estava em constante processo de desenvolvimento, a partir de uma perspectiva processual do devir coletivo, de modo que “entender como um movimento consegue ou falha em tornar-se um ator coletivo é [...] uma tarefa fundamental para os sociólogos” (MELUCCI, 1995, p.55). Partindo dessa conceitualização, a identidade coletiva costuma estar relacionada a um trabalho de fronteira, envolvendo a distinção do *self* (coletivo) do ‘outro’ (e ser reconhecido por esse ‘outro’), o que envolve a criação de uma identificação recíproca entre os participantes, e ao envolvimento emocional entre eles (FOMINAYA, 2019, 2010). Nesse sentido, a construção da identidade coletiva pode contribuir para a produção de liderança (VENUS *et al.*, 2012), bem como a liderança produzida pode exercer um papel central no processo identitário, uma vez que os atores de liderança tendem a apresentar aos membros uma imagem da identidade do movimento, contribuindo para formação não somente de vínculos identitários, mas, também, de comprometimento, gratificação e solidariedade (HUNT; BENFORD, 2004). Sobre o vínculo de solidariedade, especificamente, define-se, aqui, como “a capacidade dos atores de reconhecer os outros e de serem reconhecidos como pertencentes à mesma unidade social” (MELUCCI, 1996, p.23).

No mais, o excerto acima também possibilitou observar que a tentativa de construção de uma identidade coletiva (e de um sentimento de pertencer) foi fortalecida pela invocação da história da universidade (e.g., “o papel histórico da

universidade 7 é de RESISTÊNCIA, né?”), das características e modos de agir dos pós-graduandos (e.g., “você, que precisa cumprir sua disciplina obrigatória, não vai poder cumprir, porque ela não tá sendo oferecida”), de seus costumes (e.g., “aqui, tem muita gente que faz parte do...que ajuda a fazer relatório Sucupira do seu programa. Uma coisa muito comum, né?”) e dos vínculos relacionais entre eles (e.g., “É 4, pós-graduanda?”, “E a avaliação dos nossos programas, que currículo 5, filosofia 5”).

Desse momento em diante, para além do entendimento que o trabalho executado pelos pós-graduandos era injustamente desvalorizado, entendia-se que, em razão das injustiças desse trabalho, os pós-graduandos da universidade pertenciam a um mesmo grupo. E que esse pertencimento envolvia uma história de resistência, características e modos de agir, costumes e vínculos comuns, o que também contribuía para criação de uma identificação recíproca. Ou seja, os participantes entendiam-se pertencentes a um grupo historicamente constituído, logo, era necessário aderir e organizá-lo.

Esse entendimento indicou, novamente, a indicialidade do significado de injustiça, e que os participantes tinham assimilado a noção de membro do grupo de pós-graduandos, a partir do significado de injustiça e pelo reconhecimento de suas características e modos de agir, costumes e vínculos. Tendo em vista uma possível dubiedade em relação ao termo membro, ressalta-se que a noção de membro utilizada, nessa pesquisa, não foi entendida partir de uma concepção de pertença, isto é, pela ideia de sujeitos organizados coletivamente, mas, sim, pela ideia de sujeitos que, tendo incorporado as práticas do grupo, dominam sua linguagem, fazendo uso dela com vistas a uma justificabilidade comum, o que resulta na possibilidade de atuação conjunta e, por consequência, na continuidade da realização de um conjunto de ações cotidianas (práticas) adequadas à cena, pela indicialidade, reflexividade e relatabilidade do conhecimento construído pelos membros do grupo (COULON, 1995b, GARFINKEL, 2018[1967]a). Pela força desse entendimento, promovia-se uma aproximação maior com os pós-graduandos, logo, um conhecimento maior de suas demandas e especificidades, o que passava pelo reconhecimento e distinção de suas realidades, na universidade. Em especial, esse entendimento promovia uma capacidade maior de oferecer respostas mais assertivas às demandas dos pós-graduandos. **Portanto, concluiu-se que a construção de**

uma identidade coletiva junto ao quadro de desvalorização científica suplementou a direcionalidade relacionada à participação em ações coletivas.

6.1.2. Atribuindo as injustiças sofridas frente à desvalorização da ciência – Construindo quadros de explicação e solução à condição pós-graduanda

Agosto de 2021, em meio às preparações para as manifestações coletivas pela Independência do Brasil, agendadas para esse mesmo dia, participantes da APG 3 realizaram uma assembleia discente com os pós-graduandos de sua universidade. Nessa reunião, os participantes falavam sobre a situação de indisponibilidade, na época, por tempo indeterminado, dos sistemas do CNPq, incluindo a Plataforma Lattes, causando o que ficou conhecido como apagão da ciência. Ivan coordenou a reunião.

ATRIBUINDO A DESVALORIZAÇÃO DA CIÊNCIA (1/4)

DENISE

Então, esse apagão dos dados, ele é deliberado, ele é construído, ele parte do projeto. E ele se associa a essa cortina de fumaça, que, permanentemente, o governo faz com as ameaças de retrocesso democrático, né? Então, é um cenário difícil, porque coloca a gente em um cenário, assim, de impotência, às vezes, né? 'Cara, mas é de todos os lados. Por onde a gente ataca, né?' Então, mas acho que é importante a gente manter o centro da nossa agenda, o centro da agenda de defesa do estado democrático de direitos aliado aí a uma agenda de retomada do investimento público, em especial, nas áreas estratégicas e nós, aqui, atuamos em duas áreas muito estratégicas, que é a educação e a ciência, né? Vamos começar, agora, novamente, o debate sobre o orçamento de 2022. Está se elaborando uma proposta, já tem algumas proposta em curso. É...continua não muito bom, né? Continua, pelo que a gente tem percebido aí, uma seara muito difícil, mas eu acho que tende a ser um pouco melhor, por conta do ano eleitoral. Vamo ver como é que isso vai se apresentar. Pra esse ano, pra 2021, a gente ainda tem aí um problema com as universidades, né? Com o orçamento das universidades. O orçamento do CNPq foi...uma parte dele foi reposto pelo FNDCT, pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Não sei se vocês se lembram, mas a gente entrou com a liberação, no congresso nacional, do orçamento pro FNDCT. E esse recurso, que deveria ter um sentido ESTRATÉGICO de investimento, tá sendo utilizado para pagamento de reposição de orçamento. Reposição de orçamento, né? Então, assim, o CNPq repôs o orçamento pra concluir o seu ano, porque tava, também, em aberto. A gente tava sem saber se ia ter o pagamento de bolsa até o final do ano ou não. A CAPES teve um anúncio do Ministério da Educação de que teria, não deixaria de pagar as bolsas, mas, também, não disse, né? Qual é esse montante. Vamo ver se, semana que vem, esses dados aparecem, né? Quais são esses dados, da reposição orçamentária da CAPES, mas dizem que os recursos estão assegurados. No entanto, o Estado brasileiro, ele continua limitando o alcance da pesquisa científica. Acho que essa é a questão, né? Os recursos pro FNDCT, eles deveriam ser investidos em projetos ESTRATÉGICOS. A gente, inclusive, tem debatido e tem proposto ao conselho deliberativo do FNDCT, que PARTE desse orçamento, dos 5 bi que foram liberados, sejam investidos na CARREIRA CIENTÍFICA, na estruturação de uma carreira científica, no Brasil, porque a gente tá numa condição de muita vulnerabilidade. Os jovens pesquisadores, no Brasil, mestrandos e doutorandos, jovens doutores, a gente tá num cenário de desalento, né? De desalento, de poucas perspectivas. Só que a gente, também, é uma força de trabalho imprescindível, pro Brasil, né? Se a gente perde essa geração, se a gente olha pro que tá acontecendo, nesse momento, no ensino médio, né? Metade dos jovens brasileiros não compareceram ao ENEM. Se a vê a quantidade de evasão, na graduação, dificilmente, a gente vai ter uma REPOSIÇÃO satisfatória, pra retomar o crescimento humano dessa força de trabalho altamente especializada. E ESSA ATUAL, a gente que tá, agora, se formando no doutorado, e que já se formou, na medida que não incorporada pelo mercado de trabalho, essa força de trabalho também se perde. E você não consegue repor. Então, assim, esse apagão, também, da força de trabalho altamente especializada, é uma coisa que a gente não pode permitir que aconteça. Então, o que nós temos...a gente

começou a debater bastante isso com o Plano Anísio Teixeira, acho que a gente já teve até a oportunidade de conversar, aqui, também, sobre isso. O Plano Anísio Teixeira, ele ainda é LIMITADO, porque ele é um plano emergencial, mas ele trata, aqui, o que a gente propõe é a criação de 50.000 bolsas de pós-doc, no Brasil, porque, se a gente não tem geração de emprego, ainda, a gente PRECISA ter alguma forma de fixar esses...essa força de trabalho, no Brasil, né? A gente precisa ter uma política. Então, dobrar o número de bolsas, mestrado e doutorado, conseguir universalizar as bolsas do doutorado, que é quem, objetivamente, optou por seguir na carreira científica. Então, uma série de questões, que a gente vem pautando, mas, fundamentalmente, o núcleo é: estruturar a carreira científica, no Brasil, com esses recursos, que deveriam ser para INVESTIMENTO e não para cobrir o orçamento deficitário do governo. Só para vocês terem uma ideia, o Guedes, pra liberar 100 milhões do FNDCT, fez um corte de 116 milhões no CNPq. Pra liberar 100 milhões do fundo, você tira 100 milhões que já tava aprovado, no orçamento, pra não superar o teto de gasto. Então, é uma conta LOUCA. É uma conta que, de todas as perspectivas que a gente olha, ela desmonta a ciência, né? Ela desmonta a universidade, ela desmonta o nosso sistema nacional de pós-graduação. Então, é um momento muito sensível. Essa disputa em torno do FNDCT, ela ainda é um debate, porque metade do orçamento, quase, do FNDCT, boa parte dele, foi destinado à OSs e não à pesquisa básica, né? Então, a gente vê alguns estudos. Então, assim, ainda é muito nebulosa esse debate, a gente tem, ainda, a discussão que vai começar agora sobre o orçamento de 2022 e disso depende o futuro da universidade, o futuro da pesquisa, né? Que a gente não se afunde mais nesse cenário difícil que nós já estamos. É o MENOR investimento em ciência, no Brasil, em 12 anos, né? E se equipara aos orçamentos dos anos 90. Então...sendo que a ciência e nosso sistema de pós-graduação, ele é muito maior e requer muito mais investimento. Então, é um cenário muito difícil, mas que a gente precisa, agora, retomar a batalha política. A gente tem tido batalhas pontuais, como a liberação do FNDCT e eu acredito que só a nossa mobilização é capaz de construir um cenário melhor pro ano que vem. E pra concluir, eu não sei quanto que tá o meu tempo, Ivan, mas é...eu acho que a gente não pode abrir mão da questão democrática, né? O debate democrático, ele atinge a ciência, porque, concretamente, nós estamos...a gente tem mais de 20 instituições, no Brasil, sob intervenção. A universidade 3 foi perseguida. Foi perseguida! Eles queriam pegar a universidade 3, a universidade X1, as grandes universidades do Brasil. É que a universidade 3 construiu a sucessão da reitora, né? A comunidade se uniu contra o fascismo. Isso AQUI foi muito importante, porque onde isso não aconteceu, houve intervenção. Onde a comunidade acadêmica não conseguiu ENXERGAR que era o momento de unir todo mundo contra o fascismo, abriu-se o flanco para a intervenção. Então, nós conseguimos evitar na universidade X2, universidade X3, universidade X4, universidade 3, universidade X5, porque conseguiu construir uma estratégia na comunidade. E acho que vocês não podem perder isso de vista. A APG tá nos conselhos da universidade, esses caras tão entranhados no Estado brasileiro. Isso aqui tem REPERCUSSÃO, né? O bolsonarismo, pra além do Bolsonaro, tem repercussão, tem tido repercussão na perseguição de PESQUISADORES, gente. E não é só dos famosos. Não é só do professor X1, que foi reitor da universidade X6. Não é só da professora X2, que tem a evidência da grande mídia. Da professora X2, que já tá fora do Brasil. É uma coisa que tem se dado no COTIDIANO DA PESQUISA. Pós-graduandos da universidade X7, a galera lá tem APG, inclusive, né? Então, a nossa turma do movimento de pós-graduandos tá com MEDO de atuar, gente. Tá com medo de escrever nota. ENTENDEM? Tá tendo desmonte na universidade X7, tá tendo desmonte na universidade X8, e a nossa turma tá COAGIDA. ENTENDEM? É um cenário muito...isso que a gente tá fazendo aqui...é até uma dúvida. A Tarsila veio aqui e falou do objetivo dela, do sigilo e tal. É bom que vocês vejam quem ela é, porque eles estão por aqui, estão por aí. Tão vendo o que que a gente tá falando, embora tudo seja público, né? Hoje, não tem como se esconder, mas jovens como nós tão sendo perseguidos em outras instituições, nessas universidades que estão sob intervenção. Então, esse debate não pode sair do nosso horizonte. Então, por isso que eu queria só concluir que nós PRECISAMOS fortalecer a luta pelo Fora Bolsonaro nas ruas. Não é porque a gente tá na pesquisa, que tá, aqui, no nosso mundinho, que a gente não pode...acho que o esforço, aqui, de quem tá na assembleia, logicamente, é de quem tá envolvido com a luta coletiva, né? Mas acho que o nosso esforço é ampliar isso, gente. Ampliar pro MÁXIMO de pessoas INDEPENDENTE da opinião política, independente da sua ideologia, independente do que pensa sobre o mundo, da sua visão do mundo, a gente precisa ganhar as pessoas com o Fora Bolsonaro, a gente precisa fortalecer a luta nas ruas. E a gente precisa ou pelo impeachment ou em 22 derrotar esse projeto, que tá nesse debate do centenário, podendo colocar e construindo o Brasil, novamente, numa condição colonial, no ano que a gente comemora o bicentenário da independência. Então, é isso. Boa assembleia pra vocês. E tô, aqui, à disposição.

IVAN

Obrigado, Denise. É sempre uma oportunidade muito boa a gente ter você, que já colaborou com a gente, aqui, na APG. Enfim, nas nossas plenárias e assembleias. Sempre bom ter uma fala sua sobre essa conjuntura nacional da pós-graduação, né? Que nos atinge em cheio na universidade 3, que tem mais de 130 programas de pós-graduação stricto sensu, mais de 400 cursos de lato sensu. Então, enfim, acho que é de extrema relevância colocar essas questões e a preocupação, também, sobretudo com o futuro da democracia, no Brasil, né? Acho que é isso que tá em jogo, nesse momento, acho que a gente não pode ter dúvidas sobre isso. E pode contar, enfim, com a atuação da APG e tenho certeza, também, com essa assembleia, com os pós-graduandos e pós-graduandas da universidade 3, pra gente poder BARRAR essa chaga do fascismo, que a gente sabe que, vez ou outra, ela volta, né? Pra poder nos afrontar ao longo da história, mas que, enfim, a gente vai vencê-la mais uma vez. Obrigado, Denise. Vou abrir, então, gente, as inscrições pelo chat, pra caso alguém queira falar. Então, como eu disse, o tempo de fala são 2 minutos, caso alguém queira fazer alguma pergunta, também, pra Denise, acho que é bom nessas primeiras inscrições também, enfim. Então, as inscrições estão abertas.

MARÍLIA

Bem, gente. Eu já me apresentei, então, vou aproveitar esse tempo, na verdade, pra falar sobre o 7 de setembro. A Denise trouxe, aqui, perspectivas, né? E a importância dos pós-graduandos se organizarem, participarem das lutas. A gente sente MUITA FALTA de encontrar esse público mais organizado, essa categoria mais organizada. E é um desafio pra APG nos...organizarmos todos, né? E o 7 de setembro é uma data muito importante. Trata desse MARCO da independência do Brasil. Mas que independência é essa, né? É isso que se questiona há muito. Temos a organização X, que trata dessa temática. Qual é o PAÍS que a gente quer? De forma a gente quer? E a campanha Fora Bolsonaro, que a APG participa, a ANPG participa, né? É uma organização...uma construção nacional que existe, também, no Estado do Rio e na cidade do Rio, vai ter um ato, no dia 7, 9 horas da manhã, que a pauta principal é essa: a vida em primeiro lugar. Então, mais do que falar de retorno de aula, a gente precisa falar de VIDA, precisa falar de COMIDA, a gente precisa falar de SAÚDE, a gente precisa falar de PERSPECTIVAS, né? Qual é a perspectiva que a gente tá tendo, agora, com a luz caríssima, com o mercado caríssimo? Isso AFETA a vida dos pós-graduandos, como a pós-graduanda falou, aqui, agora, houve uma democratização do acesso. Não só a graduação, mas a pós-graduação. Nós NÃO somos mais esse grupo privilegiado da década de 90. Então, aqui, tem muita gente que entra precisando da bolsa pra se manter. E precisa se manter das mais diversas formas e todas essas crises, que são projetos, né? Afetam as nossas vidas. Então, vai ter manifestação dia 7 organizada pela campanha Fora Bolsonaro. Eu vou colocar o link, aqui, no chat, pra vocês já se incorporarem, mas sigam nas nossas redes. Então, eu vou pedir mais uma vez, principalmente, pra quem tá no grupo da plataforma digital, que é o lugar que a gente tem, né? Sem vida presencial da gente se encontrar e fazer as nossas trocas.

Conforme observado no excerto acima, além da desvalorização científica, uma das participantes (Denise) tentou mobilizar a construção de explicações para o contexto da pós-graduação relacionadas ao bolsonarismo, um “fenômeno político que transcende a própria figura de Jair Bolsonaro, e que caracteriza-se por uma visão de mundo ultraconservadora, que prega o retorno aos ‘valores tradicionais’ e assume uma retórica nacionalista e ‘patriótica’, sendo profundamente crítica a tudo aquilo que esteja minimamente identificado com a esquerda e o progressismo” (FREIXO; PINHEIRO-MACHADO, 2019, p.8) ou um “projeto interclasses sustentado pela política, no topo, e por fortes afinidades eletivas, na base” (NUNES, 2022, p.23). Também é possível observar a tentativa de explicar esse contexto, a partir do déficit orçamentário do CNPq, o que impactaria não somente o pagamento de bolsas de

estudo, mas, também, a estruturação de uma carreira científica brasileira. Por fim, observa-se a tentativa de explicar esse contexto, a partir do reconhecimento das implicações entre desdemocratização, ciência e fascismo, no país. Essa tentativa de construção de quadros explicativos compostos por esses aspectos contextuais foi bem-sucedida (e.g., “Acho que é isso que tá em jogo, nesse momento, acho que a gente não pode ter dúvidas sobre isso”, “pra gente poder BARRAR essa chaga do fascismo, que a gente sabe que, vez ou outra, ela volta, né?”, Nós NÃO somos mais esse grupo privilegiado da década de 90. Então, aqui, tem muita gente que entra precisando da bolsa pra se manter”).

Todavia, os quadros explicativos também costumavam ser compostos por outro aspecto contextual, que, embora tenha sido citado, no excerto anterior, não foi construído coletivamente pelos participantes daquela reunião. Maio de 2022, a recém eleita gestão da APG 4 realizou uma assembleia discente. Nessa reunião, os participantes falavam sobre a vitória de sua chapa, nas últimas eleições para a Diretoria da APG, e articulavam a participação dos pós-graduandos na elaboração de diversas atividades, para construção da etapa local do CNPG, que ocorreria no próximo mês. Bruna coordenou a reunião.

ATRIBUINDO A DESVALORIZAÇÃO DA CIÊNCIA (2/4)

BRUNA

Isso mesmo, Breno. Tá em construção, na verdade. A ideia dessa assembleia é que a gente consiga agregar pessoas, pra gente construir isso. Será um evento presencial no campus. Nós estamos trabalhando as atividades em conjunto com outros pós-graduandos. Não temos, ainda, fechado, né? A gente só definiu o período, que vai ser no final do junho. Está, realmente, em construção. Inclusive, esse é momento da gente conseguir fazer isso, porque nós entendemos que a etapa local, ela é um momento fundamental pra gente conseguir conscientizar o máximo possível dos alunos, né? Disputar alí dentro da universidade, num primeiro momento, as questões que são muito particulares a nós, né? A questão do financiamento. Gente, quem quer fazer uma pesquisa, se vai pedir dinheiro, taxa de bancada, NÃO TEM dinheiro. Essa é a realidade. Tem programa 7 que tem 1 bolsa pra cada aluno, que passou em primeiro lugar. E aí, eles começam a fazer discussão, que tem um critério X, que, às vezes, coloca o cara lá meritocrata de primeiro em quinto.

[RISOS]

E aí, a gente começa a fazer umas discussões que não tem nada a ver, sabe? Porque o problema, realmente, é o financiamento. Acho que é preciso ampliar isso, em um primeiro momento, dentro da universidade e a etapa do congresso vai ser PRA isso né? E disputar externamente, porque nós precisamos lembrar que, se não fossem as instituições públicas de pesquisa durante a pandemia, teria morrido muito mais gente. Se não fossem as instituições públicas, não teria VACINA. A gente não taria podendo fazer as coisas que a gente tá fazendo hoje. E eu acho que é preciso AVIVAR essa memória, sabe? Tudo isso existe, é um fator de mobilização. Acho que seria IMPORTANTE se os alunos se manifestassem, se vocês conseguissem, talvez, trazer sugestões à respeito dessas atividades, tanto a questão do congresso quanto a mobilização à respeito das bolsas. Pode falar, Sandra.

SANDRA

Eu acho que nesse sentido que você falou, tanto da questão bolsas quanto à valorização da ciência, da pesquisa, no Brasil, fatores econômicos que, à nível nacional, fazem com que a gente tenha essa desvalorização, é o baixo crescimento do país. Então, a gente precisa de uma outra política, né? Precisa de um outro projeto de país, porque, na realidade, a gente não tem um projeto de país desde 2016. E uma questão, também, que é o teto de gastos, né? Então, eu acho que, enquanto a gente, na pós-graduação...eu acho interessante, talvez, até uma ideia pro congresso, também, da gente promover uma discussão sobre o teto de gastos e os impactos na área de educação, de forma geral, e na área, também, né? Da pós-graduação, nas universidades, e, também, né? A ciência e tecnologia no país. Acho que isso seria interessante e, talvez, a gente, a partir desse tempo de discussão, a gente construir algum videozinho, alguma coisa, que a gente possa DIVULGAR. Que, assim, o conhecimento e esse debate possa ser divulgado pra outras pessoas, que, quando votarem, pensarem nisso também. Entendeu? Que eu acho que é uma forma da gente criar esse link. Talvez, funcione mais do que panfleto na rua e tal. Entendeu? Tentar fazer alguma coisa nesse sentido, acho que seria uma boa.

BRUNA

Muito bom, muito bom. Alguém mais quer se manifestar? Quer dar alguma sugestão?

BRENO

A Sandra tem razão, porque até, na verdade, assim, o teto de gastos foi aprovado lá em 2016, né gente? Então, às vezes, a gente dá por natural, que todo mundo saiba, entenda, saiba o que é e já é contra. E acho que não, né? Acho que tem um papel, sim. Um trabalho a se fazer de RELEMBRAR a tragédia que é, o escândalo que é o Brasil ter uma regra como o teto de gastos, coisa que nenhum outro país do mundo tem. E eu acho que rola, a gente inclui esse tema aí, fazer uma coisa pedagógica, informativa, né? Sobre isso, porque, sem dúvida, é um tema que é um divisor de águas, nessa eleição, né? Os candidatos que se comprometerão ou não com acabar com o teto de gastos, né?

No excerto acima, observa-se, novamente, a construção coletiva de quadros explicativos por três participantes da APG 4 (Breno, Bruna e Sandra), a partir do aspecto contextual orçamentário (e.g., “Gente, quem quer fazer uma pesquisa, se vai pedir dinheiro, taxa de bancada, NÃO TEM dinheiro”, “Então, a gente precisa de uma outra política, né? Precisa de um outro projeto de país, porque, na realidade, a gente não tem um projeto de país desde 2016”). No entanto, a análise do excerto acima possibilitou observar, em particular, a tentativa bem-sucedida de explicar o contexto, a partir do reconhecimento das implicações do teto de gastos, uma referência à Emenda Constitucional (EC) 95/2016, que limitou investimentos em áreas sociais, incluindo a ciência e a educação (e.g., “Um trabalho a se fazer de RELEMBRAR a tragédia que é, o escândalo que é o Brasil ter uma regra como o teto de gastos”).

Desse momento em diante, entendia-se que o trabalho executado pelos pós-graduandos era injustamente desvalorizado, por causa dos efeitos do bolsonarismo, do déficit orçamentário das agências de fomento públicas, em particular, do CNPq, das implicações entre desdemocratização, ciência e fascismo e, ainda, da EC 95/2016,

o que indicava, novamente, a indicialidade e a reflexividade do significado de injustiça. Ou seja, os participantes entendiam sua condição com base nesses aspectos contextuais, logo, era necessário construir soluções coletivas para a condição pós-graduanda com base neles. Pela força desse entendimento, promovia-se uma certa facilidade na articulação de ideias e na subsequente composição de pensamentos sobre o contexto da pós-graduação. Em especial, esse entendimento facilitava a permeabilidade e o trânsito institucional dos participantes entre as organizações direta ou indiretamente relacionadas ao MNPG, e a compreensão da complexidade da atuação dos atores envolvidos nelas, o que envolvia, por exemplo, rapidez na articulação organizativa dos participantes, isto é, em suas capacidades de reconhecer os encadeamentos produtivos dessas organizações e, assim, propor alianças estratégicas entre elas. **Portanto, concluiu-se que, nessa interação, as explicações relacionadas ao bolsonarismo, ao déficit orçamentário do CNPq, às implicações entre desdemocratização, ciência e fascismo e à EC 95/2016, além de servirem como quadros de sustentação da desvalorização científica, produziram direção organizativa à ação participativa da associação.**

Para ilustrar a construção desses quadros, a Figura 9 apresenta expressões explicativas para a desvalorização científica em materiais de divulgação utilizados em diferentes manifestações organizadas pela associação.

FIGURA 9: MATERIAIS DE DIVULGAÇÃO EXPLICANDO A DESVALORIZAÇÃO DA CIÊNCIA



Fonte: Site e Facebook da ANPG.

A construção do quadro de desvalorização científica também contou com a proposição de soluções, que organizaram as direções dos participantes. De volta à outubro de 2021, depois da reunião da Diretoria da ANPG com entidades parceiras para convocação à paralisação da pós-graduação, os participantes falavam sobre a importância da parceria estabelecida com as comunidades acadêmicas e científicas e, assim, encerravam os trabalhos daquele dia.

ATRIBUINDO A DESVALORIZAÇÃO DA CIÊNCIA (3/4)

LAURA

Rapidinho, gente. Assim, eu acho que um elemento que eu não trouxe na minha fala e que eu queria reforçar é que, embora a indignação contra o Bolsonaro esteja crescendo e essa é a grande bandeira que nos unifica, nesse momento, transportar essa indignação para um trabalho, que é um trabalho que vai ser necessário, pra derrotar, pra gente não só tirar o Bolsonaro da presidência, mas derrotar o bolsonarismo, mais precisamente, o projeto de governo...o projeto de poder que colocou o Bolsonaro no governo, a gente vai precisar MAIS do que essa indignação. A gente vai precisar transformar essas pessoas que tão indo em ato e tudo em militantes. E, por isso, que queria, mais uma vez, reforçar a necessidade de, nas nossas convocações pras APGs, nas nossas convocações pras bases, nós temos que ter uma linha diretiva de que tipo de ação nós entendemos que é possível e necessário as APGs e o movimento de pós como um todo realizarem. Eu dei como exemplo o ciência na praça, mas eu acho que nós precisamos dar concretude pra essa paralisação pra além dos acordos com as instituições, que já selaram esse pacto conosco. Nós precisamos fazer um movimento, que garanta essa aproximação e uma integração de algum modo. Eu sei que é difícil pelas diferenças, mas nossa opinião de quem luta por uma universidade popular é que os elementos ideológicos e econômicos são fundamentais por tudo que foi dito, desde o informe do lançamento de saúde mental até, depois, as falas das ações afirmativas. Isso é projeto de CLASSE, isso é projeto econômico. E, embora a tese majoritária, nesse momento entre partidos e, aqui, na nossa entidade seja de que o Fora Bolsonaro não é um espaço de programa de CLASSE, necessariamente, tudo bem! Podemos até concordar com isso, mas não podemos concordar que, na nossa entidade, que é uma entidade que representa os interesses de uma categoria, nós não DESTAQUEMOS esses elementos, nas nossas convocatórias. Então, eu queria reforçar esse pedido, pra que a gente possa tanto para o dia 20 quanto para o CONAP, nas nossas próximas agendas, que a gente consiga...vamos colocar, também, nossos diretores para trabalhar, nesse sentido, seja nos textos, na página da entidade, seja nos cards, enfim, pra gente dar esse caráter, que reforce esses elementos minimamente ideológicos contra o bolsonarismo; e econômicos, também, contra esse conjunto de ataques que são da classe dominante, né? Que são de setores da classe dominante. Pra compor, então...a gente tem essa diferença de defender ciência e tecnologia pra soberania popular em face do projeto de ciência e tecnologia para a nação. Isso é uma diferença que temos e essa contradição também faz parte da nossa gestão, mas, ainda assim, acho que há consensos possíveis pra gente estabelecer, pra fazer uma mobilização popular, que amplie, pra além da indignação também, esse trabalho mais ideológico, mais profundo CONTRA o bolsonarismo. É isso, gente, que tinha faltado na fala anterior. Obrigada por conceder a reinscrição aí. Rebeca.

REBECA

Valeu, Laura. É...gente, então, é isso, né? Já vamos encaminhando aí, pra finalizar esse grande evento, como muitas e muitos aí ressaltaram, o momento histórico nosso de um fortalecimento, de uma construção, de organizar mesmo a luta em defesa da ciência e tecnologia. E a ANPG aí, desempenhando o seu papel, né? Importantíssimo de articulação e de mobilização. De atuação conjunta aí com o restante da comunidade acadêmica, o que fica bem explícito aí nesse evento que a gente conseguiu organizar às pressas, né? Nessa grande mesa, que a gente teve hoje. E aí, só pra reforçar alguns pontos, né? Eu acho que a gente sai daqui, né? Com vários encaminhamentos, com vários...com a renovação, a reoxigenação de várias pautas, que a gente vem tocando no último período com a defesa das instituições, das agências públicas de fomento da pesquisa, na centralidade da disputa política, mas com o entendimento, também, de que, pra gente avançar e aprofundar essas transformações, como aprofundar a própria avaliação da CAPES, que tá na pauta, pra isso, a gente precisa, de fato, de derrotar o governo Bolsonaro. Então, que o dia 20 sirva, né? Como uma etapa de mobilização, que coloque, na comunidade científica, também, a responsabilidade por esse processo. E que a gente consiga ampliar, né? E que a gente tenha, de fato, a gente sabe que, pra gente conseguir derrubar o Bolsonaro e fazer esse impeachment e defender a ciência e a tecnologia, a gente aí de amplas mobilizações de vários setores, né? Pra gente continuar avançando nessa pauta. Que a gente saia daqui, também, energizado pra organizar processos regionais, estaduais, de mobilização pra esse dia 20. Nós...vários Estados, né? A gente sabe os desafios de derrotar nossos governadores, que fazem a política bolsonarista. Então, sem dúvidas, esse processo vai ser muito importante pra gente e pra gente atualizar, também, cada vez mais, conseguir articular melhor essa luta em defesa da ciência e tecnologia e pelo Fora Bolsonaro. E que a gente faça, também, aí um grande CONAP. Que, em algum momento, a gente consiga ter um encontro presencial, pra gente se conhecer melhor, pra ter aí uma troca de afeto, que a gente merece nesses tempos árduos que a gente tem vivido, né? Que a gente fortaleça, também, as agendas locais em defesa da ciência e tecnologia, como eu falei, né? A gente tem vivido umas experiências interessantes, nesse sentido, né? De como que, a partir das cidades e das regiões, dos Estados, a gente consegue ter a centralidade dessa pauta, pra fortalecer a defesa da ciência e

tecnologia. E, por fim, saudar aí toda a diretoria em nome aí do Quentin e da Denise. Quero, também, deixar a minha admiração, também, à Denise, que tá aí, né? Conciliando a maternidade com a luta política sem desanimar. A gente sabe que não é fácil e que a gente tenha cada vez mais processos de solidariedade fortalecidos, que tornem os espaços da política espaços compatíveis, né? Com a maternidade, com a vida das mulheres, que vivem aí a sobrecarga dos trabalhos e da militância. Espero que a gente consiga, cada vez mais, avançar, né? Na nossa entidade, também, nessas pautas. Então, é isso, gente. Valeu demais. Foi ótimo!

Aqui, observa-se, novamente, a construção coletiva de quadros explicativos por duas participantes da ANPG (Laura e Rebeca), a partir do aspecto contextual do bolsonarismo. Também é possível observar a tentativa de Laura de mobilizar a construção de soluções para o contexto da pós-graduação relacionadas ao fim do governo Bolsonaro. Essa tentativa de construção de um quadro resolutivo composto por esse aspectos contextual foi bem-sucedida (e.g., “a gente precisa, de fato, de derrotar o governo Bolsonaro”).

Todavia, o quadro resolutivo também costumava ser composto por outros aspectos contextuais. De volta à maio de 2022, na assembleia discente realizada pela APG 4, os participantes falavam sobre a importância da implementação de políticas institucionais voltadas para a permanência dos pós-graduandos e de ações emergenciais de assistência a sua saúde mental.

ATRIBUINDO A DESVALORIZAÇÃO DA CIÊNCIA (4/4)

BRUNA

Bom, então, vamos pro próximo ponto de pauta, que é a questão da permanência estudantil na universidade 4 e da saúde mental. Nós recebemos um convite, semana passada, pra participar da comissão X da universidade 4. Nós ainda não fizemos as indicações dos nomes, estamos, aqui, em construção com isso. Faremos isso essa semana ainda. E a política de permanência estudantil. Nós gostaríamos de saber, na opinião dos alunos, como são... como é o cotidiano, quais são as DEMANDAS dentro desses aspectos, né? Porque, por exemplo, o retorno presencial, a gente tem muitos alunos com dificuldades de voltar a se instalar e a morar em Ouro Preto. Nós sabemos que o custo de vida está alto e as bolsas estão escassas e isso foi, realmente, um impeditivo, que a universidade 4 tentou sanar, na medida do possível, porque, como nós sabemos, não há um recurso, não há verba especificamente para uma permanência estudantil, na pós-graduação. O que se fala, no âmbito da pró-reitoria, é a construção de uma política de permanência para o bandeirão de desconto ou de gratuidade, para os alunos, a partir de uma análise socioeconômica, mas aí a grande questão é a verba. Então, tenta-se junto da reitoria ativar algum recurso, porque é da ordem do milhão, né? E isso enfatiza a necessidade da mobilização pra questão do orçamento. A gente volta até e vê como as pautas dialogam em torno da questão do teto de gastos e da necessidade da mobilização, pra que a universidade possa respirar e realizar o que, realmente, tem que fazer, que é oferecer ensino, pesquisa e extensão de qualidade. Nós estamos elaborando um formulário, que nós vamos distribuir, a partir desse final de semana, com questões muito pontuais e nós gostaríamos até de contar com o apoio de vocês não só para o preenchimento, mas, também, pra divulgação entre os estudantes dos seus programas de pós, pra gente conseguir fazer um mapeamento de quais são as questões importantes nesse âmbito da permanência estudantil e da saúde mental. Eu não sei se vocês viram, recentemente, saiu uma reportagem no veículo de imprensa X1 e, também, no veículo de imprensa X2 de uma situação de abuso de estudantes da residência em medicina veterinária, se eu não estou enganada. Só que, assim, foi uma situação muito difícil, porque, por exemplo, nós nem ficamos sabendo dessa situação. Em geral, muitos alunos nos procuram. Isso não aconteceu e... acho que é preciso a gente debater um pouco o quanto muitas atitudes no interior dos programas de pós-graduação, atitudes que são da ordem do cotidiano, assim, muitas vezes naturalizadas, né? Contribuem pro adoecimento dos estudantes, que tão no processo de formação, na pós. Nós

sabemos muito bem disso, né? Não só os prazos, mas a maneira como há o tratamento, a relação orientador-estudante nem sempre é fácil e com os professores, muitas vezes, ainda, em sala de aula, também há choques muito violentos. Então, acho que seria fundamental a gente conseguir estabelecer esse debate também dentro da universidade sobre como que a nossa entidade pode se posicionar, porque a questão não é promover linchamentos morais, virtuais, de pessoas, sabe? Mas fortalecer os espaços institucionais que lidam com isso, pra que eles funcionem, porque não adianta a gente ter uma ouvidoria que não funciona, né? Então, acho que esse debate, ele é muito importante dentro da universidade e nós...acho que podemos começar, aqui, e pensar dessa construção, talvez, dentro dos nossos programas, num primeiro momento, com os nossos estudantes, nossos colegas, né? De curso e, depois, expandir isso, pra que a gente consiga melhorar algumas práticas dentro da nossa pós-graduação da universidade 4. Então, acho que...convido, se alguém quiser se manifestar sobre esse tema, da questão da permanência estudantil e da saúde mental, pra que a gente possa elaborar essa questão em conjunto.

SANDRA

Sobre questão da saúde mental, eu acho que é importante...eu sei que a gente tem falado muito sobre isso, né? Hoje em dia, mas acho que seria importante, talvez, tipo...a universidade 4 faz isso através da semana de saúde mental, mas, às vezes, as pessoas não participam tanto. Eu acho que...eu tenho pensado, pro nosso programa, aqui, em fazer alguma discussão, nesse sentido, chamando tanto, assim, os aluno quanto os professores. Por que? Porque, primeiro, pra buscar ajuda, é preciso saber que você tá passando por alguma dificuldade e, às vezes, a pessoa não consegue identificar isso. Acha que ela não tá dando conta, que ela não é capaz, etc e tal. Então, nem consegue identificar. Então, eu acho que essa é uma questão, assim, importante. E, também, pelo que eu percebo, os professores também não tem conhecimento e não sabem lidar muito com isso. Então, eu acho que o que a gente precisa é de discutir mais. Eu tenho pensado, eu não falei ainda com a representante, aqui, talvez, pra gente fazer até uma coisa em conjunto, né? Alguma discussão sobre isso, né? Pra que tanto os alunos tenham uma...saibam mais, tenham uma proximidade com o tema, quanto, também, assim, os professores pra saber lidar. No caso do nosso curso aqui, talvez seja um caso um pouco diferente, mas a relação é muito boa entre os alunos e os professores e, também, entre os alunos, o que reduz, um pouco, a pressão, né? Que se tem, na pós. Mas é sempre uma pressão, então, acho que a gente precisa falar sobre isso. Em outros casos, aqui, que há mais essa pressão, então, acho que seria mais necessário ainda fazer esse tipo de...ter esse espaço, né? De alguma forma. Então, eu acho que fazer isso dentro dos programas ou, né? Talvez, juntar dois ou três programas, que tão no centro, alguma coisa nesse sentido, acho que é bom pra fomentar esse debate. Em relação às políticas de permanência, elas são muito necessárias, né? Tanto bandejão, quanto auxílios, quanto até moradia, né? Por um critério social. Então, isso são questões importantes, mas aí a gente esbarra, de novo, né? No financiamento. Então, esse é um problema. Aqui, no nosso programa, a gente tá tentando trazer essa ideia de distribuir as bolsas não só por um critério meritocrático, mas, também, considerando a questão social e o nível socioeconômico. Então, a gente tá propondo essa discussão. Eu sei que isso já é feito em outros programas de pós, mas a gente começou a discutir sobre isso e vamos tentar construir uma análise, pra levar, né? Pro colegiado, pra gente debater isso e tentar implementar. É óbvio que quando não tem problema, né? Quando a gente tá em um período de um governo que apoia a ciência e o país cresce, tem bolsa pra...né? Não precisa, mas quando a gente tá num período difícil, realmente, é preciso priorizar essas pessoas que tem maior dificuldade em acessar o ensino de pós. Então, a gente tá tentando fazer isso, também, mas é aquela velha questão, que é uma luta maior, né? E que a gente tá tentando lutar, também. Que nós estamos, também, lutando em nível nacional. É isso.

BRUNA

Muito bom, Sandra. Eu achei ótimo essa sugestão. Eu acho que a gente podia promover mesmo discussões, a partir das representações discentes, nas unidades, né? Pensar em atividades, assim, locais. Eu acho que isso pode ser muito bom. Acho que pra conhecimento mesmo, porque eu vejo que há um receio duplo: do estudante em denunciar e, portanto, comprar uma briga com alguém que tá em uma posição de poder superior, sabe? E isso acontece MUITO. E, também, de professores, que se sentem, assim, vítimas do denunciismo, de linchamentos virtuais, de julgamentos precoces. Eu acho que é importante a gente se atentar pra isso. A Bárbara tinha levantado a mão e o Omar também. Bárbara, você quer falar primeiro?

BÁRBARA

Não levantei a mão, não. Não sei se já tô com a minha mão levantada há algum tempo, porque eu não levantei, não, mas corroboro com o que vocês falaram até agora, que essa política de permanência é uma das maiores frentes de batalha, né? Digamos assim, da APG. A gente tem ouvido aí, na coordenação-geral, muitos casos de arrepiar aí, também, no que tange a saúde mental, né? De violências psicológicas extremas de orientadores, o que não é, sinceramente, nenhuma novidade pra pós-graduação, mas a gente, também, precisa fazer esse enfrentamento, né? Então, em que medida nós vamos continuar aceitando isso e achando normal que orientadores e orientadoras coajam orientandos. Então, a gente, também, tem que pensar nisso e nessas questões mais macroestruturais. Então, eu, por exemplo, sugeriria a gente ter um diálogo constante com a pró-reitoria, nesse sentido, pra que a pró-reitoria possa formar mesmo, eu acredito até nesse aspecto formativo dos orientadores, pra que esse tipo de violência não aconteça, né? E, concomitantemente, lutar por essas políticas de permanência, né? Que possam, também, manter os orientandos na pós-graduação. Bandeirão, que a gente não tem acesso, né? Não tem acesso facilitado e tudo mais. É nesse sentido.

BRUNA

Omar.

OMAR

Gente, boa noite. Eu sou o Omar, da APG também, né? E do programa X1. É...eu acho que a linha tá boa, sabe, Bruna? Da gente tentar fazer esse vínculo da questão da saúde mental com as políticas de permanência. Eu acho que a gente precisa de ganhar espaço na universidade com esse debate, com esse vínculo, porque são coisas que, no geral, os estudantes separam. Uma coisa é a assistência, uma coisa é minha vida material e uma outra coisa, que fica aí fica na questão mais da doença, né? E tal, uma questão muito particular, né? Questão de saúde mental não tem nada a ver com o contexto político, não tem nada a ver com o macro. Assim, acho que a linha é da gente vincular uma coisa com a outra. E eu acho que seria, talvez, interessante se a gente conseguisse fazer uma campanha, sabe? Ter um mot, né? E algo de fôlego, assim, que, talvez, junte, inclusive, com a outra pauta nossa, né? Com o processo de mobilização para a etapa local nossa do congresso, talvez, esse possa ser um mot, assim. E algo nesse sentido: 'não é natural, não é normal você ter medo de quem ensina', sabe? Alguma coisa nesse vínculo, assim, uma frase. E aí, com essas frases, que a gente disputa pelos corredores da pós, sabe? Talvez, algo nesse sentido. Eu tô imaginando muito, assim. Agora, eu tô vindo do outro campus, os adesivinhos, a galera gostou pra caralho dos adesivos da vacina e tal, sabe? Um adesivo com isso, talvez, ajude. E nas redes, sabe? Então, uma campanha nesse sentido, né? Porque eu fico, também, pensando...acho que fazer evento é legal, acho que é importante e tal, mas, às vezes, a gente contribui, também, com o evento com que a galera canse também, né? 'Mais uma coisa, né? Mais um GT, mais uma tarefa, mais um evento e tal'. Acho que a gente pode fazer, colocar isso no horizonte, mas o que a gente conseguir de juntar uma coisa com a outra é melhor. E, por último, eu acho só que, assim...é real, é muito concreto que não tem dinheiro, né? E a reitoria sempre vai falar isso com a gente. Mas eu acho que a gente precisa, também, que a reitoria fale isso pra sociedade, sabe? A gente precisa de fazer...a reitoria não pode só responder a gente nessa posição, né? Eu acho que a universidade, como instituição, igual tá fazendo agora, um papel bonito de fazer, com a luta contra a exploração mineral aí na serra. Então, acho que a universidade tem que se posicionar publicamente sobre esses temas, sobre qual universidade que ela quer construir, assim. Acho que isso nos ajuda. Fechei.

No excerto acima, observa-se, novamente, a construção coletiva de quadros resolutivos por quatro participantes da APG 4 (Bárbara, Bruna, Omar e Sandra) relacionados ao fim do governo Bolsonaro (e.g., “Quando a gente tá em um período de um governo que apoia a ciência e o país cresce, tem bolsa pra...né? Não precisa, mas quando a gente tá num período difícil, realmente, é preciso priorizar essas pessoas que tem maior dificuldade em acessar o ensino de pós”). No entanto, a análise do excerto acima também possibilitou observar a construção coletiva de resoluções

relacionadas às políticas de permanência estudantil (e.g., “essa política de permanência é uma das maiores frentes de batalha, né?”) e de saúde mental (e.g., “Então, em que medida nós vamos continuar aceitando isso e achando normal que orientadores e orientadoras coajam orientandos”).

Desse momento em diante, entendia-se que, para que o trabalho executado pelos pós-graduandos não fosse desvalorizado (ou fosse menos desvalorizado, pelo menos), dever-se-ia por fim ao governo Bolsonaro e implementar políticas de permanência e saúde mental da pós-graduação. Pela força desse entendimento, facilitava-se a orientação organizativa dos participantes, o que envolvia, por exemplo, rapidez no estabelecimento de fluxos de comunicação e informação entre os pós-graduandos. **Portanto, concluiu-se que as resoluções relacionadas ao fim do governo Bolsonaro e à implementação de políticas de permanência e de saúde mental também produziram direção organizativa à ação participativa da associação.**

A Figura 10 apresenta expressões resolutivas para a desvalorização científica em diferentes materiais de divulgação.

FIGURA 10: MATERIAIS DE DIVULGAÇÃO SOLUCIONANDO A DESVALORIZAÇÃO DA CIÊNCIA



Fonte: Site e Facebook da ANPG.

6.1.3. Articulando experiências e perspectivas para promoção da ação por justiça – Construindo quadros de conexão com a luta pós-graduanda

Setembro de 2021, em meio às preparações para as manifestações coletivas pelo *impeachment* de Jair Bolsonaro, agendadas para o dia 2 de outubro desse ano, participantes de APGs do Estado de Minas Gerais realizaram uma reunião de fórum. Nessa reunião, os participantes falavam sobre suas experiências de atuação, nas APGs, ao mesmo tempo organizavam a participação das associações, nas manifestações. Mayara era participante da APG 4 e coordenou a reunião.

ARTICULANDO A AÇÃO EM DEFESA DA CIÊNCIA

IVANA

Oi, oi. Boa noite, gente. É...tá dando pra ouvir, né? Acho que tá. Bom, eu acho que, no caso, assim, do meu relato, é quase que um desabafo, sabe? Mas eu penso que, talvez, outras APGs podem estar passando por essa mesma questão. É...a gente tá vendo, assim, um pouco do que o Cauê falou, um desanimo muito grande, sabe? Com...em relação à todos os pós-graduandos mesmo, de todo o cenário que a gente tá vivendo, né? Tanto econômico, pandemia, a PRESSÃO que a gente sofre muito grande, que orientador não quer saber se você tá bem, se você tá com problema. Você tem que, simplesmente, levantar a cabeça e seguir o que foi estabelecido, né? No início do doutorado, mestrado. E eu acho que isso é o que mais tá pegando em todas as pós-graduações que a gente tem, aqui, na universidade X1. E, por conta de já ter toda essa exigência dos orientadores, de aulas e tudo mais, a gente não tá conseguindo mobilizar muito o pessoal, sabe? Porque...até mesmo dentro da nossa APG, a nossa diretoria, ela tá um pouco, assim, com pouca participação, então, tá sendo sempre as mesmas pessoas que estão participando das reuniões, que estão envolvidas e isso vai desanimando e, ainda, acumulando muitas tarefas, né? Então, a gente acha que, até numa última reunião, a gente acha que, a partir do momento que as atividades forem voltando a serem presenciais, isso vai ser mais fácil até mesmo pra gente ter um maior contato com os estudantes, né? Tá todo mundo MUITO sobrecarregado, principalmente, esse ano, assim...FINAL do ano, né? A gente começou o segundo semestre AGORA de aulas, né? Então, o pessoal tá muito, muito sobrecarregado. A gente vê que, como eu falei, dentro da nossa diretoria tá tendo pouca participação e fora muito menos, né? Então, a gente tenta divulgar, fazer divulgações e tudo mais, MAS a gente não consegue exigir uma participação maior do que a que a gente já tá tendo, que é baixa. É...a gente ainda tá tendo contato com as pós-graduações, com as coordenações das pós-graduações, pra estabelecer essa questão de prazo, né? De o aluno ter essa folga, né? Com relação a prazo de defesa, principalmente, na saúde, que já é um alto nível, assim, a gente é CAPES 7 e tudo, é MUITA exigência, MESMO. Todos os alunos de doutorado, eles tem que defender com o 1 artigo aceito. Então, eles resolveram retirar essa exigência, pra somente 1 artigo submetido. A gente, assim, internamente, a gente ainda acha que tá MUITO exigente ainda, né? Porque 1 artigo submetido...e muita gente foi prejudicada por conta da pandemia e não tem resultado, não tem resultado, pra publicar 1 artigo. Então, a gente ainda tá discutindo entre os diretores, pra levar isso aí pra colegiado e, se for necessário, levar pro conselho, pra gente tentar retirar essa exigência de submissão de artigo. Pra, assim...tentar diminuir a carga que os nossos estudantes tão tendo, que, COMO TODOS SABEM, tá muito difícil. Então, é mais ou menos isso. É um desabafo mesmo, que tá complicado, MAS a gente ainda tem esperança que, no ano que vem, a gente consiga renovar isso aí, né? De ter um pouquinho mais de esperança e tudo mais. Obrigada, gente

MAYARA

Valeu, Ivana. Quando retornar, realmente, vai ficar...é muito difícil mobilizar assim, né? Eu queria só...

BÓRIS

Posso só...o que a Ivana falou aí, acho que é muito interessante. É...uma das formas que a gente tentou encontrar, aqui, para aproximar-se dos alunos, a gente criou um grupo só dos representantes, né? Criou um grupo dos representantes e, a partir desses grupos, a partir desses representantes, que a gente tá conseguindo chegar aos colegas, né? Ouvi-los, ouvir essas demandas através dos representantes de turma. Então, a gente criou um grupo só de representantes. Então, qualquer coisa que a gente queira, né? A gente recorre a esse grupo e tá tendo...a gente tá conseguindo alguns resultados positivos em relação...mas isso que você falou, Ivana, é uma coisa muito séria, essa questão da motivação, né? Acho que o próprio momento que nós estamos vivendo, né? É um momento, realmente, atípico, né? Atípico. A gente tá torcendo, realmente, pra que o mais rápido possível aconteça o retorno presencial, pra que a gente, realmente, tenha essa aproximação mais direta com os alunos, os colegas, né? E a gente possa tá ouvindo direta...no olho a olho, né? Vamo dizer assim, que é o que, realmente, EMOCIONALMENTE, é muito melhor pra gente, né? Mas é um momento muito complicado, viu? Essa questão da motivação, né? E eu acho que a gente não pode desistir, não. Acho que a gente não pode desanimar, não, tá? A gente tem que passar pra eles exatamente esse...é...essa disposição, o compromisso que nós assumimos, né?

MAYARA

Exatamente. Clarice, Clarice da universidade X2.

CLARICE

Boa noite, pessoal. A Mayara já me apresentou, eu sou a Clarice, né? Da APG X. Eu gostei da sugestão do Bóris sobre ter esse contato mais direto, né? A gente da APG aqui, também vou dar algumas sugestões, Ivana, a gente criou até um grupo também, mas aí com o máximo de discentes que a gente conseguiu, né? Claro que ainda não chegou a um número muito expressivo, mas já facilita, porque mandamos lá pros programas de forma geral, então, eles repassam. A gente tem, também, um grupo que é só com os representantes, além disso, sabe? Então, facilita bastante e a gente usa esses programas de email marketing, pra gente enviar os e-mail pra eles sem... não ficando muito por conta só das secretarias dos programas, porque, muitas vezes, elas não repassam nosso e-mail. Aí, tipo assim, é uma sugestão, né? E a gente usa muito formulários quando a gente quer pegar dados desses alunos, a gente usa muito a criação de formulários e até nos ajudou muito em algumas questões, que eu até já trouxe pra Mayara numa outra reunião e aí vou compartilhar com vocês também. É... você trouxe, inclusive, você trouxe sobre um desabafo aí com a questão dos coordenadores. A gente não recebe muita reclamação com a questão dos coordenadores, não, dos orientadores, né? A gente não recebe muita reclamação dos programas, dos orientadores, mas, em compensação, dos gestores das maiores instâncias da universidade X2, principalmente em relação à reitoria. É uma reitoria extremamente AUTORITÁRIA, né? Enfim, há uma luta...

NUNO

Teve votação?

CLARICE

Então, Nuno, teve a votação da escolha da reitoria, mas o reitor é alinhado com o governo federal, então, houve uma justificativa, assim, do por que dele tá lá, né? Houve aquela questão de ter os mais votados e, nessa lista dos mais votados, o governo escolheu, né? Acho que aconteceu isso em outras universidades também. Não sei qual foi a posição dele.

BÓRIS

É um cargo político.

CLARICE

É um cargo político. Exato. Então, foi mais por indicação mesmo do que por votação. E, assim, o reitor, ele é um pessoa que você não consegue dialogar e eu faço parte, como representante da pós, no conselho X e o diálogo, nesses órgãos, é complicado, porque a maioria é alinhada à reitoria, que é alinhada ao governo, né? Então, ou seja, somos sempre votos vencidos lá dentro. E não há diálogo mesmo, principalmente, com os estudantes, assim. Eles são vistos como PEÕES, como se a universidade X2 fosse uma grande empresa e os estudantes tão lá pra servir o que a reitoria decidir. Inclusive, numa dessas... desses confrontos que a gente teve com esses órgãos, principalmente com o comitê de covid, a APG sofreu ataque diretamente. E eu sou representante, também, nesse comitê e eu sofri ataque direto, porque eu estava contra esse retorno das aulas, porque eu debatia, eu levava dados. E eles tavam INDIGNADOS, que eu estava lá e eu sofri ataque pessoal, a APG foi... tentaram me desqualificar pro cargo, tentaram desqualificar a APG como associação. Então, o que a gente tá fazendo, pra tentar mobilizar as nossas bases? Não só contra a questão que a gente vive lá dentro da universidade X2, mas contra o Bolsonaro, contra o ministro da educação e essas decisões, que tem atingido diretamente as nossas categorias tanto da graduação quanto da pós, é tentar criar eventos e conversas com os estudantes, que sejam atrativos pra eles mesmo. E aí, a pós-graduação tá com essa ideia de criar eventos, que sejam eventos culturais, que vai atrair os estudantes, né? Pra... vai ser online, claro, mas que envolva algum tipo de cultura, algum tipo de... e criar debates, assim. Principalmente, debates que mostrem a importância do movimento estudantil, das lutas estudantis. Enfim, a gente tem promovido algumas coisas. Estamos com poucas pessoas e muitas demandas. Então, a gente tá tentando fazer o máximo que a gente consegue no pouco tempo, porque, em meio disso, também somos estudantes, temos projetos pra submeter, tem as dissertações, enfim, né?

MAYARA

Obrigada, Ivana. E até eu tava pensando, aqui, se a Uly estiver ali, porque lá na universidade X3 tá com uma situação parecida. Da reitoria, né? Não sei se ela já chegou. Porque até conecta nesse contexto aí, que tem tido muitas universidades, né? Que o primeiro da lista não foi o nomeado. Então...você tá numa universidade em que a REITORIA é bolsonarista, é OUTRO rolê. Assim, gente, a gente ainda...e até quando a gente ouve as histórias, a gente se sente até bem, assim, né? 'Ah, nossa, a gente reúne, conversa com a reitoria, conversa, né?' Aí, a Uly tá aí. Você já gostaria de falar?

CLARICE

Só um parêntese antes da Uly falar. A reitoria assim como os outros órgãos, que, mesmo autoritários, mesmo adotando essa posição, e é explícito, pra gente, que eles são alinhados ao governo federal, eles não admitem. Eles dizem, publicamente, que eles são contra o Bolsonaro.

MAYARA

Pois é, a coisa é sempre mais complexa, né? Mas acho que aí, depois, a gente volta, então, tá terminando de chegar. A Fernanda que tava inscrita, né Fernanda?

Conforme observado no excerto acima, uma das participantes (Ivana) tentou mobilizar a construção de motivações para o contexto da pós-graduação relacionadas ao autoritarismo atribuído ao bolsonarismo, na sustentação de práticas autoritárias da reitoria, órgãos colegiados e PPGs da universidade. Essa tentativa de construção de um quadro motivacional composto por esse aspecto contextual foi bem-sucedida (e.g., “não ficando muito por conta só das secretarias dos programas, porque, muitas vezes, elas não repassam nosso e-mail”, “você tá numa universidade em que a REITORIA é bolsonarista, é OUTRO rolê”).

Desse momento em diante, entendia-se que, em razão desse autoritarismo, a situação vivenciada pelos pós-graduandos era ruim, insustentável, entretanto, como não poderia ser alterada imediatamente, mantinha sua direcionalidade em latência. Ou seja, participantes que entendiam-se vítimas do autoritarismo, logo, era necessário aderir ao grupo. Porém, como esse trabalho também era transpassado por práticas autoritárias, em diversas instâncias superiores, a formulação de estratégias e táticas de resistência deveria manter-se em latência até o fim do governo ao qual atribuía-se a sustentação dessas práticas. Pela força desse entendimento, promovia-se um contexto interpretativo desenergizado, ainda que imbuído de significado aos participantes. **Portanto, concluiu-se que a motivação relacionada ao autoritarismo atribuído ao bolsonarismo produziu direcionamento à ação participativa da associação.**

6.2. Liderança na construção de posições e posicionamentos

Posições e posicionamentos também foram construídos pelos participantes da organização estudada. Dentre essas práticas (discursivas) produtoras de direção, seis ganharam destaque: 1) Bem-vindos ao trabalho – Construindo a posição dos pós-graduandos como trabalhadores, 2) Trabalha-se junto, aprende-se – Construindo posições potencialmente relacionadas, 3) Juntos – Construindo posições necessariamente relacionadas, 4) Separados (e opostos) – Construindo a posição do outro, 5) Por uma educação comunitária – construindo posicionamentos (ou movimentando posições), e 6) Um espaço vazio na universidade – Não construindo posicionamentos.

Vale destacar que a análise desta tese, tal como outras análises de liderança orientadas pela construção de posições (e.g., MESCHITTI, 2019, CREVANI, 2019, 2011), não esteve interessada em saber os motivos pessoais dos participantes. Também não esteve interessada no processo de construção identitária dos participantes nem no trabalho identitário realizado por eles para construção de um sentido que pudesse sustentar a estabilidade percebida de seus eus. De certo, as identidades dos participantes que informaram a construção de posições tiveram como pano de fundo o trabalho interacional realizado pela categorização social. No entanto, ao mesmo tempo que reconheceu-se que posições eram fundamentadas pelas categorias identitárias dos participantes, entendeu-se que as interações situadas entre eles produziram, para além de identidades coletivas, posições produtoras de direção. Entendeu-se, também, que, embora posições, ao terem as identidades como parte de sua construção, tenham ganhado aparência de instabilidade, essas construções também foram (des/re)construídas nas práticas realizadas pelos participantes, incluindo as práticas de liderança. Ou seja, esta análise voltou sua atenção, novamente, para o que ocorreu na prática interacional entre os participantes, e não nos participantes em si, em termos de construções produtoras de direção entendidas como necessariamente mais estáveis que categorias, lançando luz à construção contínua e, por vezes, sutil de identidades, que tornaram-se disponíveis em suas falas, no que refere-se tanto às posições que informaram como os grupos eram e/ou deveriam ser, quanto ao posicionamento dessas identidades em relação às demais.

6.2.1. Bem-vindos ao trabalho – Construindo a posição dos pós-graduandos como trabalhadores

Fevereiro de 2022, em meio à campanha pelo reajuste do valor das bolsas de estudo, sete participantes da APG 8 realizaram uma reunião: Bernardo, Isabela, Ísis, Laís, Leonardo, Paulo e Zélia. Nessa reunião, que ocorreu pouco tempo depois do início da campanha nacional, os participantes falavam sobre a possibilidade de aderir com uma campanha própria, em níveis regional e local. Paulo coordenou a reunião. Todos celebravam os resultados até então alcançados pela campanha.

BEM-VINDOS AO TRABALHO (1/6)

Ísis

Queria comentar rapidinho, pra não deixar passar, porque acho que a Zélia trouxe uma coisa muito importante, né? Que é: vamos nos organizar e também fazer a NOSSA campanha? É...sobre o reajuste? Como, enfim, eu acho que é um tema super importante que a gente podia pensar, talvez, em uma semana de mobilização, um espaço pra discutir a FAPESP, talvez até pensar algo a nível do conselho X, de sair alguma moção, não sei se seria viável, mas...é pensar por esse sentido e de grande visibilidade também. Não sei se essa campanha que vocês estavam falando que vários artistas apoiaram...foi da ANPG, né?

[TODOS CONCORDAM]

Tá. Acho que a gente poderia se inspirar nesse modelo também e marcar, assim, talvez, com 1 mês, 2 meses de antecedência. É isso, pro próximo mês marcar, pensar em uma semana de mobilização.

ZÉLIA

É...eu acho ótimo, Ísis. Assim, da FAPESP, a gente tem que unir com a universidade X1 e com a universidade X2 pra uma reunião. E aí, dá pra fazer juntos, porque é muito mais força e são as estaduais, né? Pra gente debater FAPESP. Acho que...ano passado, eu tive bastante presente no debate da FAPESP, mas é que...eu não sei quanto tá a bolsa da FAPESP. Quanto que tá? 2 e pouco? É...

[RISOS]

Quem é rico aqui, sabe.

[RISOS]

PAULO

Deixa eu ver aqui, mas é 2, quase 3 mil...

LAÍS

É. E todo ano aumenta, né? E, automaticamente, também aumenta.

ZÉLIA

Então, essa é uma briga que a gente tinha que fazer, gente. Eu acho que a briga é...ao invés da gente ficar brigando pelo reajuste, a gente tem que brigar, inclusive é uma coisa que a gente vai ter que pensar também da bolsa de auxílio que nossa própria universidade dá, essa bolsa não tá atualizada, mas ela tem lá em sua definição que ela acompanha o salário dos professores. Então, ela vai ter que reajustar, porque o salário dos professores vai reajustar. E isso é um mecanismo bom, entendeu? Porque...

LEONARDO

Pressiona.

...Isso, pressiona que tenha reajuste. Então, acho que fazer esse debate também que a gente quer reajuste, mas a gente também quer o comprometimento que vai cobrir a equação e vai ser atualizado os valores, pra gente não ter essa defasagem...é...SEMPRE. E...o que eu ia falar mesmo? Ah! Da campanha nossa por reajuste, eu acho que ela é muito importante como posicionamento nosso, mas ela é MAIS importante ainda como mobilização da nossa parte. Entendeu? Com o que o pós-graduando mais sofre é a bolsa, que tá insustentável, a gente sabe disso. É...eu acho que a gente tinha que casar, Laís, aquela atividade de 1 minuto. Por que? Que nem quando a gente pediu na ANPG. A Fabi, quando ela foi dar a matéria, ela falou, olha: 'É difícil dar a matéria sobre bolsa CAPES, porque quem lê o veículo de imprensa X, não sabe o que é bolsa CAPES'. Entendeu? Tipo, NÃO entende o que é bolsa CAPES. Então, é, sim, várias barreiras de comunicação. Acho que a gente podia fazer uma campanha de comunicação sobre o cientista, a semana da atividade de 1 minuto e...defender o reajuste. Entendeu? Acho que seria legal colar...

ISABELA

O que é isso? Não tô sabendo...

ZÉLIA

É falar do seu projeto em 1 minuto. Aí, a gente queria que todo mundo da APG gravasse em seus respectivos estúdios...

(RISOS)

...e a gente soltasse. Primeiro, a galera da gestão. Depois, chamar os pós-graduandos pra fazer isso. 1 minuto, porque é o vídeo do reels [referência a uma ferramenta existente em uma plataforma digital de mídia social utilizada pelos participantes]. Então, tipo, falar em 1 minuto o que você pesquisa e qual o espaço na sociedade. E aí, nessa campanha, fazer defesa pelo reajuste, porque é incrível, gente, eu sempre me dedico a saber o que as pessoas estudam, eu sempre pergunto pra pessoa, mas dá pra ser amigo da galera lá da universidade sem saber o que a pessoa estuda. Eu acho que seria legal isso, então, da gente contar o que a galera da APG estuda, convidar as pessoas pra fazerem os vídeos também e defender o reajuste.

Conforme observado no excerto acima, uma das participantes da APG 8 (Zélia) apresentou diferentes argumentos para delinear os deveres dos participantes à respeito da apresentação dos projetos de pesquisa, e como apresentá-los poderia contribuir para justificação da demanda de reajuste do valor das bolsas de estudo. A partir desse momento, a reunião prosseguiu com dois debates ocorrendo em paralelo. Ambos os debates tiveram como ponto de partida questões relacionadas à importância da comunicação para justificação da demanda de reajuste. Ressalta-se que, nesse e em outros espaços investigados, não havia uma descrição única e formal do que os participantes deveriam fazer, quais, como e por quem as atividades deveriam ser realizadas; nem de como os participantes deveriam identificar-se e serem identificados durante a realização dessas atividades. Também é importante ressaltar que, nessa conversa, que envolvia a divisão do trabalho na associação, parecia que os participantes estavam entendendo como encontrar seus lugares,

aprendendo sobre as atividades a serem realizadas ao mesmo tempo que aprendiam a entender-se como responsáveis por elas, e que essa realização ocorreria em uma estreita relação caracterizada pelo apoio mútuo entre eles. No segundo momento dessa conversa, os participantes falaram sobre isso.

BEM-VINDOS AO TRABALHO (2/6)

LAÍS

Eu queria fazer só uma questão de ordem aqui. É...se eu chegar, fazer um acordo, né? A gente...se eu marcar vocês nos grupos [referência a outra plataforma digital], é porque eu realmente preciso falar com vocês e preciso que vocês sinalizem o retorno, porque aí a gente não fica desesperado, né? Então, todo mundo...a gente fazer isso, criar essa cultura aqui, se sinalizou, até pra não ter ruído de comunicação mesmo...é...retorna. Se você foi marcado é porque é importante. Ninguém dá conta de grupo o tempo inteiro, né? Mas é que eu fico bem chateada, que a gente manda as coisas e a galera não lê. É...a gente tem que mudar nossa cultura REAL. Eu não tenho tanto tempo como parece que eu tenho, porque eu faço um milhão de coisas, mas, ainda assim, a gente tem que ficar aí, né? No zelo de não perder isso. Tá? Acho que vale a gente fazer essa implementação aí, ler as atas e...enfim, perguntar, gente, vamo perguntar.

Ísis

Eu ia falar, Zélia, que achei super legal essa questão do 1 minuto e que a gente podia também contar um pouco de como é a elaboração da pesquisa e quanto tempo a gente dedica, porque eu acho que é isso. Sair um pouco da ideia que: 'ai, nossa, SÓ estuda, né?' NÃO. É um trabalho, é...enfim, fazer a pesquisa dá trabalho e é a nossa atividade principal. Então, acho que mostrar para as pessoas o que tá detrás do trabalho do dia a dia, pra mim, fez sentido. Mas, enfim, Laís, aí...mudando de assunto, eu acho que a gente vai cair em um outro problema, que é um problema de comunicação interna que a gente tá em mil grupos e, enfim, das pessoas também não serem muito seletivas quando falam dentro dos grupos. Aí, vira conversa de mil coisas, enfim. Eu acho que isso também dificulta muitas vezes a gente a ver o que é importante ou não, e a relevância do que está sendo discutido, pra poder responder você ou outras pessoas.

LAÍS

Vou até dar uma contrapo-resposta pra ti, Ísis. Eu, só com a Zélia, tô em 16 grupos. Só com a Zélia. E...tipo, tem coisa também que eu não dou conta. E tô falando por mim mesmo. E passa. Eu erro com a Zélia, erro com o Paulo e vai aquele bolô de coisa, mas, tipo...se a gente, internamente, não tá conseguindo se comunicar, a gente não vai conseguir comunicar fora. E aí, tipo, dá ruim. Entendeu? A gente tá aqui em 6. 1, 2, 3...7. Ai, não sei mais contar. Se pelo menos nós 7, 1 de nós tá vendo que a gente sempre tá vindo nas reuniões, né? É mais mesmo um feedback construtivo pra MIM e pra GENTE, porque comunicar é fácil, mas dar atenção para o que realmente vale...vixi, Maria...né? É mais isso mesmo, assim, não é um puxão de orelha, não.

ZÉLIA

Não, é que, assim...eu não costumo perder reunião. Se a reunião for no inferno, eu tô lá. E eu perdi uma reunião, nessa semana. E foi porque eu não dei conta de ver o grupo. Tipo, eu não vi o grupo de sei lá quantas mensagens. É...MAS eu acho que a gente pode criar um método de quando a gente estiver marcando REUNIÃO...é...marca todo mundo e convida todo mundo no link, porque, no meio da loucura, o e-mail a gente vê. E a gente já bota na cabeça e...e aí a gente sabe que vai ter a reunião. Entendeu? Porque eu perdi a reunião, porque eu nem sabia que a reunião iria existir. E é isso aí, gente. A gente...eu acho que o nosso grande avanço foi aprender a trabalhar virtualmente, mas a gente também tem que tomar CUIDADO pra gente não...morrer, né? Ficar louco, porque é surreal. Surreal, as demandas de grupos e dessas coisas. Então, vamos ter essa metodologia de, tipo, convidar todo mundo por e-mail e marcar os nomes, quando possível. E aí quem...e as pessoas também tentar ficar mais atentas, ver pelo menos uma vez por dia o grupo. E ir tocando, assim, a gente não pode criar muita confusão com as coisas, porque É muito trabalho. Entendeu?

É muita coisa, É muito grupo. E a gente também tá cansado. Então, acho que é isso. Eu fiquei chateada de perder a reunião, porque eu não gosto de perder reunião, mas vamo se organizar.

(SILÊNCIO)

PAULO

Bernardo.

Nesse momento, observa-se a passagem do que, antes, era uma tentativa de delinear os deveres dos participantes com a APG 8, para o reconhecimento dos pós-graduandos como trabalhadores nas esferas internas e externas à associação, a partir da construção de um significado de trabalho às atividades realizadas, e de como essas duas esferas de trabalho poderiam relacionar-se na formulação de estratégias de ação para agregar demandas e traduzi-las em reivindicações. Essa tentativa de construção de uma posição de trabalhador foi efetivada pelos participantes da reunião, porque houve a construção coletiva desse trabalho por eles (e.g., “enfim, fazer a pesquisa dá trabalho e é a nossa atividade principal”, “gente...eu acho que o nosso grande avanço foi aprender a trabalhar virtualmente”).

Desse momento em diante, embora não houvesse uma descrição do que os participantes da associação deveriam fazer (quais, como e por quem as atividades deveriam ser realizadas) e ser (identidade de quem as realizaria), havia um entendimento claro, explícito, dos pós-graduandos como trabalhadores, o que envolvia a realização de atividades entendidas como de trabalho (quais – e.g., “É um trabalho”) por meio da organização de uma produção entendida como laboral (como – e.g., “criar um método de quando a gente estiver marcando REUNIÃO”) de participantes entendidos como trabalhadores (por quem – e.g., “Mas é que eu fico bem chateada, que a gente manda as coisas e a galera não lê”), que deveriam ser identificados como tal (e.g., “mostrar para as pessoas o que tá detrás do trabalho do dia a dia”). Ou seja, entendia-se o que os pós-graduandos e, em particular, os participantes faziam como trabalho, isto é, reconhecia-se os pós-graduandos como trabalhadores, logo, era necessário aderir à campanha nacional pelo reajuste do valor das bolsas de estudo por meio da organização de uma campanha própria, e redividir o trabalho executado por eles.

Esse entendimento indicou que os participantes tinham aprendido a relatar, isto é, explicar ou justificar suas ações, a partir do significado de trabalho. Essa relatabilidade, por sua vez, indicou tanto a indicialidade do significado de trabalho,

uma vez que essa significação dependia da conjuntura interacional formada por aqueles que formularam o fazer e ser dos pós-graduandos (e.g., “ai, nossa, SÓ estuda, né?”), quanto sua reflexividade, uma vez que os efeitos dessa significação refletiam na cena social (e.g., “É muito trabalho”). **Portanto, concluiu-se que essa interação foi marcada pela construção explícita da posição dos pós-graduandos como trabalhadores, produzindo direção ao processo organizativo relacionado à participação interna e externa da associação.**

Todavia, a posição de trabalhador não foi construída de forma única nem consensual, de modo que a compreensão do que significava trabalho, trabalhar e ser trabalhador variou nas reuniões da associação. No que dizia respeito ao trabalho exercido fora da associação (o trabalho científico de pesquisa acadêmica), parecia não haver questões relacionadas aos significados da posição de trabalhador, pelo menos até esse momento. No entanto, à respeito ao trabalho dentro da associação (organização relacionada à utilização das plataformas de TICs), a significância da posição de trabalhador não estava bem resolvida, tendo sido negociada durante a reunião de forma ora mais, ora menos estruturada. Conforme observado nos excertos acima, diferentes argumentos foram apresentados para delinear os deveres dos participantes à respeito da utilização das plataformas de TICs: por um lado, reconhecia-se a necessidade de melhorar a comunicação interna do grupo, para evitar conflitos ou gerar comprometimento, e, por outro, reconhecia-se a falta de tempo, o excesso de trabalho e o cansaço para tal. Dessa forma, ainda que a posição de trabalhador tenha sido construída, entendeu-se que a significância dessa posição foi disputada em uma negociação que envolveu argumentos divergentes. E, assim, a conversa continuou.

BEM-VINDOS AO TRABALHO (3/6)

BERNARDO

Não, tava aqui pensando que a gente tá numa democracia publicitária, né? Então, a gente tem que convencer as pessoas, se comunicar, se comunicar, se comunicar, se comunicar, mas a gente tem que lembrar que a gente também é uma instituição de pesquisa. E uma instituição forte, né? E tem que ter um certo respeito por alguns critérios, né? É...o Leonardo falou que o trabalho dele não tem uma aplicação PRÁTICA...eu tô falando isso, gente, porque...eu puxei esse assunto aqui no chat falando que no conselho X já começaram um papo meio irritado com esse papo de explicar sua pesquisa em 1 minuto, né? E a gente sabe que isso é complicado. É...o trabalho de pesquisador é um trabalho ANALÍTICO, né? E essa coisa de comunicação haikai é uma coisa hiper sintética que não é assim que se faz, né? Então, eu sei que a gente tem que se comunicar, eu sei que a gente tem que vender o nosso peixe e conseguir APOIO, mas é...é importante tomar certos cuidados pra não cair num populismo é...estranho, assim, complicado nesses nossos dias. Então, acho que alguma coisa...Tava aqui lembrando do Leonardo, né? Ele tava dizendo que não tem aplicação prática, eu lembro da famosa discussão dos anos 80, que tem uma pesquisa da universidade X1, que pesquisou porque pipoca estoura. E aí teve uma enxurrada de briga, naquela época não tinha internet, né? 'Ah, você tá gastando dinheiro pra descobrir por que pipoca estoura! Que idiotice!' Não é isso, a...a descoberta da verdade científica, ela vale por si e PONTO. Aquilo pode não ter uma aplicação prática de cara, mas depois de...10 anos vai ajudar a pesquisar uma série de doenças de pele que o milho, porque ele explode, pode ter impacto e a gente sabe que essas coisas se somam. Conhecimento não é uma coisa isolada, né? É uma coisa em rede. Então, não tem que ter essa preocupação...produtivista com o resultado prático de cara. A gente tem que ter essa filosofia CLARA, então, gente, o que dá pra comunicar em 1, 3, 5 minutos? Né? Mas a gente tem que ter claro que a gente não tem uma obrigação de dar uma explicação simplista, simplória, populista e desonesta para a sociedade. Inclusive, a nossa função na sociedade, como pesquisadores, é COMPLEXIFICAR mesmo e que se foda. É isso mesmo, entendeu? E o povo entende que isso é importante, o povo entende que isso é sério, o povo entende que precisa, né? Então, enfim. Vamos pensar. Já tô pensando até no texto pra gente botar nos vídeos...

ZÉLIA

Eu discordo de você totalmente, Bernardo.

BERNARDO

Eu seeei.

(RISOS)

Eu discordo, se for assim a gente vai acabar. A gente tá sendo atacado, a gente tem que se colocar...a gente tem que sair da nossa zona de conforto, SIM. A gente tem que saber explicar o que a gente faz pro nosso pai, pra nossa mãe. E 1 minuto não é que a gente vai defender a tese em 1 minuto. A gente vai contar o que a gente faz. Quando a Ísis posta as visitas dela lá na cooperativa é super legal, eu falo 'nossa, a Ísis tá lá na cooperativa fazendo a pesquisa dela. Eu sei que a Ísis pesquisa isso'. Entendeu? É isso que a gente quer trazer, entendeu? É porque, assim...eu falo: 'ah, o conselho X'. E quantos anos tem as pessoas que tão no conselho X? Qual ciência eles fizeram? A bolsa de doutorado deles era de 7 salários mínimos, entendeu? É um OUTRO espírito, é um OUTRO momento. A gente tá num momento que a gente precisa se esforçar em comunicar.

(SILÊNCIO)

PAULO

Gente, então, vamos seguir...tudo bem? Acho que já coloquei aqui na pauta como encaminhamento, pra gente depois validar. Então, fecha o eixo da articulação e aí teria o financeiro. Financeiro e jurídico, mas eu acho que mais o financeiro, porque o Pedro não tá por aqui, mas acho que também não tem nenhuma atualização. Mas passo a palavra pra Ísis.

Agora, à respeito ao trabalho acadêmico, observa-se a tentativa de Bernardo de mobilizar a construção de uma nova posição de trabalhador (uma posição de não defesa contra ataques à pesquisa) diferente daquela anteriormente construída pelos participantes da associação (uma posição de defesa) e delinear deveres relacionados à apresentação dos projetos de pesquisa acadêmica. Embora a tentativa desse participante tenha sido contestada por Zélia, não houve a construção coletiva dessa contestação, o grupo silenciou. Sendo assim, em termos dos preceitos práticos adotados nessa pesquisa, não é possível afirmar que a tentativa de construção da posição de não defesa tenha sido contestada. Ela não foi efetivada, apenas. Ou seja, embora seja possível afirmar que o grupo tenha preferido não construir a posição de trabalhador delineada por Bernardo, não é possível afirmar que essa posição tenha sido contestada.

Silenciar frente à tentativa de (re)construção de posições é um fenômeno linguístico-discursivo conversacional que pode assumir várias formas, produzindo sentidos diversos (ORLANDI, 2007[1992], DAVIES; HARRÉ, 2001[1990]), que precisariam de outros métodos e estratégias de análise para serem descritos. Nas palavras de Santos (1998, p.66), “cada método é uma linguagem e a realidade responde na língua em que é perguntada. Só uma constelação de métodos pode captar o silêncio que persiste entre cada língua que pergunta”. Portanto, no que cabe à análise etnometodológica dessa pesquisa, entendeu-se que os membros do grupo, ao terem silenciado, não permitiram uma renegociação da posição de trabalhador de defesa anteriormente construída, o que indicou que a relatabilidade ainda que ‘silenciosa’ dessa posição foi capaz de restringir o espaço de ação de outras possibilidades de posicionar os pós-graduandos como trabalhadores. Entendeu-se, também, que o grupo pode ter apostado na reflexividade da posição de trabalhador de defesa, isto é, nos efeitos de seu significado (nesse caso, como não haveria dúvidas sobre a razoabilidade dessa posição, teria sido desnecessário sustentar intersubjetivamente sua explicação, para fins práticos das atividades cotidianas realizadas – ou seja, ter-se-ia aceitado e apostado na cláusula de trabalho anteriormente construída) ou experienciado uma ruptura na indicialidade e/ou na reflexividade dessa posição (nesse caso, haveria dúvidas sobre a razoabilidade dessa posição, não tendo sido possível relatá-la, tornado essa posição *accountable* – ou seja, ter-se-ia questionado a cláusula). De uma forma ou de outra, pela garantia da certeza ou pela incerteza, entendeu-se que a posição de trabalhador foi, ao

mesmo tempo, mantida (houve restrição do espaço de ação de outras/novas posições) e não defendida pelo grupo. Dessa forma, entendeu-se que essa posição ainda não estava bem resolvida.

A construção da posição dos pós-graduandos como trabalhadores também ocorreu de forma implícita, rápida e, muitas vezes, irrefletida. Em outra reunião realizada pela APG 8, ainda em fevereiro, Isabela, Ísis, Klaus, Laís, Paulo e Pedro decidiam se realizariam a próxima assembleia discente em modalidade presencial (física), remota ou híbrida (entendida como presencial e remota, simultaneamente). Ísis coordenou a reunião. Klaus era a favor da modalidade híbrida. Ísis e Pedro eram favoráveis à modalidade remota por tempo indeterminado. Isabela, Laís e Paulo eram favoráveis à modalidade remota por tempo determinado somente para realização da primeira assembleia – as próximas deveriam ser híbridas. Laís e Paulo eram profissionais da saúde.

BEM-VINDOS AO TRABALHO (4/6)

KLÉBER

Então, mas desde dezembro...

PAULO

Gente, acho que vamos voltar para pauta.

Ah! Enfim, gente. Acho que essa discussão, ela já tá superada a partir do momento que a universidade já decidiu que vai voltar e a gente não fez nenhuma mobilização pra barrar isso, sabe?

LAÍS

Fez, sim, mas o que segurava era a questão vacinal.

Acho que a gente perdeu o timing de falar pra universidade se a gente quer voltar ou não. O que a gente tá discutindo aqui é se a gente vai fazer nossa assembleia presencial. E aí, vamo fazer online já que tá dando todo esse bafafá. Vamo fazer online e vamo pra próxima pauta, mas eu acho que a gente não tem mais timing político pra disputar o ensino presencial ou o ensino híbrido ou o ensino EAD na universidade. Esse timing já foi.

[SILÊNCIO]

PEDRO

Então, não acho que é bafafá. É...eu não sou contra a assembleia presencial e não tô querendo ficar segurando o...o curso do rio, não. É...realmente, voltamos. E eu acho que não tem nada a ver. Minha argumentação não vai no sentido é...de que a gente tá passando pano pra negacionista que não quer se vacinar. É só uma medida pra gente se resguardar politicamente, caso a gente consiga fazer uma assembleia. Então, por que não, nesse meio tempo entre a primeira assembleia, que vai ser pela internet, e a próxima assembleia, que a gente almeja que seja presencial, a gente não faz esse pedido de informação. Acho que meu pleito não é absurdo. Mandar um ofício perguntando quantas pessoas tão vacinadas na universidade. Inclusive, pra subsidiar...é...até qual vai ser a nossa próxima política em relação a isso. É...eventualmente, se desse um número muito baixo de pessoas vacinadas. A nossa

política vai ser ficar passando o pano, porque não se vacinou? NÃO. Vai ser o que você disse, da gente seguir o barco, mas aí a gente que vai ter que pleitear as sanções pra quem não se vacinou, porque até o momento não tem nenhuma sanção pra quem não se vacinou, a não ser que eu esteja...

PAULO

Não pode acessar a universidade.

KLÉBER

Tem sim, Pedro. Não vai entrar no espaço da universidade. Inclusive, vai tá no seu cartão da universidade: 'vacinado'. Vai tá lá no seu cartão.

PEDRO

Sim. Sim, mas o que eu li do e-mail que enviaram, é...eu vi eles mencionando bibliotecas e restaurantes universitários. Eu não vi...

KLÉBER

Não, salas de aula também. Tudo. O espaço da universidade.

PEDRO

Então, tudo bem. Se já existe a sanção pra isso, porque aí a pessoa vai, basicamente, repetir por falta. É isso que vai acontecer. Não é uma medida enérgica que nem da universidade X2, que é...cancelamento de matrícula, mas...inclusive, acho que tinha que ser cancelamento de matrícula. É...mas, de qualquer forma, a única coisa que resta é...a gente pode fazer esse ofício?

ÍISIS

Laís.

LAÍS

Mas só pra voltar aqui, eu recebi, ontem, da minha secretaria...do meu PPG, né? Que...apenas mandou isso aqui, oh: 'informo aos alunos que não atendeu à solicitação da coordenação de pós-graduação no prazo determinado, possivelmente terão o cartão da universidade bloqueado'. E o cartão da universidade é, basicamente, a nossa VIDA na universidade, né? É acesso...é o nosso número na universidade, na verdade, né? Então, vai perder o acesso à universidade. Online, eu acredito que continue, né? Não vai, tipo, te desmatricular, mas as pessoas não vão...por exemplo, na medicina a pessoa não vai entrar. Lá tem catraca em tudo quanto é canto, gente. Não entra. Lá, não vai entrar. A Ísis viu: NÃO ENTRA. Não entra. Tem que cadastrar, tem que não sei o que...e não entra, acabou. É...não vai comer e isso é grave, porque imagina se o pessoal que tá aí trabalhando no alojamento não se vacinou. E aí não vai poder pegar a marmita. Aí, já é outro BO, que, depois, a gente pode discutir. Então, acho que é isso. E eu até vou repetir aqui. O que seguiu o nosso posicionamento pro não retorno foi a vacina. Foi a questão vacinal, porque...imagina, o reitor OBRIGOU a começarem a voltar em setembro do ano passado. Na verdade, em setembro de 2020. Ele tava OBRIGANDO as pessoas a voltar. Aí, ano passado retomou de novo e a gente se uniu com os três setores pra não voltar, porque não tinha vacina ainda pra todo mundo. Entendeu? Então, é nesse sentido que a gente tem que pensar. É...tô de acordo com os posicionamentos que vocês trazem, porque acho que são inquietações com gente que não tá nem aí pra nada também. Nem abre e-mail, a gente sabe. Não dá pra passar pano pra todo mundo dentro da universidade. Vocês sabem disso. A gente tem as taxas de respostas super baixas nos nossos formulários, nos levantamentos, nas preocupações. A gente tem taxas super baixas de eleição universitária, eleição de conselho, um monte de coisa, né? Na nossa categoria. E isso eu tô falando em geral. E outra coisa também, que...infelizmente, a gente tá na CAPITAL e é isso que foi dito aqui por vocês dois. Vai voltar, vai voltar. E como é que a gente vai tá preparado pra argumentar? TÔ DE ACORDO com esse pedido que o Pedro sugeriu da gente até se entender mapeando, né? Como é que tá essa questão vacinal. Mas lá no final é um contrato. Ninguém aqui assinou um contrato dizendo que ia ser EAD, independentemente do cenário que viria no futuro, É? E, por isso, que colocou a flexibilização das disciplinas no híbrido e na quantidade lá importante. E tem disciplinas que só são 15 vagas e tem disciplinas que são 100 pessoas que fazem, e a gente sabe as especificidades, pra que no meio do ano seja reavaliado. MEIO DO ANO vai ser reavaliado. Vocês vão receber essas informações do conselho X agora, porque vai ter. Então, tipo assim, vai voltar. A gente tem que tá preparado o que? O povo tá

vacinado, beleza. O povo não tá? Vai vir 1 milhão de BO desses que não vacinaram. Como é que a gente vai defender quem se vacinou, né? Então, acho que...um encaminhamento que eu penso é: sou a favor da gente pedir isso, essas informações, SIM, ainda mais que foi automatizado. Então, eles tem 1 clique pra passar pra gente. Eu não ia me preocupar de pedir de graduação e nem de docente, sabe? Eles que lutem. Vamo nos preocupar com a gente. Vamo nos preocupar com a gente, porque tá dando muito BO, pra gente se entender com o DCE agora, de novo. Então, vamos se preocupar com a gente, porque eles não tão se preocupando com a gente, não. E aí, essa é a primeira, a gente engaja pra caramba pra ter assembleia e...

PEDRO

Quando você falou de não pedir de docente, você tá falando de não pedir de docentes, no geral, ou de docentes da graduação? A gente poderia pedir dos docentes que dão aula na pós, né?

LAÍS

Ah! Mas porque...

PEDRO

Deve ter um filtro...

LAÍS

Não tem filtro, não. Docente é docente. E aqui é obrigado dar aula na graduação também. Mas, sim, pode ser docente e nós. Acho que eu tô de acordo. Legal! Mas como é tudo véio, os professores aqui...

PEDRO

Então, mas é justamente isso. Junta a fome com a vontade de comer, né? Estudante, que mais pega, e os idosos, que mais podem sofrer com as consequências, né?

LAÍS

Gente, meu professor tem 75 anos, meu coorientador, e ele tá indo presencial. Ele não deveria tá indo. E a esposa dele é super dependente dele. E ele é da saúde, pelo amor de deus, sabe? É o que o Pedro trouxe. Meu...o negócio é mais embaixo. Então, eu tô de acordo com o que vocês colocaram, acolho tudo. Eu tô do lado do Kléber. E tô do lado do Pedro. E tô no meio igual a Ísis pensando na galera, mas...pra essa agora eu tô de acordo também, porque a curva não tá tão descendente assim, né? E aí, a gente vai vendo os modelos aí na próxima. E eu posso, inclusive, na primeira híbrida, eu posso ser a responsável, porque aí a gente pode, como profissional de saúde, Paulo, tentar pensar nos mínimos detalhes. Entendeu? É uma sugestão.

(SILÊNCIO)

ÍISIS

Então, vamos fechar esse encaminhamento. Primeira assembleia...qual a data? A gente não definiu, mas vai ser, então, online.

Nesse momento, observa-se que, embora a posição de trabalhador não tenha sido explicitamente construída, havia um entendimento implícito dos pós-graduandos como trabalhadores e, especificamente, como trabalhadores de defesa contra ataques à pesquisa. Entendia-se, também, que o reconhecimento do trabalho dos participantes passava pelo respeito as suas atuações profissionais, logo, por respeito à atuação dos profissionais da saúde, era necessário aderir às medidas sanitárias, em particular, o distanciamento social, para combater ou minorar os

efeitos do novo coronavírus e realizar a primeira assembleia de forma remota, ainda que por tempo determinado.

Esse entendimento indicou que, por um lado, que os participantes da associação tinham formulado, aceito e relatado a cláusula do trabalho de defesa contra ataques à pesquisa, e, por outro, que, dentro da cláusula desse trabalho, a formação profissional dos participantes da saúde influenciou a negociação do que os demais participantes deveriam fazer, indicando que os tinham aprendido a relatar suas ações a partir dos significados construídos pelas suas produções laborais especializadas, isto é, pela atuação profissional que exerciam fora da associação. Ou seja, não foram somente as aprendizagens atuais nem as anteriores, em termos das formações educacionais informais, políticas e ideológicas dos participantes, que produziram direção, na organização. As formações educacionais formais, em nível superior, dos participantes também foram importantes para essa direcionalidade. **Portanto, concluiu-se que essa interação foi marcada pela construção implícita da posição dos pós-graduandos como trabalhadores de defesa contra ataques à pesquisa, que, além de demarcar a associação como um espaço de trabalho profissional dos participantes, produziu direção ao processo organizativo relacionado à participação interna da associação. Essa posição também expandiu o espaço de ação de outras/novas posições.**

No mais, a construção da posição dos pós-graduandos como trabalhadores também ocorreu de forma ainda mais implícita. Setembro de 2021, em meio às preparações para as manifestações coletivas pelo *impeachment* de Jair Bolsonaro, três participantes da APG 5 realizaram uma reunião: Eduardo, Fabiana e Fernanda. Eles decidiam se participariam das manifestações de forma presencial ou virtual. Fabiana e Fernanda eram profissionais da saúde.

BEM-VINDOS AO TRABALHO (5/6)

FERNANDA

É...acho que é isso, né, gente? Ah é! Mas da questão das artes, a gente vai falar alguma coisa sobre a questão do dia 2, que o pessoal tá chamando pra ir nas ruas, a gente vai tentar fazer a campanha de novo de modo virtual...como que vai ser?

FABIANA

Uai, eu acho que mantém...virtual, porque é aquilo que a gente já tinha...

EDUARDO

Você não acha...

Já tinha decidido, né?

Você não acha que a gestão poderia tomar a frente de alguma coisa, não?

FABIANA

Mas é o que eu falei com a Fernanda. Tá cada um num lugar, né?

EDUARDO

É, sim. Tá cada um num lugar, mas, talvez, o Saulo esteja por aqui...tá eu e a Sandra aqui, né?

FERNANDA

É...

FABIANA

Então, a não ser que...VAI, quer ir, vai.

FERNANDA

Mas você fala de chamar mais pessoas mesmo pra rua? Ou vocês dois marcam presença?

EDUARDO

Presença com sei lá...com uma coisa, um cartaz, sei lá. Em nome da APG. E publicar foto. Acho que só isso, assim, não é chamar, assim...Ah, tipo...mostrar que a gente vai tá, né? Na plataforma digital, é claro, mas não vou falar que a gente vai montar uma carre...uma passeata só nossa. Entendeu?

FERNANDA

Entendi.

EDUARDO

Só falar que a gente tá apoiando, a gente vai tá...tal, tem até cartaz, sei lá, bem assim, entendeu?

FERNANDA

É...tem como fazer, tipo, um lambe pela cidade e ir demarcando o espaço. Tem como tentar fazer uma manifestação...mas você diz, no dia, no ato mesmo?

EDUARDO

É, no ato, assim...endossar que nós apoiamos os atos.

FERNANDA (falando diretamente para a pesquisadora)

É, a gente chegou a ir, né? Fabiana, eu e Eduardo, a gente chegou a ir no 7 de setembro. E aí, assim, tava ATÉ organizado, porque o sindicato que organizou, não foi o DCE, sabe?

FABIANA

Uhum.

FERNANDA

Não tava confusão de aluno, som, sabe? Tava uma organização, na real. E uma...ah, sei lá! Mas teve um momento de aglomeração, no momento da foto. Teve um momento de aglomeração, SIM. O pessoal se reuniu tudo na frente do...do teatro. E aí, eu tava conversando, assim, com uma amiga psicóloga também. E ela falou: 'ah, vocês sumiram, não sei o que e tal'. Aí, eu falei: 'você tava pra foto?'. Aí, ela: '...'

[SILÊNCIO]

EDUARDO

Acho que, assim, em questão de...de...disso foi até...foi até...controlado.

FABIANA

Uai, vamo jogar no grupo, po.

EDUARDO

No grupo nosso, né?

FABIANA

É, ver o que eles acham, qual que é o posicionamento deles, pra gente definir depois.

A partir desse momento, a reunião prosseguiu com suposições acerca das opiniões dos outros participantes da APG 5, que não estavam presentes na reunião. Como muitos participantes não moravam mais na cidade da universidade, onde aconteceriam as manifestações, concluiu-se que, caso o grupo se posicionasse a favor da participação presencial, Eduardo e Sandra seriam os responsáveis por representar a associação. E, assim, a conversa continuou.

BEM-VINDOS AO TRABALHO (6/6)

EDUARDO

Po, você falou de falar em microfone, eu já dei uma tremida aqui.

FABIANA

Ah, você não queria? Você não disse que queria?

[RISOS]

FERNANDA

E eu gostei da coragem...

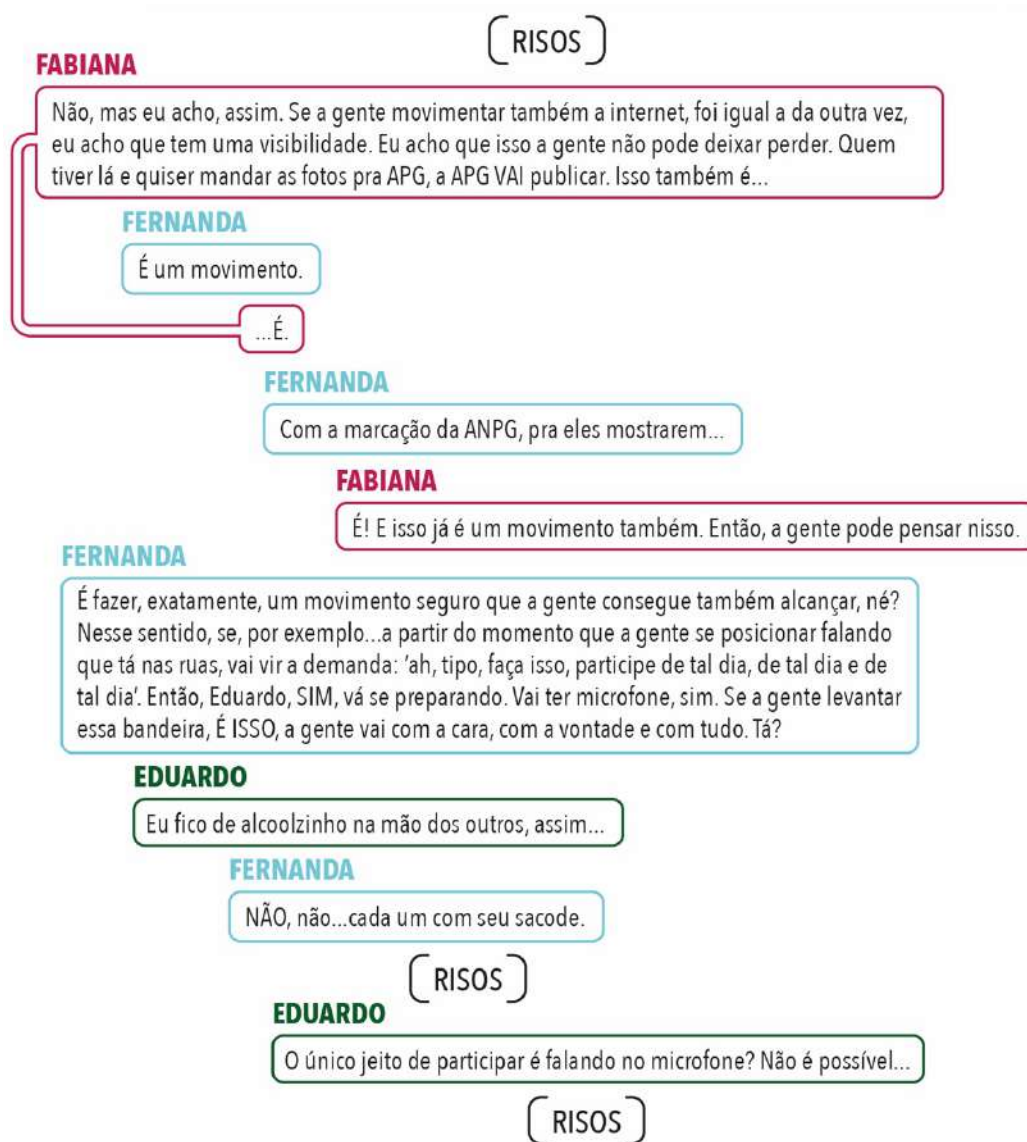
EDUARDO

Dá...dá...

Vai você e a Sandra, dois tímidos.

[RISOS]

Dá pra panfletar, o que for, mas falar no microfone...velho...pra falar aqui eu já tô SUANDO.



Nesse momento, observa-se que a formação profissional das participantes da saúde também influenciou a negociação do que os demais participantes deveriam fazer, a posição de trabalhador construída pelo grupo (manter o distanciamento). **Portanto, concluiu-se que essa interação foi marcada pela construção ainda mais implícita da posição dos pós-graduandos como trabalhadores que, além de demarcar a associação como um espaço profissionalizado, produziu direção ao processo organizativo relacionado a sua participação externa.**

A Figura 11 apresenta expressões da posição dos pós-graduandos como trabalhadores em materiais de divulgação construídos pelos participantes.

FIGURA 11: MATERIAIS DE DIVULGAÇÃO DOS PÓS-GRADUANDOS COMO TRABALHADORES



Fonte: Site, Facebook e Instagram da ANPG.

6.2.2. Trabalha-se junto, aprende-se – Construindo posições potencialmente relacionadas

Março de 2022, onze participantes da APG 4 realizaram uma reunião: Bárbara, Benjamin, Breno, Bruna, Cláudio, Kleiton, Leandro, Lúcio, Roberta, Sandra e Úrsula. Dentre eles, alguns também haviam feito parte da gestão anterior. Nessa reunião, os participantes delineavam seus deveres à respeito da participação da associação nos órgãos colegiados da universidade, em particular, nos conselhos superiores, que o corpo discente de pós-graduação tinha vagas e direito ao voto. A participação de estudantes de graduação e de pós-graduandos nos colegiados universitários é assegurada pela Constituição Federal de 1988 (art.206, inciso VI) e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (cap.4, art.56). Em geral, os conselhos

são dividido em comissões e câmaras, que tem como objetivo assessorar, de forma permanente ou temporária, a condução dos processos organizacionais dos conselhos. Nessa universidade, o conselho mais estratégico para APG 4, uma vez que tratava diretamente de questões que envolviam a pós-graduação, era o Conselho X (CoX) e, em particular, a Câmara X (CaX). O corpo discente de pós-graduação da universidade tinha uma vaga, no CoX, sendo a APG 4 a entidade que ocupava essa vaga, representando o conjunto de pós-graduandos em questões que envolviam as diretrizes pedagógicas, de ensino e didáticas da pós-graduação. Os participantes escolhidos para participar de conselhos tornar-se-iam conselheiros universitários, representando os discentes de pós-graduação dessa universidade.

Vale destacar que, dentre as vagas destinadas à representação discente de pós-graduação, nos conselhos universitários, nem todas eram ocupadas pelas APGs, uma vez que vários movimentos, coletivos e entidades estudantis representativas dos pós-graduandos coexistiam, nas universidades, disputando seus espaços de representação. Essa disputa pelos espaços representativos da universidade podia ser observada, por exemplo, no processo eleitoral para as Diretorias das APGs. Esse processo era realizado mediante a formação de chapas eleitorais sem as quais não era possível registrar os pós-graduandos que tinham interesse em disputar as eleições das APGs. Em geral, pós-graduandos interessados em concorrer nos pleitos e, em caso de vitória, ocupar os cargos das associações uniam-se e formavam chapas com outros interessados que compartilhassem de interesses e afinidades políticas e ideológicas semelhantes. Juntos, pós-graduandos interessados escreviam seus projetos de sociedade, tendo em vista as questões da universidade e da pós-graduação, e inscreviam suas chapas com base nos estatutos da ANPG e das APGs, que previam a realização de eleições. Todo o processo eleitoral para as APGs era organizado por comissões eleitorais, também formadas por pós-graduandos, as quais cabia aceitar ou não a inscrição de chapas, nos termos estatutários, divulgar as eleições e apurar seus resultados, em assembleias discentes convocadas para essa finalidade, imediatamente após a votação. Os pós-graduandos que formavam as comissões eleitorais não podiam participar da formação de nenhuma chapa, logo, não podiam disputar as eleições. Formadas e aceitas as chapas, pós-graduandos, agora, candidatos e unidos pelas chapas que formaram, saíam em defesa e divulgação de seus projetos. No dia do pleito, pós-graduandos eleitores (em geral,

todos os pós-graduandos tinham direito ao voto) destinavam seu voto à chapa que melhor representava seus interesses frente às questões da pós-graduação.

Nesse sentido, cabe dizer que não era incomum que mais de uma chapa disputasse acirradamente as eleições das APGs. Também era comum que a escolha de pós-graduandos para formação das chapas não acontecesse livremente, sem regras, pressões ou constrangimentos. Pelo contrário, essa escolha representativa, tal como muitas outras escolhas (entendidas como deliberações racionais ou não) realizadas ao redor dessas associações refletia os aspectos sócio-políticos e culturais de seus interessados, candidatos e/ou participantes eleitos e, em razão disso, aconteciam mediante regras e normatividades de outros grupos que eles também tomavam parte, a partir de sua condição estudantil ou não. Dentre os participantes das associações, descavam-se grupos provenientes de outras formas de organização da sociedade, incluindo diversos movimentos e coletivos, espaços institucionais de participação social e partidos políticos. Em cada uma dessas experiências de participação, os participantes não somente representavam interesses específicos, mas, também, aprendiam a atuar coletivamente com outros ativistas, por meio de uma socialização política responsável por construir uma identidade militante, um conhecimento acumulado sobre as ações coletivas organizadas em militâncias ou, nas palavras de Bourgeois (2008), um ‘capital militante’, e uma formação política e ideológica, que os preparava para exercer o trabalho, nessas associações, sendo valorizada no cotidiano de suas práticas. Para a maioria dos participantes, era comum envolver-se em múltiplas atuações de forma simultânea. Também era comum que, por vezes, as atuações de alguns participantes fossem contraditórias às de outros com os quais dividia-se o cotidiano das associações. Parecia não haver dúvidas que o contraditório aconteceria e que, nesse caso, seria necessário buscar soluções consensuais, na medida em que negociar fosse possível – nem sempre era –, uma vez que o contraditório não referia-se somente a uma questão de ‘conflitos de interesse’ no alcance dos objetivos instrumentais, mas às questões envolvendo identidades, capitais e formações, que informavam as convicções valorativas de cada participante sobre a sociedade. Ou seja, as múltiplas atuações dos participantes estavam imediata e inevitavelmente dentro das APGs, no cotidiano de suas práticas, em contradição latente. Sendo assim, era importante que, no momento de formação das chapas eleitorais, interesses e afinidades fossem considerados. No mais, essa

multiplicidade de atuações também constituía forças relevantes para a realização das escolhas das APGs, na direção da resolução das questões da pós-graduação.

Essa consideração também estava presente em muitos outros momentos das APGs, como no momento da escolha dos participantes para atuação nos conselhos universitários. Dessa forma, tendo em vista essa multiplicidade de atuações dos participantes e, por consequência, o alto nível de complexidade da dinâmica de forças atuantes nas coletividades que uniam-se, nessas associações, o que acreditou-se ser importante considerar, para os propósitos dessa pesquisa, era que todos os participantes dos espaços investigados identificavam-se como de esquerda (progressista ou socialista, majoritariamente). Também é importante considerar que a maioria das reitorias das universidades em que esses participantes atuavam através da ANPG ou de APGs não estava sofrendo intervenção federal-militar, no decorrer da realização da pesquisa. Sendo assim, falava-se sobre a participação da associação nos conselhos universitários, ressaltando a atuação das forças internas à associação, isto é, as forças representadas pelos seus participantes. Parecia não haver questões em relação à escolha imediata dos participantes que deveriam atuar nos conselhos. Bruna e Roberta haviam feito parte da gestão anterior, inclusive, como conselheiras.

TRABALHA-SE JUNTO, APRENDE-SE (1/3)

ROBERTA

É...bom, se não tiver mais ninguém, nessa última parte da reunião, eu fiz aqui, mais ou menos, eu queria mostrar pra vocês os espaços que a gente PRECISA ocupar. Gente, atualmente, nós vamos precisar de 15 pessoas, pra ocupar todos os espaços. E a gente tá pleiteando outros lugares. É...só que a gente tem que ter em mente que, pra gente pleitear outros lugares, a gente tem que tá ocupando já esses. Então, é muito importante que vocês participem. A gente precisa de um mundo de gente pra ocupar esses lugares que a gente listou. Vou falar muito rapidamente, aqui, é...quais são todos esses lugares e os que estão lá vagos, né? Que a gente precisa preencher. Quem já tiver interesse e já quiser dar o nome, vai ser muito importante, porque reuniões estão acontecendo e a gente tá tentando atender as coisas. Bruna e eu, aqui, dividindo, indo em um punhado de reunião, mas a gente tá precisando muito dividir essas coisas. É...então, eu vou falar aqui rapidamente. É...Bruna, eu não sei se você tá por aqui, mas se você quiser, puder falar...

BRUNA

Posso, sim. Pode ir, vou acompanhar.

ROBERTA

Beleza, valeu. É...então, um dos primeiros que eu coloquei aqui foi o conselho X1, o CoX1, é...ele é um dos órgãos de maior deliberação da universidade. São dois, ele e o conselho X2, né? E, pra participar do CoX2, é...também tem que participar da câmara X. Então, quem tá em um, tá em outro, obrigatoriamente. É...esses dois tem uma reunião por mês, são duas reuniões, né? Uma do CoX2 e uma da câmara X. E a gente precisa de 4 membros pra ele, que são 2 titulares e 2 suplentes. Atualmente, é...temos eu e Bruna como titulares, e os suplentes, essas vagas estão abertas. Então, a gente precisa de gente pra essas vagas. Então, esses são os primeiros, né? O CoX2, é...é onde...a câmara X é um braço do CoX2, né? Então, normalmente, pra parar no CoX2, já passou na câmara X.

Então, são coisas que chegam de outros lugares até ali. Mas é onde passam, por exemplo, pessoas que recorrem no colegiado...é...e não conseguem aquela demanda no colegiado e aí, vai, e recorre, por exemplo, na congregação e não consegue. E aí isso vai parar lá no CoX2. Então, chegam várias demandas ali dos programas dos cursos relacionadas aos estudantes e é muito importante que a gente esteja ALÍ. É muito bom tá nesse espaço, a gente construiu várias coisas participando dele. A resolução do ensino remoto, a resolução do ensino híbrido e, agora, a volta presencial...TUDO ISSO foi discutido no CoX2e na CaX. Então, são espaços de muitas construções. E a gente tem uma proximidade muito boa com o pró-reitor, que, atualmente, é o Marcelo, que vai trocar de gestão agora e a gente quer muito participar dessa transição, pra manter essa proximidade com o próximo também. É...e é um espaço também que a gente tem muita abertura. É muito legal, assim, fazer parte disso. É...Bruna também pode dar um relato, porque ela até teve mais presente na construção dessas resolução, na CaX, né? Mas é muito legal pro pessoal que fez parte de colegiado. Eu fui dessas, né? Eu fui do colegiado do meu programa e, depois, fui da CaX. E é muito legal, sabe? Fazer essa transição, tem muita participação de representação discente. É...Bruna, você quer falar algo sobre o CoX2?

BRUNA

Ai, gente, acho que muitos aqui já participaram de reunião de colegiado. É um ambiente muito mais tranquilo, porque, nos conselhos superiores, os professores se encontram só pra essas reuniões. Então, os desgastes do cotidiano, eles não acontecem e o que eu vejo é que é um espaço muito potente de construção política dentro da universidade, assim. Conseguir aprovar um documento a determinados termos do conselho é algo que tem um efeito muito contundente em toda a universidade. Então, é um espaço muito importante, assim. As reuniões, elas são...elas podem ser um pouco longas, um pouco cansativas, mas, em geral, elas são muito boas, assim. A reitoria tem um bom espaço de diálogo. Acho que nossa entidade conseguiu conquistar o respeito da reitoria, nesse processo, o que faz com que as nossas demandas sejam ouvidas e, em boa parte, atendidas, assim. Então, é...enfim, é um espaço de aprendizado, né? De que é possível conhecer como a universidade funciona e tal. Eu, pessoalmente, tenho um enorme interesse em aprender isso e acho que, quem tiver, fica aí a oportunidade de ocupar um desses espaços.

ROBERTA

É...acho que é importante, também, falar que...é...pra tá em algum desses espaços aí falando, não tem problema se for a galera da comunicação, porque, às vezes, fica isso em mente: 'ah, eu tô lá na comunicação já...', mas, não. Pode ser de qualquer uma das coordenações. E a gente tem uma coordenação, que é uma coordenação de ensino, pesquisa e extensão, não precisa tá, necessariamente, nela também não, tá? Então, pode ser qualquer outra pessoa. E eu não coloquei aqui, também, mas as reuniões acontecem segundas e quartas, na parte da manhã. Reunião da CaX, nas segundas, e reuniões do CoX2, nas quartas.

BRUNA

É. Pode ser que mude, né?

ROBERTA

Pode ser que mude, mas a frequência tá se mantendo, 1 vez ao mês. Certo? É...eu não consegui acompanhar o chat, aqui, mas parece que a Bárbara falou alguma coisa, né?

BÁRBARA

Eu só...eu só falei que...que, caso não tenha nenhum interessado, eu posso me inscrever como membro aí suplente.

ROBERTA

Perfeito!

BRUNA

É...é importante dizer isso. Acho que é importante isso. E, quando a gente tiver a indicação oficial por parte do DCE, gente, e tiver direito ao voto, quem for do CoX2, por exemplo, não pode ir à reunião do conselho X2. Então, é...assim, você assumiu essa cadeira, essa cadeira é responsabilidade SUA. E é igual a qualquer colegiado, se você faltar 3 vezes seguidas, eu acho, ou 5 vezes alternada, no período de 1 ano, você não pode ser...você perde a cadeira, enfim. Tem uma responsabilidade, sabe? Então, é importante saber isso. Se você não for poder ir na reunião, é importante você avisar que não vai. Não pode, simplesmente, meter o louco, assim. Fazer a egípcia. É uma responsabilidade. E o suplente tem a responsabilidade de substituir, né? Então, assim, é mais tranquilo, mas tem, também, essa responsa. Claro que ninguém vai ser crucificado por não poder ir, enfim. É possível conversar. E, nesse primeiro momento, as indicações ainda não estão sendo oficiais. Então, a gente tá meio que se revezando, assim. O único espaço que é certo mesmo é, que nós vamos com constância, Roberta e eu, é o conselho X1 e a câmara X, que é um espaço estratégico pra nós, assim, porque TUDO relacionado à pós sai de lá, né? Então...

KLEITON

Tem que ocupar.

É, tem muita cadeira pra ocupar, gente. Vai passando aí pro pessoal ver, Roberta.

ROBERTA

Eu até ia falar isso, Bárbara. Você se disponibilizou pra ser suplente, mas se você quiser mudar de ideia, aqui, ao longo dos slides, fica à vontade, tá?

BÁRBARA

Tá bom.

ROBERTA

Vocês tem que ir pra onde vocês tiverem mais confortáveis mesmo.

Conforme observado no excerto acima, os participantes da APG 4 decidiam o que fazer à respeito da escolha daqueles que deveriam atuar nos conselhos. Duas participantes (Bruna e Roberta) apresentaram diferentes argumentos para delinear os motivos pelos quais os atuais participantes deveriam assumir esse dever com a associação, e como representar os discentes de pós-graduação poderia contribuir para a universidade. O primeiro momento dessa conversa desencadeou uma discussão sobre a importância do revezamento dos participantes nas vagas da associação, nos conselhos. Decidiu-se, então, apresentar as vagas destinadas para representação de pós-graduação pela associação e, depois, em um momento de palavra aberta, os participantes escolheriam aqueles que ocupariam as vagas. A partir desse momento, a reunião prosseguiu com a apresentação das vagas e, antes da escolha dos participantes, levantou-se a possibilidade de aumentar o número de vagas para a pós-graduação. Para tal, seria necessário contar com o apoio do Diretório Central dos Estudantes (DCE), uma vez que, nessa universidade, todas as

vagas de representação estudantil eram destinadas ao DCE, ao qual cabia distribuí-las aos movimentos, coletivos e entidades estudantis. Em um segundo momento, os participantes falaram sobre isso. Breno também foi conselheiro, na gestão anterior.

TRABALHA-SE JUNTO, APRENDE-SE (2/3)

BRENO

Mas qual que é a questão central aí, gente, da...da dificuldade humana de comunicação com o DCE?

BRUNA

Eles não respondem.

ROBERTA

Isso, a gente manda e-mail...

Mas qual que é o assunto que a gente quer tratar com eles?

BRUNA

Uma reunião, pra falar sobre essa questão dos conselhos, por exemplo, entendeu? Essas vagas, porque a gente tá pretendendo...

Entendi. Mas você não acha, Bruna, assim, minha sugestão é que era melhor a gente amadurecer entre nós esse assunto. Eu acho que tá muito imaturo entre nós esse assunto de como nós queremos mesmo ocupar essas vagas, as indicações e tal, entendeu?

BRUNA

Entendi, mas é porque...

Nós vamos conversar com eles pra...enfim! Eu acho até que a gente precisava ter mais forças, né? Juntas, aqui. Tem vários movimentos aqui, também, aí a gente dialoga com as correntes lá do DCE. Eu acho que, quando a gente fechar uma opinião, aqui, juntos, aí a gente faz esse diálogo. Eu também acho que a gente tem que...inclusive, exigir desse DCE que tá, essa gestão que tá se dizendo de maior diálogo...é...que eles cumpram isso na prática mesmo, né?

BRUNA

Sim, tô de acordo. Totalmente.

ROBERTA

Eu também concordo.

LÚCIO

Então, gente, concordando também com tudo isso...primeiro, uma coisa mais ampla sobre as todas as vagas dos conselhos, né? Primeiro, é...se tornou o DCE como representação do estudantes e não existiam, antes, um movimento organizado de movimento de pós, na universidade. As vagas são do DCE, né? Teoricamente, assim. Burocraticamente, o DCE pode fazer o que ele quiser com elas. Assim, já teve gestão do DCE que dividiu as vagas no Conselho de Entidades de Base, já teve DCE que deixou só dentro da gestão, teve DCE que fez indicação pra fora. Então, o DCE decide qual que é a política deles, como que isso vai ser organizado. Então, a gente...politicamente, é importante a gente pautar isso que o movimento de pós também tem que estar nesses lugares, mas...quem decide mesmo é eles. Se a possibilidade for de aumentar essas vagas o máximo possível, também eu concordo que é a melhor saída, assim...e aí, concordando com o que eu tava dizendo sobre essa conversa, acho que já tem marcar uma reunião sem falar exatamente: 'oh, queremos debater as vagas'. Vamo marcar essa reunião pra PENSAR a posse e tal, pra gente se apresentar como gestão, assim. E aí, já levanta essas...esse diálogo, né? Deixar esse diálogo em aberto, o que que a gente tem, propor o que a gente tá pensando

em relação a essas vagas, o que que a gente quer. E acho que a gente pode bater martelo mesmo no seminário de gestão. Eu acho que tem que ter alguma contextualização em relação a...é...ao que que esses conselhos, né? Significam melhor...a gente pode ir cada um amadurecendo e a gente vai, nessas conversas, pra ver os motivos de cada um...um negócio que a Bruna falou do conselho da PRX, assim...é...eu...o problema é que parece que tem muita reunião, né? Eu não vou muito ao campus, nesse semestre, assim. Eu tendo a ir 1 vez por semana só.

BRUNA

Mas eu acho que essas reuniões, elas vão continuar sendo remotas.

LÚCIO

Ah, é? Ah, tá certo.

ROBERTA

Eu também acho que vai. Até porque, se for presencial, também não venho.

BRUNA

Nesse primeiro semestre, eu não poderia representar.

LÚCIO

Boto fé. É...eu sei bem, eu já fui...

BRUNA

A gente teria mais pessoas, né? Então, você não faria isso sozinho.

Sim. Eu já fui do conselho da PRX. Eu tava lá no Conselho da PRX quando a PRX foi estruturada, assim.

BRUNA

Ah, então, é isso! Você já conhece, você já tem até uma experiência. Massa!

LÚCIO

Mas eu acho que em relação a esse diálogo com o DCE, eu acho que a gente tem que...demonstrar que a gente também tá querendo dialogar, saca? Porque eles tão nessa linha mesmo, né? De demonstrar o diálogo e tal. Não sei se tá funcionando. Eu acho que a eleição foi um pouco desgastante entre o nosso campo e o campo deles, assim. Acho que foi...foi um limão, assim, em relação à forma como foi...então, a gente tem que, agora, reabrir esse espaço de diálogo, que eu acho que, por enquanto, ainda tá meio esquisito, assim. E aí, a gente vai pensando melhor o que a gente vai querer até o seminário. E aí, a gente chega, vê primeiro o que que eles tão oferecendo, né? Depois, a gente vê o que a gente vai PAUTAR além disso, assim, se a gente quiser pautar alguma coisa além disso.

ROBERTA

Oh, Lúcio. Então, a sua sugestão é que...é...a gente possa fazer uma reunião com o DCE antes, pra nos apresentar como gestão e já ir tentando alinhar essas coisas. E aí, DEPOIS da reunião de gestão, do seminário de gestão, aí sim, a gente marca uma reunião com eles sobre as vagas específicas. Foi isso?

LÚCIO

Eu acho, eu acho.

ROBERTA

Beleza! Vou anotar, aqui, sua sugestão.

Nesse momento, observa-se o início de um debate sobre a importância de considerar as forças internas à APG 4 tanto na escolha dos participantes que atuariam nos conselhos universitários quanto na articulação do pedido de apoio ao Diretório. Breno apresentou diferentes argumentos para delinear os deveres dos participantes com a APG 4 à respeito da escolha representativa e ao pedido ao DCE, e como isso poderia ser melhor amparado pela consideração das forças da associação. Aparentemente, Breno era a favor de discutir a dinâmica de forças da associação antes de escolher os participantes dos conselhos e antes de pedir apoio ao DCE. Bruna e Roberta eram favoráveis à escolha imediata dos participantes e não tinham opinião em relação ao pedido de apoio ao DCE. Lúcio não tinha opinião em relação à escolha dos participantes e era favorável à reabertura do diálogo com o DCE antes de pedir apoio. Observa-se, também, que, em meio a conversa sobre o que deveriam fazer, iniciava-se um outro debate entre eles, que ocorreria em paralelo durante a reunião, o potencial que poderia haver em trabalhar-se de forma conjunta. E, assim, a conversa continuou. Úrsula também foi conselheira, na gestão anterior.

TRABALHA-SE JUNTO, APRENDE-SE (3/3)

BRENO

É, eu acho, gente. Desculpa incomodar de novo, mas eu acho o seguinte. É...vamo amadurecer essa discussão entre nós, entendeu? Eu acho que tem algumas coisas mais avançadas e outras menos. Eu acho que não é uma coisa, assim, pra gente decidir...é...simplesmente...enfim. Quem tá, fica. Quem quer sair...entendeu? Autonomamente. Eu acho que tem que discutir enquanto GESTÃO como é que nós queremos ocupar esses espaços.

ROBERTA

É. Eu entendo, Breno, é...a gente só tem que pensar em data, porque as reuniões, elas voltam na segunda semana já. No máximo, na terceira, né?...

BRENO

Eu acho que tem que resolver isso até nosso seminário de gestão.

...e somos nós [referindo-se à Bruna] que estamos lá.

Até nosso seminário de gestão, pra gente fazer a coisa, também, é...refletida, né?

ROBERTA

Tá certo. Bom! Em relação aos conselhos, eu tô de acordo. Acho que a gente tem que ver, sim, sobre isso. Eu me disponibilizaria pra ir pro conselho X2, eu não tenho problema de trocar, não. É...mas eu não sei do pessoal que tá aí, Kleiton...quem mais tá aí mesmo? Sandra, Úrsula...não sei se vocês, se vocês tiverem, assim, alguma ideia do Conselho da PRX, do comitê permanente da PAD, ou dos 3 setores. Se vocês tiverem interesse... porque, assim, essas reuniões, elas TÃO acontecendo, elas não entraram em férias. E a gente tá, SIM, tentando atender a essa demanda toda aí. Participando de todas essas reuniões. Então, se vocês já tiverem em mente, se vocês acham interessante ir pra um deles, seria bom sair daqui com alguma coisa.

SANDRA

É. Eu gostaria de entrar, num primeiro momento, enquanto suplente, MAS, se, por exemplo, nesse da PAD e o dos 3 setores, não tem ninguém, né? E são vagas que não tem, né? Suplência. Então, é isso.

ROBERTA

É isso mesmo. No da PAD, eu AINDA estou, né? E eu me disponibilizo a ficar até fazer essa transição, sabe? Porque a PAD tá debatendo coisas muito importantes, que não dá pra gente perder. Então, eu tô lá, né? O de 3 setores, ele é um espaço bem político. Eu acho que seria interessante a gente poder colocar alguém bom de política lá. Mas não necessariamente também, né? Fica aberto aí. Mas não tem, não tem suplência.

ÚRSULA

Eu queria falar uma coisinha.

BRUNA

Fica à vontade.

ÚRSULA

Então, gente, só queria reafirmar, aqui, pra quem entrou agora, pra quem tá entrando agora na gestão, que não precisa ter medo de ocupar esses lugares, não. Tá? Assim, no começo dá ruim... dá um cagaço mesmo, que a gente fica, assim, sem saber o que tá acontecendo, né? 'Ai, meu deus, eu não vou saber o que dizer e tal'. Mas, assim, de todo jeito, toda vez que tiver uma reunião, que tiver a pauta, a gente pode mandar no grupo, pode conversar com quem tava antes. Então, assim, se alguém for entrar agora num desses espaços que a gente já tá ocupando... então, assim, faz uma reuniãozinha antes, pra gente, né? A gente aponta pra pessoa o que é que tá acontecendo, explica mais ou menos em que pé que tá, como que tão sendo as decisões. E aí, se, assim, no meio da reunião falar: 'ah, tem que tomar uma decisão, aqui'. Como é que vocês vão votar, por exemplo? Manda lá no grupo. Fala: 'olha, gente, tem que tomar essa decisão, aqui, AGORA, em 2 minutos', que a gente vai lá e responde, pra ajudar, entendeu? Assim, tô falando, porque... é... às vezes, a gente fica querendo entrar de suplente, porque fica com receio mesmo, assim, de não saber. E, assim, NÃO precisa ficar com esse receio, porque a gente, quando entrou, a gente também entrou sem saber direito como é que funcionava as coisas e, depois, ficou mais, né? Assim, por dentro. Então, é só uma coisa, assim, pra falar que eu acho que não precisa ter esse receio, não, assim. E nesses lugares também pode chegar e perguntar: 'gente, como é que funciona? Eu acabei de entrar aqui e não tô sabendo'. E, assim, não tem problema com relação a isso não, tá? Podem ficar tranquilos.

[TODOS CONCORDAM]**SANDRA**

Beleza, então. Porque era... era tipo essa a questão, você entrar num lugar, assim, meio que você tá tateando ainda. Então, eu ia entrar de suplente, pra depois... mas, sendo assim, então. Eu não sei em qual, Roberta. E me coloco à disposição, se tiver alguma reunião nessas próximas semanas antes da gente fazer a reunião de gestão, se precisar, eu posso... eu posso assumir e aí, quando a gente fizer a reunião de gestão, que a gente vai pensar melhor sobre isso junto, aí eu posso mudar, ir pra outro lugar, não sei.

ROBERTA

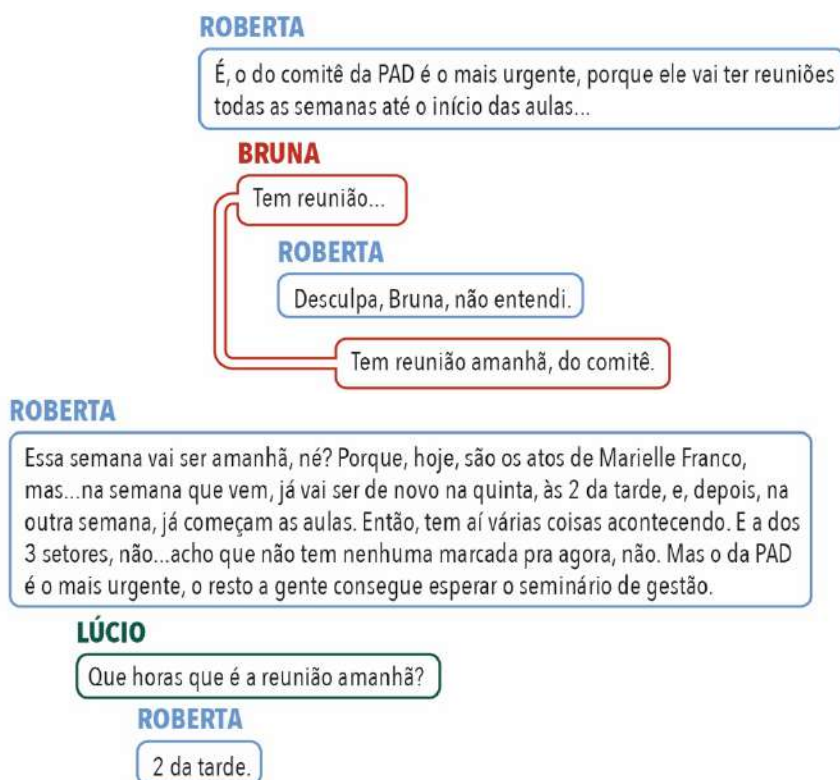
Perfeito! Eu vou anotar, aqui, Sandra...

LÚCIO

Roberta, pergunta, quais que tão nesse rolê agora, tipo, que é urgente, que, talvez, aconteça reunião pra agora, antes do seminário de gestão, porque aí acho melhor dividir esses por enquanto, no que precisar, né? E, depois, a gente reorganiza, no seminário.

BRUNA

Acho que o do comitê da PAD, né?



Agora, observam-se dois movimentos. Por um lado, observa-se mais uma tentativa de Breno de delinear os deveres dos participantes com a APG 4, a partir da construção do significado de trabalho politicamente maduro às atividades. Embora essa tentativa de mobilizar a construção de uma posição de trabalhador político maduro tivesse chances de ser bem-sucedida, uma vez que era semelhante àquela anteriormente construída pelos participantes da associação, essa posição foi contestada por Roberta. Não houve uma construção coletiva dessa contestação nem um silêncio por parte do grupo diante dela. Pelo contrário, o grupo continuou falando sobre a escolha dos participantes. Sendo assim, afirma-se que a tentativa de construção da posição de trabalhador delineada por Breno não foi efetivada pelo grupo, que preferiu não sobrepô-la a outras possibilidades de posicionar os pós-graduandos como trabalhadores. Por outro lado, observa-se que efetivou-se a construção de um significado potencialmente relacional ao trabalho realizado pelos participantes antigos e novos da associação.

Desse momento em diante, entendia-se que a atuação dos participantes novos poderia estar relacionadas à dos antigos (e.g., “pode conversar com quem tava antes”) e que, trabalhando-se de forma conjunta, poder-se-ia aprender a executar o trabalho na associação (representação nos conselhos). Ou seja, foi construída uma relação potencial entre duas atuações: a dos participantes antigos,

tendo em vista suas experiências de atuação na gestão anterior, e a dos participantes novos, posto que ambos (antigos e novos) poderiam estar em uma posição comum, potencialmente relacionada uma a outra, na arena política da universidade, logo, era necessário ocupar as vagas do conselho

Esse entendimento indicou que os participantes antigos tinham aprendido a responsabilizar-se pela construção da noção de membro da associação, e que os participantes novos tinham aprendido a realizar suas atividades com o potencial apoio dos antigos, entendendo-os como parceiros na experiência de aprendizagem relacionada à execução do trabalho, a partir desse significado potencialmente relacional. Dessa forma, ainda que os participantes antigos pudessem estar distantes das atividades realizadas pelos novos, era sabido que os participantes não estavam sozinhos, isto é, os participantes antigos-novos sabiam-se lá pela possibilidade de atuação conjunta. Pela força desse entendimento, promovia-se, além de uma aproximação maior entre participantes, um período de transição entre gestões, em geral, pouco conflituoso. Em especial, esse entendimento facilitava muitas e rápidas redistribuições de atividades entre participantes, o que envolvia, por exemplo, ampliação de experiências de aprendizagem para além de suas vivências cotidianas, construção de novos conhecimentos sobre as questões da pós-graduação, e resignificação de suas atuações, na associação e na universidade, como sujeitos de direitos e deveres, capazes e merecedores de aprender. **Portanto, concluiu-se que essa interação foi marcada pela construção de uma posição potencialmente relacionada entre os participantes como parceiros de trabalho, coprodutores de práticas organizativas, produzindo direção ao processo organizativo relacionado à estrutura de participação da associação.**

6.2.3. Juntos – Construindo posições necessariamente relacionadas

Setembro de 2021, onze participantes da APG 4 realizaram uma reunião: Breno, Bruna, Cláudio, Daniela, Emílio, Fabíola, Fernando, Laís, Leandro, Mayara e Otávio. Nessa reunião, os participantes falavam sobre a formação de uma chapa para disputar as próximas eleições para a Diretoria da APG 4, ressaltando a importância de uma de suas forças externas, a dos Representantes Discentes (RDs) dos cursos de pós-graduação. No âmbito universitário, a representação de pós-graduação nos departamentos, unidades e/ou centros universitários costumava ser

realizada por RDs, enquanto a representação na reitoria, pró-reitorias, conselhos e demais instâncias superiores era realizada pelas APGs. RDs eram pós-graduandos eleitos para representar interesses de determinados conjuntos de pós-graduandos vinculados à departamentos (no caso de representação de um curso), unidades (conjunto de cursos de uma faculdade) ou centros (conjunto de faculdades), nos colegiados universitários. No entanto, RDs não eram a única forma de representação da pós-graduação. Também era possível representar-se por movimentos e coletivos, por exemplo. Era muito comum que os participantes da ANPG e das APGs tivessem atuado ou ainda atuassem como RDs. Sendo assim, falava-se sobre a formação de uma chapa eleitoral.

JUNTOS (1/2)

BENJAMIN

Oh! Eu, assim, eu acho que a gente pensar em algumas questões. Um delas é a que o Breno trouxe, porque eu acho que...eu acho que a gente conseguiu fazer BEM o debate, assim, dentro da APG, né? É...se a gente pensar que existem forças políticas diferentes ali, né? E, do outro lado, existe a galera que tá independente também. A Bruna, por exemplo, que não tá em nenhuma organização. Eu, que não tô em nenhuma organização há bastante tempo...

CLÁUDIO

A Bruna tá, sim.

BENJAMIN

A Bruna...tá, Bruna, agora?

BRUNA

Meu filho, eu sou anarquista, eu tô na organização política...

[RISOS]

...quando vocês olharem pra esquerda, vocês vão me ver lá.

[RISOS]

BENJAMIN

Mas a gente tava até conversando sobre isso, né, Bruna? Porque acho que a gente tem que pensar, agora, nessa...é...nessa questão de a gente combater com debate qualificado, né?...

BRUNA

Isso.

...que a gente vem tendo, conseguir dialogar, pra avançar os direitos da categoria, né? É...e sem deixar que a coisa degrading, assim. E aí, eu acho que é uma questão, viu, Bruna? Você trazer essas pessoas aí do movimento X, que são realmente imaturas, a gente tem que pensar em carga pro outro lado também, né gente?

BRUNA

Então...boa! Eu queria falar sobre isso, porque a gente tá falando das for...

BENJAMIN

Já faz anos que a gente tá nesse toque aí.

BRUNA

É, isso. Já fiz muita ocupação, nessa vida. É...eu fiquei pensando o seguinte, gente: que é importante a gente compor as forças políticas. Acho que isso é muito importante, a gente tem que ter os partidos dentro da APG, porque, em última instância, é isso que vai segurar a entidade. Mas a gente PRECISA, também, valorizar os representantes discentes, que têm essa carga acumulada de experiência, que vem dos colegiados de curso, entendeu? É...se a gente for olhar bem, hoje, a APG, quem é? São os representantes dos conselhos da universidade, representantes da APG, que não fazem parte de organização política. Ninguém. Nem eu, nem a Roberta, nem o Benjamin, nem o Leandro. Entendeu? Então...e isso é uma questão, porque eu acho que a gente tem que ver também, porque ter as forças políticas é muito importante, mas...é muito importante, também, que as pessoas que representam essas forças políticas se ENVOLVAM com o cotidiano da entidade, porque, por exemplo, eu, ano que vem, tenho outros planos pra minha vida, mas eu quero muito garantir que a APG, ela tenha uma gestão que VAI SEGUIR RESPONSÁVEL por isso, sabe? Então, eu não tô mais em Ouro Preto, eu não pretendo voltar. Então, quando as entidades voltarem presenciais, eu vou ter que abrir mão dos espaços que eu ocupo, hoje, entendeu? E eu quero fazer isso com tranquilidade, sabendo que vai ter gente lá que não vai abandonar o rolê, sabe? Não vai xingar a pró-reitora, não vai querer tocar fogo na principal avenida da cidade. Então, eu acho que a gente tinha que, talvez, tentar equacionar isso. Forças políticas e representantes discentes, que são independentes. Oh, Mayara, você tá aí? Você tá ouvindo a gente?

(SILÊNCIO)**BRUNA**

Talvez não, né?

MAYARA

Não, não. Eu tô ouvindo. Desculpa, é que eu tô um pouco em outra plataforma digital também, mas eu tô acompanhando toda a discussão.

BRUNA

Não, de boa. Sabe o que eu queria que você falasse um pouco? Que eu lembro que você disse sobre o movimento X, você tinha um problema e tal, porque eles não queriam deixar a gente entrar nos conselhos. Você pode, talvez, falar um pouco mais sobre isso? Pra dar uma outra visão, né? Sobre essa situação, porque quanto mais forças a gente trazer pra APG, eu acho que isso...fortalece a entidade. Eu tenho essa impressão.

EMÍLIO

Eu acho que vocês tão muito certos, você e o Leandro, porque, no final das contas, no frigir dos ovos, as forças políticas se mostraram meramente insuficientes. Quem fez o corre e acompanhou todo dia foi quem, de cara...

BRUNA

É...mas quando a gente precisar de dinheiro, a gente vai precisar das forças.

(RISOS)

Conforme observado no excerto acima, os participantes da APG 4 decidiam quais pós-graduandos deveriam formar a chapa eleitoral para sua próxima gestão. Três participantes (Benjamin, Bruna e Emílio) apresentaram diferentes argumentos para delinear os motivos pelos quais os participantes interessados em disputar as eleições da associação deveriam formar chapa com outros interessados que compartilhassem de interesses e afinidades políticas e ideológicas semelhantes, tendo em vista o equacionamento do número de participantes atuantes e não

atuantes em partidos políticos, isto é, ‘independentes’ de partidos. Ou seja, delineava-se a necessidade de equacionar o centralismo da institucionalização político-partidária e a independência dela, na chapa que levaria a próxima gestão. O primeiro momento dessa conversa desencadeou uma discussão sobre a importância de incluir RDs, em geral, independentes, nessa chapa. Essa discussão envolveu outros atores, participantes de outros fóruns, estando centralizada no que os participantes entendiam por representação, qual seria o trabalho a ser realizado e qual seria o impacto desse trabalho na vida dos pós-graduandos. A partir desse momento, a reunião prosseguiu com questões relacionadas à dinâmica das forças internas à associação e ao impacto dessa dinâmica na execução do trabalho nela. Em um segundo momento, os participantes falaram sobre isso. Breno atuava em um partido político. Bruna era independente e anarquista.

JUNTOS (2/2)

BRENO

Pessoal, tem alguém inscrito? Perdão.

BRUNA

Não, você. Fala aí, Breno.

BRENO

É...eu acho assim, gente. Só pra falar sobre esse debate que vocês falaram aí sobre forças políticas e independentes. Eu acho assim, é isso mesmo. O lance é compor nas ideias, no campo, disposto a trabalhar. Eu acho também. Concordo com a Bruna plenamente sobre isso, sobre...que existem funções que uns cumprem, outros cumprem, acho que cobrar maior presença e participação concreta de todo mundo. Eu acho que é isso mesmo, tá correto. E eu acho que, aqui, os partidos e as organizações, de modo geral, elas cumprem um papel, que é de buscar fazer a ligação do que tá acontecendo na APG com o debate geral da sociedade. Não que outras pessoas também não façam, mas isso é da NATUREZA dessas organizações. Então, é o que a gente faz em primeiro lugar, vamo assim dizer, né? E, às vezes, vai dar problema mesmo. Às vezes, vai dar polêmica, às vezes, vai ter que ajustar, fazer debate, mas é no esforço de que as entidades, elas não sejam meramente...é...corporativas, né? Que atinjam os interesses imediatos dos seus representados, mas que elas tenham NOÇÃO do que tá acontecendo em volta e lutem em torno disso também, porque é o que acontece muitas vezes também, inclusive com muitos DAs [Diretórios Acadêmicos], né? É...que não tem, às vezes, essa capacidade de fazer essa ligação geral e tudo mais. Então, acho fundamental registrar que é isso mesmo, a gente é de oposição.

BRUNA

Eu acho, então, que a gente tem que votar certinho numa proposta de encaminhamento, nesse sentido. A gente tem que reunir cada um com suas forças políticas aí, e equacionar qual que vai ser o grau de envolvimento que cada força política tem disponível, né? Pra oferecer pra entidade. E...eu acho que a gente tem, que, também, fazer um movimento de mobilização dos representantes discentes. Acho que isso é muito importante, porque, na real, a APG só existe, porque há uma articulação muito intensa com os representantes discentes, porque senão a gente não fazia NADA, não tem como...sabe? Estar dentro do programa o tempo todo. São os representantes que vem até nós, sabe? Nesse sentido, a leitura política que eu faço do campo da pós-graduação, na universidade, do campo discente, especificamente, é que ele é pouco organizado em partidos, em forças políticas, muitos não são, assim...tem alguns que são, mas muitos não são. E bastante desmobilizados, em geral, assim. Acho que tem havido uma mobilização maior, a partir da construção da APG, sabe? Porque aí os representantes discentes encontraram uma

ENTIDADE e espaço de refluxo. Então, nesse sentido, eu acredito que...que mesmo que haja uma ENORME capacidade de mobilização do movimento X, sabe? Eu não acho que, na pós-graduação, eles conseguem repetir o desempenho que eles têm, na graduação. Essa é a minha leitura, sabe? Então, mesmo que eles [movimento X] montem uma chapa de concorrência, assim, eu penso que a diversidade que a gente é capaz de agregar suplanta essa...qualquer ameaça. É isso que eu vejo, assim.

(TODOS CONCORDAM)

Nesse momento, observa-se o debate sobre a importância de considerar o envolvimento dos participantes, atuantes ou não em partidos políticos, na APG 4. Breno apresentou diferentes argumentos para delinear como os participantes deveriam equacionar centralismo/independência. Bruna delineou os deveres dos participantes com a associação à respeito da relação com os RDs, posicionando-os como uma força importante para a dinâmica das forças internas à ela, a partir da construção de um significado relacional ao trabalho de representação realizado pelos participantes da associação e pelos RDs. Essa tentativa foi bem-sucedida, posto que foi efetivada pelos participantes, nos momentos seguintes da reunião. Sendo assim, afirma-se que a tentativa de construção da posição relacional delineada por Bruna foi efetivada pelo grupo, que preferiu sobrepor-la a outras possibilidades de posicioná-los como trabalhadores.

Desse momento em diante, entendia-se que a atuação dos participantes da associação e a dos RDs estavam relacionadas (e.g., “senão a gente não fazia NADA”) e que trabalhar de forma conjunta era necessário à execução do trabalho da associação (acompanhar os PPGs) (e.g., “Estar dentro do programa o tempo todo”). Entendia-se, também, que a associação era necessária para mobilização da representação de pós-graduação (e.g., “Acho que tem havido uma mobilização maior, a partir da construção da APG, sabe?”), sendo, então, necessário acolher seus representantes (e.g., “porque aí os representantes discentes encontraram uma ENTIDADE e espaço de refluxo”). Ou seja, foi construída uma relação necessária entre a atuação dos participantes da associação e a dos RDs, posto que ambos deveriam encontrar uma posição relacionada, na universidade. Nessa posição, entretanto, cabia à associação acolher os RDs. Ou seja, os participantes entendiam os representantes como coprodutores de práticas, logo, era necessário incluí-los na chapa eleitoral e acolhe-los em suas diferenças político-partidárias.

Esse entendimento indicou que os participantes da APG 4 tinham aprendido a responsabilizar-se pela construção da noção de membro da comunidade pós-graduanda através da figura dos RDs, entendendo-os como parceiros de trabalho, a partir desse significado relacional. Dessa forma, ainda que os RDs estivessem distantes das atividades realizadas pelos participantes da associação, era sabido que era necessário mantê-los por perto, próximos à associação. Pela força desse entendimento, promovia-se uma aproximação dos participantes das realidades dos PPGs e, por consequência, rapidez na resposta às demandas dos pós-graduandos, ainda que essa rapidez acompanhasse a intensificação do trabalho dos participantes, por conta de jornadas, em geral, longas e aceleradas, sobretudo em momentos-chave do calendário acadêmico. Em especial, esse entendimento facilitava experiências de gestão politicamente mais diversas e participativas, inclusive em termos sucessórios. **Portanto, concluiu-se que essa conversa foi marcada pela construção de uma posição necessariamente relacionada dos representantes como coprodutores de práticas organizativas, produzindo direção organizativa à estruturação política da associação.**

6.2.4. Separados (e opostos) – Construindo a posição do outro

Fevereiro de 2022, três participantes da APG 1 realizaram uma reunião: Lázaro, Olívia e Vânia. Nessa reunião, os participantes falavam sobre aderir à campanha pelo reajuste do valor das bolsas de estudo, ressaltando a importância de sensibilizar os conselhos universitários da necessidade desse reajuste e pedir a aprovação de uma moção de apoio à campanha. O corpo discente de pós-graduação não tinha vagas nos conselhos, uma vez que, nessa universidade, todas as vagas de representação estudantil eram destinadas ao DCE, que não existia.

SEPARADOS (E OPOSTOS) (1/4)

VÂNIA

Eu posso só complementar, aqui, alguma coisa relacionada ao CoX1, não é? Eu...a última reunião que teve, eu tava com covid, né? E não consegui participar. Não teve chamada pra próxima reunião ainda, acho que por conta do retorno do professora Antônia ter sido agora e ele ter encontrado uma quantidade de situações extremamente preocupantes, não é? Que aconteceram nesse período que a professor Marcelo assumiu e isso tem causado muitas...muitas polêmicas, muitas indisposições, enfim, né? Então, ainda não foi chamada a reunião, viu, Olívia, mas deve acontecer isso, agora, depois da reunião do CoX2. Aí, eles devem entrar em contato pra gente pra reunir, né? Pra tratar de todas essas questões aí. É...e aí, assim, em relação, assim...eu tenho eu conversar com o Paulo, porque, geralmente, pra gente conseguir articular determinadas coisas nas nossas reuniões no CoX1, pra...pra tratar, não é? De coisas mais específicas, principalmente quando a trata de discente E de discentes da pós-graduação, é...é muito complicado, porque a grande maioria dos conselheiros são professores, não é? Tem uma pequena parte que fica atenta ao que a gente coloca como ponto importante, mas tem, sim, uma dificuldade de...de aprovar determinadas situações, porque é assim...é...são poucos discentes, não é? Eu, no caso, apesar de ser discente, eu tô no CoX1 como uma representante externa, pelo movimento Y [referência a um movimento negro], e é muito dif...eu, por exemplo, sou sempre voto vencido, não é? Em relação ao que a gente propõe de questões mais voltadas pra essa questão da heteroidentificação, cota racial, a organização que a universidade tem feito em relação à heteroidentificação dentro da universidade, porque 80% das pessoas que compõem o conselho, é...eu já tive, mais ou menos, essa...fazendo, aqui, minhas anotações, não conhecem a pauta e tal. Então, não ligam. Na verdade, é mais ou menos isso que acontece. E a gente tem que chegar muito ARTICULADO, pra aprovar uma moção de apoio, como você colocou aí em relação ao reajuste, né? De bolsas da pós-graduação. Então, tem que ser um movimento BEM trabalhado, assim, bem discutidozinho, pra ver se a gente consegue. É...porque eles sempre inventam alguma coisa e aí eles dizem: 'não, isso aí tem que ser com os pós-graduados, o CoX1 não pode assinar, panana panana panana'. Então, assim, só pra deixar bem...é...pra vocês saberem aí que não vai ser fácil conseguir, porque, geralmente, a gente não consegue, né? Em relação ao formulário, acho que a gente pode...é...pensar aí uma forma de continuar divulgando, né? E tentar aumentar aí o número de pessoas que respondam, pra gente ter os parâmetros aí que você mencionou que são importantes pra discussão com a gestão maior, né? Acho que, por ora, é isso e eu considero a...os itens que a gente tratou aqui, em relação a essa mobilização pro dia 24 possíveis, certo? Só mesmo um pouco de...de ficar atento, não é? E à divulgação e à mobilização da própria diretoria e dos estudantes de pós-graduação, não é? A gente saber que essa...fazer essa...a gente se organizar de forma virtual não é fá...na verdade, é tudo muito novo, mas, assim, os...como são muitas coisas que acontecem, não é? São muitas reuniões, são as aulas, são as demandas ENORMES, né? Logicamente, a gente nunca vai conseguir dar conta como a gente consegue quando a gente tá presencial na universidade, né? Porque, na universidade, a gente encontra no corredor e, às vezes, a gente resolver as coisas...às vezes, não. Com certeza, a gente resolve mais rapidamente. Com essa questão das redes sociais, apesar de ser uma forma que, pra alguns...pra alguns momentos, ela fica até mais viável, mas, ainda assim, a gente sabe que dispersa um pouco, né? Pela quantidade de grupos que a gente tem. Enfim, pelo que eu já falei aí em relacionado às demandas, MAS vamos tentar. Eu acho que é possível, não é? Eu preciso, realmente, que eu seja cutucada e lembrada. Olívia tem sido muito paciente em relação a isso, né? Porque não é fá...não tá fácil, já tô num período bem complicado do doutorado, MAS vamos tentar fazer aqui. Achei muito legal todas as propostas aqui, as sugestões, na verdade, né? De mobilização pra esse dia. Essa pressão nas redes sociais. As plaquinhas, pelo que eu entendi, são plaquinhas individuais, não é? Não sei...se tu puder explicar melhor, Olívia. Mas, enfim, só pra gente tentar concretizar mesmo aí essas sugestões, tá bom? E aí, eu me coloco à disposição, ainda que não seja tão fácil, mas aí a gente faz um esforço, tá bom? Obrigada!

OLÍVIA

Sim! Vânia, essa questão do CoX1, a gente também precisa, realmente, estipular com a graduação, né? E até buscar os outros atores, pra além disso. Mas, assim, acho que é algo que tá na ordem do dia, tem muita mobilização...é...e até aceitação, né? Assim, por parte de outros setores, de professores mesmo, né? Então, assim, acho que é algo que não TÃO difícil, né? Da gente aprovar lá, né? Mas, assim, eu entendo que, no CoX1, a gente tá...vai tá vivendo, assim...essa próxima reunião vai ser muito TENSA. Eu sei que não vai ser nessa reunião que a gente vai poder apresentar e pautar isso, mas gente precisa pensar, né? Se na próxima reunião do CoX1 tentar fazer essa...essa moção aí de apoio ao reajuste. E articular com a graduação, porque, assim, se a gente...se a bolsa de pós-graduação aumenta, gradativamente a bolsa de iniciação científica também aumenta. Então, é algo que interessa, né? Aos dois. Então, a gente consegue...eu acho que tem mais conselheiros também da graduação que a gente pode conversar, né? Tem os conselheiros discentes da capital e do interior. Então, eu acho que é algo que a gente consegue. Só tô falando, aqui, pra gente já colocar na ordem do dia, já vou começar a escrever alguma coisa e conversar melhor com o Paulo, pra ver como é que a gente consegue...é...como é que a gente consegue já ir viabilizando isso para o dia 24 ou até mesmo lançar, aqui, uma carta da própria APG, né? É...a outra coisa é isso, assim, tô querendo chamar, na quinta-feira...só que é quinta-feira, dia 24, né? Sei que é até é um horário ruim pra ti, que a gente pudesse fazer uma assembleia ou uma plenária, assim, da APG 1, né? Pra poder conversar com o pessoal, assim, pra ser algo mais...mais...é...assim, mais pra além de ser algo...a gente tem as mobilizações nas redes sociais, mas tá disperso, mas pra ser algo, assim, pra conversar, ser aquele nosso primeiro contato esse ano com os pós-graduandos que já estão. Acho que vai ser uma assembleia mesmo. E aí, eu tô aguardando, porque, agora, tá reunindo a APG da outra universidade X, pra sentar com eles e fechar algo mais...mais desenhado. Deve ter alguma coisa, fazer alguma reunião desse tipo na quarta-feira. Tá certo? E aí, eu vou trabalhando com vocês e passando os informes do que a gente vai fazer, mas, a priori, assim, a plaquinha é aquela...é uma plaquinha mesmo, uma folha de papel que a gente escreve ali: 'ajuste já', né? 'Mais direitos pelos pós-graduandos'. É isso, assim, algo não muito, não tão é difícil, é mais pra marcar presença na rede social e a gente já criar esse CLIMA na nossa...na nossa...com os pós-graduandos, né? A outra coisa, assim, que eu ia falar, mesmo que não dê tempo da gente tratar agora, mas do ponto de vista que a gente precisa ter em mente, que é essas articulações no conselho, né? Tem o CoX1, que eu acho que a gente precisa falar do reajuste, mas tem uma outra coisa que tá na pauta do dia a dia, que é a revisão da lei de cotas, né? Que tá em discussão esse ano e que a gente pode regredir na graduação em relação à lei de cota E na pós-graduação, hoje, ela ainda não é garantida, ela é só uma RECOMENDAÇÃO. E a gente PRECISA, né? PAUTAR isso dentro da universidade, né? Porque, hoje, os programas que definem, né? As cotas, todos eles tem uma recomendação para a pós-graduação, mas são vagas, por exemplo, suplementares, né? Não são vagas regulares. Então, é algo que a gente também tem que começar a articular dentro dos conselhos, né? É...CoX1 e CoX2. E pra...e aí, falando, assim, do CoX2, né? É quando a gente vai ali articular...é...a estrutura, né? E a dinâmica da pós-graduação, que é um ponto. Hoje, eu vi que tava pautado no CoX2 a mudança para o prazo de qualificação e de defesa. Eu ainda não sei qual o resultado que teve, hoje, na reunião, por isso, eu vou conversar melhor com a Bruna, pra saber o que que foi proposto, o que que tá sendo proposto, né? E quais devem ser as mudanças, mas eu acho que a gente precisa, também, poder pautar, né? E fazer essa articulação melhor nos conselhos. No CoX2, também trabalhar a lei de revisão de cotas para a pós-graduação, os PRAZOS de defesa, né? E qualificação, porque, assim, eu não como é que tá nos programas de vocês, né? Na educação, no meio ambiente, mas nos programas de química, nos programas aonde a gente precisa fazer experimentos, né? Que tem essa parte laboratorial, tem MUITA GENTE sendo JUBILADA, por conta que não tá conseguindo cumprir o prazo e o programa muitas das vezes não tá tendo sensibilidade nenhuma MESMO, hoje, com a portaria da CAPES tirando o tempo de titulação como um dos critérios para avaliação, né? Muitos programas não estão dando, aqui, esse espaço para os pós-graduandos de prorrogar os seus prazos. E esse debate a gente precisa fazer, né? Discutir melhor nos conselhos, porque é onde regulamenta a pós-graduação E fazer essa campanha e apresentar no...para a pró-reitoria. Lázaro, pode falar. Quer falar?

LÁZARO

Não, eu só ia comentar, assim, que, tipo...por exemplo, aqui, no meu programa mesmo aconteceu isso. Que teve dois alunos só na parte da qualificação que eles não conseguiram, né? Por conta, na época eles tavam sem bolsa e eles tavam trabalhando, né? E não conseguiram qualificar a tempo, né? Porque tem o prazo. Aí, eles falaram que eles foram desligados do programa. Mesmo pedindo, assim, né? Pra ter um prazo maior, por conta que...assim, eu vou falar, aqui, o que eles me falaram, né? Eles me falaram que, tipo, é...eles mandavam os projetos deles para os orientadores e os orientadores falavam que não tava bom ainda e que era pra eles melhorarem, né? Aí, eles mandavam, o orientador falava que não tava bom e que era pra melhorar. Aí, quando chegou no prazo de 5 dias, né? Eles perceberam que não ia dar tempo de apresentar, né? E mandaram o documento. Aí, foi no caso que aconteceu isso. Então, tipo, no meu programa, assim, entrou 13. Aí, 3 desistiram logo no começo, né? Quando começou a pandemia, eles falaram que tinham que trabalhar. E já, agora, final de dezembro, que foi...início de dezembro e final de novembro, desistiram mais 2. E, tipo assim, a gente consegue perceber que tiveram muitas pessoas que tiveram dificuldades, assim, tanto pelo...falta de equipamento, digamos assim, é...a renda mesmo que apertou e, tipo, eu vou citar um pouco o meu exemplo, assim. Eu era pós-graduando e minha esposa era graduanda, né? Aí, tipo, a minha esposa ficou grávida. Assim, por um lado, a universidade não tem nada a ver com isso, né? Mas só que, também, ela chega num momento, assim, que ela não consegue perceber essa realidade. Tá entendendo? Tipo, como um aluno de pós-graduação e uma graduação vão estudar ao mesmo horário, ao mesmo tempo, tendo uma filha menor de 1 ano? Que ainda tem que dar comida, tem que dar atenção. Tá entendendo? Tipo, é uma realidade, assim, que, tipo...eu não julgo, assim, digamos, a universidade, que...vou falar igual ao papai: 'quem procura, né? ACHA'. Mas, tipo, se fosse algo, assim, que a pessoa falasse: 'não, não vou fazer, não tem COMO eu fazer, eu tô desistindo'. Tudo bem, né? Mas a gente pode perceber que, colegas nossos, assim, que, tipo...eles se ESFORÇAVAM pra fazer. E o projeto não tá bom, porque, também, fica difícil de dialogar, né? Assim, distante, né? Virtualmente, assim, fica difícil de descobrir o que o orientador quer, né? Assim, logo de primeira, se tu não conhece ele. Tá entendendo? Tipo, eu fiquei triste, assim, por eles, porque a gente chegou a conversar, né? Assim, bastante, virtualmente. Era só isso que eu queria falar.

OLÍVIA

É, assim, sabe? Esse tipo de situação ela é muito frequente, agora, na universidade, principalmente na pandemia. E o problema é que os pós-graduandos não sabem o que fazer. Eles pensam que o programa, a decisão do programa, ela é a final. Eles não sabem que eles podem recorrer em outras instâncias. Eu acho que a gente precisa, também, fazer um informativo, algo assim: 'você teve dificuldade, não conseguiu exigir...não conseguiu ou foi jubilado do seu programa, você pode recorrer. Procura a APG, pra que a gente possa ajudar'. Tá acontecendo muito e, infelizmente, a gente não tem...não tem chegado pra APG, né? Porque, muitas das vezes, os pós-graduandos não sabem o que fazer, né? Se, aqui, na capital é assim, imagine nos outros municípios, que é essa realidade que o próprio Lázaro colocou, né? Então, é algo que a gente PRECISA, né? Já colocar nessa nossa ordem do dia. Vou até conversar com a Joana, pra ver se a gente faz alguma coisa nesse sentido, né? A outra coisa, assim, que, realmente, assim...a gente precisa pensar, né? E a nossa própria participação nos conselhos, né? A gente, enquanto pós-graduandos, né? A gente ainda não tá presente na estrutura oficial da universidade. Então, a gente precisa da...é...precisa, por exemplo, tem o Conselho da pro-reitoria X, que é JUSTAMENTE onde passam esses casos de jubramento e que a gente PRECISA estar representando lá. E quem tem a vaga é o DCE, que não existe. Então, nós poderíamos estar nesse conselho e poderíamos reverter muitos dos jubamentos, se a gente tivesse lá. Mas, infelizmente, a gente não tá, por conta aí de uma questão estatutária da universidade. Eu tava conversando melhor isso com o Paulo e ele não tinha melhores informes, mas, pra próxima reunião, já vou tentar trazer algo mais elaborado pra gente discutir. A outra coisa que eu ia falar pra vocês, que, realmente, é algo pra gente acompanhar é...esses pontos, assim, a gente não tem como a gente definir agora, né? Que é a gente poder realizar um encontro, assim, o nosso segundo encontro de estudantes de pós-graduação da APG 1. A gente fez em 2018, né? Em junho de 2018 e aí a proposta que eu queria apresentar é que a gente pudesse fazer, aqui, em maio ou junho, agora, de 2022, o evento, né? Assim, a gente pode pensar pra ser presencial, porque eu acho que, até lá, a gente deve voltar com as atividades pelos menos híbridas, aqui, no Estado, ou pode ser um evento online, né? Mas a ideia é ser um evento de recepção, né? Dos novos pós-graduandos, porque, em março, entram as novas turmas. Então, assim, daria até um tempo, assim, de mobilizar, de conversar com o pessoal em março, né? Pra realizar em maio ou junho. E já ser, também, esse encontro nosso pré...vamos dizer assim, é como se fosse nosso evento estadual de eleição de delegados para o congresso nacional da ANPG, que deve acontecer, como eu falei, em junho ou em julho. Tá bom? Mas, assim, é só...tô só, aqui, apresentando, aqui, algumas datas já, mas algo pra gente pensar, pra gente definir mesmo, nas próximas reuniões.

Conforme observado no excerto acima, os participantes da APG 1 decidiam como conseguir a aprovação de uma moção de apoio à campanha pelo reajuste das bolsas de pós-graduação. Três participantes (Lázaro, Olívia e Vânia) apresentaram diferentes argumentos para delinear os motivos pelos quais deveriam tentar conseguir essa moção, mas que isso não seria fácil à respeito da atuação dos professores, tendo em vista suas experiências anteriores, como conselheiros. Particularmente, observa-se o debate sobre a importância da relação participantes-professores em dois espaços da universidade: nos conselhos e nos PPGs, em termos do que os participantes da associação deveriam fazer ao ocupá-los e do que os professores deveriam fazer (mas não faziam) e ser (mas não eram), nos mesmos. Nesse debate, os professores foram posicionados como uma força, que, embora importante para a dinâmica das forças da associação, não relacionava-se com ela, a partir da construção de um significado de irrelevância, desimportância (professores não importavam-se com as questões que atravessavam os pós-graduandos), que informava a separação ao trabalho realizado pelos participantes e pelos professores.

Desse momento em diante, entendia-se que a atuação dos participantes da associação e a dos professores estavam separadas (e.g., “é muito complicado, porque a grande maioria dos conselheiros são professores, não é?”), mesmo em situações onde suas atuações estavam formalmente unidas, como na dinâmica do trabalho docente-discente (e.g., “Mas só que, também, ela chega num momento, assim, que ela não consegue perceber essa realidade”). Ou seja, enquanto os professores eram construídos como outro separado, que não importava-se com os pós-graduandos, construía-se, também, uma separação entre suas atuações, posto que ambos não poderiam encontrar senão uma posição separada, na universidade, logo, era necessário formular estratégias e táticas para persuadi-los em sua atuação.

Ressalta-se que esse entendimento foi construído pelo uso repetido da expressão indicial ‘não é/né’, que exigia que, a partir do conhecimento dessa relação, os membros tivessem aceitado, ainda que de forma tácita, a existência de compreensões comuns daquilo que diziam em relação aos seus professores. O uso dessa expressão indicial era particularmente comum na referência à relação participantes-professores, indicando a indicialidade do significado dessa relação e que seus participantes apostavam na reflexividade de sua posição, o que pode ser parcialmente explicado por ser sabido que a pesquisadora também era pós-graduanda. Esse entendimento também indicou que os participantes tinham

assimilado a noção de membro da comunidade pós-graduanda, a partir desse significado de separação entre participantes e professores: comunidades que não poderiam atuar de forma conjunta, compartilhando práticas em um plano de conhecimento comum a ambas. Dessa forma, ainda que participantes e professores estivessem próximos, pela formalidades que uniam suas atividades, era sabido que mantinham-se distantes. **Portanto, concluiu-se que essa conversa foi marcada pela construção de uma posição separada dos professores como outro não coprodutor de práticas organizativas, produzindo direção organizativa às estratégias e táticas de persuasão da associação.**

No mais, a construção da posição dos professores também ocorreu de forma opositiva à dos participantes. Setembro de 2021, em meio à elaboração de planos de retorno ao trabalho presencial pelas universidades, dado o avanço do Plano Estadual de Imunização, no âmbito do Estado do Rio de Janeiro, oito participantes da APG 3 realizaram uma reunião: Carlos, Danilo, Ivan, Jamile, Marília, Otacílio, Quirino e Zara. Ivan coordenou a reunião. Nessa reunião, os participantes falavam sobre a tentativa do Conselho X (CoX) de criar uma resolução nova, que teria como objetivo promover o retorno dos cursos de pós-graduação às atividades acadêmicas presenciais, alterando as resoluções anteriores, que previam à realização de atividades remotas. Dentre as resoluções que seriam alteradas pela nova, destaca-se a resolução nº15 (doravante, resolução 15 ou 15). Essa resolução foi aprovada pelo CoX nos primeiros meses da pandemia de Covid-19, tendo como objetivo interromper a contagem do prazo máximo de integralização do curso durante um período denominado de extraordinário, por decorrência da pandemia. Ou seja, a resolução 15 previa que a contagem de prazos para defesa de dissertações e teses estaria suspensa até o final da extraordinariedade imposta pela pandemia. Dessa forma, a proposta da maioria dos conselheiros do CoX era que a resolução nova atualizasse a 15 através da abolição da suspensão da contagem de prazos, mantendo-se o período extraordinário. O corpo discente de pós-graduação da universidade tinha uma vaga, no CoX, sendo a APG 3 a entidade que ocupava essa vaga. Ivan e Carlos (suplente) eram conselheiros do CoX. A próxima reunião do conselho seria a última de Carlos. Otacílio iria substituí-lo. Pouco antes dessa reunião, Ivan havia recebido um convite em nome da associação para compor um Grupo de Trabalho (GT) recentemente criado, no CoX, para elaboração do plano de retorno da pós-graduação da universidade.

SEPARADOS (E OPOSTOS) (2/4)

IVAN (apresentando a resolução nova)

É...então, é isso. Art. 12º: 'caberá às diretorias das unidades acadêmicas e coordenações, observados os protocolos todos e tudo mais, definir pra cada departamento as estruturas e espaços físicos para realização das atividades presenciais da pós-graduação e suas condições de uso'. Então, porque que isso foi colocado, gente? Porque, aparentemente, o manual de biossegurança que o GT de retorno preparou é um manual que tá todo errado. Assim, ele faz um mapeamento de sala que, sei lá, ele diz que na sala tem ventilação, tem tudo. E a sala é no subsolo do prédio. Assim, né? Então, eles tão achando melhor colocar isso à cargo das direções acadêmicas. É lógico que pode ter uma direção muito filha da puta, né? Que vai lá e vai dizer que 'ah, não. Tem total condição de ter aula no subsolo, tem uma janelinha que dá pra abrir', né? Mas, entre isso e confiar cegamente naquele manual, que, também, inclusive, foi elaborado com a ajuda do...eu acho que dos decanos [professores mais antigos das congregações, órgãos deliberativos máximos dos centros universitários] ou alguma coisa assim, não vai fazer muita diferença. Melhor isso ser pros programas...e isso é uma coisa que eu senti neles, tá gente? Assim, eles estão com mais medo do retorno do que a gente. Teve gente lá, que, inclusive falou: 'ah, a gente tem mais que 60 anos, só volto depois da 3ª dose'. Então, assim, eles estão com mais MEDO do que a gente em relação a esse retorno presencial. Deu vontade de falar assim: 'é, né? Na hora de...'

JAMILE

E olha que eles vão de carro, né?

IVAN

Exatamente, mas o medo deles é justamente isso: eles vão de carro, os alunos deles, não, NÉ?

(TODOS CONCORDAM)

(RISOS)

IVAN

Então, é isso.

No excerto acima, observa-se, novamente, a indicialidade do significado da relação participantes-professores (e.g., “mas o medo deles é justamente isso”) e a aposta na reflexividade dessa posição (e.g., “Então, é isso”), que informava uma separação entre suas atuações. Também é possível observar a assimilação da noção de membro da comunidade pós-graduanda, sutilmente (e.g., “E olha que eles vão de carro, né?”). O primeiro momento dessa conversa desencadeou uma discussão sobre a importância da resolução 15 e os impactos da nova para os pós-graduandos, bem como os possíveis interesses dos atores envolvidos no plano de retorno da pós-graduação. A partir desse momento, a reunião prosseguiu com questões relacionadas ao andamento do processo de criação da resolução nova e de alteração das anteriores, incluindo a 15, em termos do modo como esse processo estava sendo apresentado, discutido e oferecido à votação, que levaria a sua aprovação ou não, e aos impactos desse modo de ‘fazer andar’ a processualidade na vida dos pós-graduandos e na cultura política da universidade. Em um segundo momento, os participantes falaram sobre isso.

SEPARADOS (E OPOSTOS) (3/4)

CARLOS

Nem nas câmaras foi debatido.

GABRIEL

Na proposta já vem 'aprovada em sessão ordinária dia 17 de setembro de 2021'.

MARÍLIA

A gente não tem como pedir para debater nas câmaras primeiro? Eu acho um bom argumento. A gente tenta na política e tenta na burocracia também. São argumentos justíssimos. Meu PPG só sabe, porque eu dei informe no colegiado. Nem no grupo dos coordenadores passou.

IVAN

Gente, alguém mais se...se inscreve?

CARLOS

Eu acho que isso também não é uma percepção só nossa. Então, se a gente se reunir com outros conselhos, talvez, a gente não tá sozinho nessa resistência aí, porque eu lembro do Pires comentando comigo e com várias outras pessoas, né? Que eles já tinham conversado como eles estavam por o pró-reitor, muito ruim, porque eles falavam que ele era muito produtivista, né? Aprovar resolução, aprovar resolução, aprovar resolução e, praticamente, não existia debate nas sessões do CoX. Então, eu acho que, assim, é isso, né? A gente tá POR DENTRO do GT e a gente já tá achando a coisa ruim. Que não...nem sabia da existência do GT, que, talvez, outros professores, outros conselhos, estejam nessa situação e do nada chega esse negócio, né? Então...acho que isso tem que ser dito, né? Que não teve debate, assim, foi só jogado, pronto e não dá pra mudar a vida das pessoas a esse nível sem debate sério sobre o caso.

Conforme observado no excerto acima, os participantes da APG 3 decidiam como posicionar-se no processo de criação da resolução nova e de alteração da 15. Três participantes (Carlos, Gabriel e Marília) apresentaram diferentes argumentos para delinear os motivos pelos quais deveriam adotar uma posição opositiva ao modo como o processo estava sendo conduzido, e os conselheiros do CoX (em particular, o pró-reitor – membro nato e presidente do conselho) deveriam conduzi-lo de modo mais participativo. Ou seja, delineava-se a necessidade de conduzir a processualidade universitária de forma mais participativa, dialógica. Para tal, os participantes, na figura de seu conselheiro, deveriam votar contra a alteração da resolução 15. A reunião prosseguiu com os encaminhamentos dessa posição. Ressalta-se que, nessa conversa, que envolvia a relação participantes-professores, parecia que os participantes reviam seus lugares, hesitando sobre ao que tinham aprendido de suas atividades e responsabilidades. E, assim, a conversa continuou.

SEPARADOS (E OPOSTOS) (4/4)

IVAN

Bom, gente. Então, deixa eu só entender a proposta, pelo que eu tô vendo do que tá sendo encaminhado. A ideia, então, é a gente argumentar, amanhã, durante o tempo de falas mesmo, né? Que, enfim, o debate tá sendo conduzido de uma maneira muito açudada e tudo mais. Que, politicamente, tá sendo muito ruim. Que a primeira plenária depois de semanas, né? Sem a gente fazer essa reunião, a gente já com uma carga de discussões bastante elevada, né? Enfim. Com pontos muito pesados e que, por conta disso, a gente queria mais tempo pra poder debater na câmara. E aí, se isso fosse recusado, aí, então, seria pedir vistas. Seria isso, mas aí só cai no problema do que a Marília falou, assim. Que seria de pedir vistas sem...

JAMILE

Não, olha só. Calma. É...

IVAN

Fala.

JAMILE

Eu nem vou falar...vou falar só, assim, bem prática. Como o primeiro ponto de pauta é essa questão da discussão do retorno presencial e, depois, de não ter plenária há mais de mês, EU ACHO que isso vai demorar pra cacete e vai chegar naquele momento de que o Antônio vai falar: 'professor, tem que pedir prorrogação, não sei o que'. E vai virar aquela briga de prorroga, não prorroga. Adia a votação e não adia. E eles vão tentar passar o trator de qualquer maneira, como eu botei. Na proposta, já tá escrito: 'aprovada em sessão ordinária dia 17 de setembro de 2021'. Eles já tão MUITO CONFIANTE que vão aprovar essa resolução. É...eu acho que isso é barganha política do pró-reitor com os coordenadores. Ele tá tentando, alí, fazer as vontades deles. Eu sei de algumas das coisas, porque vocês sabem que eu tenho um amigo coordenador no grupo do zap zap deles, que, aliás, só falam merda, só falam mal da gente. Da gente, APG. E, enfim. Então, a gente sabe que eles vão tentar de qualquer maneira passar isso. Isso é um super trator, porque há algum tempo que na câmara X a Maria vem falando assim: 'olha, gente, vai chegar um momento que a gente vai ter que voltar, aqui, a conversar sobre a 15, a gente vai precisar pensar numa solução, não sei o que. E a gente NUNCA fez isso na câmara X, que foi de onde surgiu a 15 e DO NADA, a gente vai acabar com a 15. Desculpa, a gente vai acabar com a 15, SIM. Se as outras resoluções usaram essa historinha de prazo extraordinário, FODA-SE. A 15 era sobre a suspensão de prazos. É disso que ela se trata, ela tem a questão do extraordinário, que acabou servindo pras outras, mas o que ela trata é a suspensão de prazos. A gente vai suspender a suspensão, a gente tá acabando com a 15 de uma maneira, alí, bonitinha'. Então, assim, eu acho que é isso que a gente tem que pensar. A gente pode até juntos, aqui, falar assim: 'isso vai ser aprovado, que a gente não quer tensionar'. Mas eu acho que, MINIMAMENTE, a gente podia votar contra, dizendo que...não contra a suspensão da suspensão, mas a MANEIRA como isso foi feito. Foi feito à toque de caixa, como eles fazem TUDO, né? É isso que eu venho falando há muito tempo. Eu entendo que existe um MOTIVO, um motivo, assim, importante, inclusive, de suspender a suspensão, né? Suspender o congelamento. E esse motivo, eu só sei desse motivo, por causa dessas conversas paralelas. Isso NUNCA foi apresentado numa plenária, ninguém foi investigar o REAL impacto em NÚMEROS disso, né? De problemas na entrada de novos alunos. Enfim! Eu acho que a gente devia bater nessa tecla que isso não foi discutido, que a gente não sabe quais são os problemas, isso não foi levantado. E se a gente achar que não tem que tensionar, deixa passar, vota contra ou, enfim...ou se abstém, mas eu acho que a gente tem que votar contra. E passa, mas, assim, eu acho problemático, né? Ainda mais depois da plenária de hoje a gente simplesmente achar que tá tudo bem fazer isso da noite pro dia, sabe? Até porque foi como o Carlos falou. Beleza, aí aprova essa alteração. Aí, depois, semana que vem, aprova que vai acabar os prazos. E aí, depois, já é quase 2022. Fala, Ivan.

IVAN

Não, eu acho que é isso, gente, até porque, assim, na prática, na prática, o que eu falei pra eles na terça-feira? Eu disse assim: 'gente, olha só, é...tudo bem, tem esse texto aí que vocês tão querendo colocar. Ok, vocês vão querer passar o texto na sexta-feira, mas, assim, a gente tem uma plenária na quinta, que a gente vai debater isso com o conjunto de pós-graduandas e pós-graduandos. E é isso, a gente vai levar a posição da plenária na sexta'. Entendeu? Então, assim, eu acho que a plenária, ela dá essa legitimidade pra gente, inclusive, pra poder afirmar essas coisas: 'oh, a gente tem adotado uma postura construtiva dentro do GT, como a gente sempre tem feito desde que a gente entrou na gestão e tudo mais, mas a gente, enfim...principalmente por conta do debate que a gente teve ontem, na plenária, a gente acha que esse é um tema MUITO relevante, né? Foi, inclusive, uma das primeiras resoluções que a gente aprovou enquanto APG, tem conselheiro que entrou no CoX que nem viu essa resolução ser aprovada, né? Entrou DEPOIS disso. Então, por conta disso, a gente vai pedir, sim, as vistas do processo'. Eu só PEDIRIA, no caso, pra eu não pedir as vistas desse processos, porque eu acho que ia ficar ESTRANHO, tá? MAS, enfim, eu acho que tem que ser isso.

JAMILE

Amigo, mas eu não sei...mas, assim, pra pedir a vista só dessa questão dessa resolução, da 15...vamo lá, devagar. Já tô, não tô mais conseguindo pensar direito, meu dia foi muito longo, eu acordei às 5 e meia da manhã. É...o que que acontece. Eu concordo que, politicamente, isso pode ser ruim, porque a gente não tá pedindo vistas pra poder rever, mas porque a gente é contra e contra mais no sentido de como isso tá sendo construído do que no teor...no teor, não. No teor, eu sou contra também. Eu posso não ser contra na consequência que isso vai gerar, mas eu sou contra na maneira que isso tá sendo realizado. E aí, o que eu tava falando da...inclusive, já acho que nem faz sentido o que a gente jogou na plenária daquela maneira. A minha ideia de listar as coisas que estavam atreladas ao período extraordinário seria pensar no FIM desse período extraordinário e acabar com o período extraordinário, só que não agora, não daqui a 60 dias, programar isso pra março de 2022, onde a suspensão dos prazos...a suspensão da suspensão atrasaria aí mais 2 meses do que eles querem fazer, mas eu acho que seria uma maneira mais elegante, PRA DIZER O MÍNIMO, e mais correta, né? Pra não voltar atrás de uma coisa que a resolução garantia, porque, assim....por exemplo, na verdade, essa resolução que você apresentou hoje, que não vai ser apresentada amanhã, porque vai iniciar amanhã, que é o que eles deveriam fazer com a 15: INICIAR A DISCUSSÃO. Ela também revoga a 17, né? Ou seja, ela também tá dizendo que a 17 não tá mais relacionada ao período extraordinário. O que tá acontecendo é: estão começando a tirar coisas do período extraordinário de qualquer maneira, no sentido, tipo assim: 'ah, isso aqui não funciona mais, vou tirar'. Então, tão tirando, tão abrindo precedentes pra tirar coisas que estão atreladas ao período extraordinário. Isso eu acho um pouco preocupante do ponto de vista que essa merda não serve de nada, porque se eu posso tirar qualquer coisa, a qualquer tempo. Basta uma resolução pra tirar tudo, tirar qualquer coisa que está atrelada a isso. Por isso, que eu achava que era melhor que a gente pensasse num segundo período, porque o período extraordinário, como a PRÓPRIA resolução diz, foi pensado...inclusive, tem a palavra quarentena. A gente NUNCA tinha passado por uma quarentena, assim, a nível país, né? Quarentena é ficar 40 dias em casa, né? A gente não está mais em quarentena, mas a gente também não está fora de um período, que, grosso modo, seria considerado extraordinário. Esse é meu ponto, entendeu? Não é que tipo: 'foda-se, não quero pensar nisso, o prazo não tem que contar nunca mais'. É porque eu acho que a gente...que essa ideia que nós pensamos de um período extraordinário não funciona mais e é, por isso, que estão tirando coisas de dentro desse saco. Mas isso está sendo feito de maneira indefinida. Pensar uma resolução toda bonitinha sobre esse retorno presencial é uma coisa...VOLTAR A CONTAR OS PRAZOS, 'FODA-SE, VAMO VOLTAR A CONTAR OS PRAZOS SEM NENHUMA EXPLICAÇÃO SEM NENHUM MOTIVO' dito, né? Porque motivo eu sei que tem, mas isso não tá sendo discutido, é outra história. Tirar o tratamento AJ [referência ao código de Abandono Justificado], porque eles acham que isso é um absurdo, pode ser feito a qualquer momento. Então, por isso que eu acho que pedir vistas seria uma coisa muito mais relacionada à toda discussão do retorno do que só sobre a resolução 15. Então, eu acho que SÓ valeria a pena a gente pedir vista, se a gente convencesse que essa discussão está NECESSARIAMENTE atrelada à questão do retorno presencial. E que MESMO essa resolução de desvinculação só faria sentido a gente aprovar depois que a gente tivesse em pauta, na discussão, a resolução que você apresentou hoje, entendeu? Não é o texto pelo texto. É o que ele implica. Não sei se fez sentido, não sei se tem uma saída burocrática mesmo, pra gente fazer em relação a isso, sabe? Mas...

IVAN

Eu acho que tem sentido. A única que me preocupa, assim, que aí entra uma outra linha de argumentação. Não é tanto pela questão da forma como o debate tá sendo conduzido, mas pelo conteúdo da resolução, que, no caso, aí, a gente já estaria dando uma posição que a gente quer que termine o período extraordinário primeiro e, depois montar um outro período. E isso tem consequências diretamente pra essa resolução que eu apresentei, porque ela é TODA baseada na ideia de período extraordinário, né? Então, ela teria que ser revista, ela teria que ser revista de acordo com esse novo período, que não pode tá nessa proposta de resolução, se ela for ser aprovada antes, porque não tem como ela ser aprovada com base num período que, legalmente, ainda não existe. Entendeu? Então, assim, eu não sei, gente. Acho que isso é uma coisa pra poder amarrar e eu acho que, assim, pensando nisso tudo, é mais uma justificativa pra gente pedir vistas, porque aí a gente tem mais tempo pra arrumar a redação dessa proposta e de debater entre a gente se a gente vai querer terminar o período extraordinário, se não vai querer, o que que a gente vai fazer, enfim. Pode ser que a gente peça vistas, pra chegar lá e falar: 'oh! No fim das contas, a gente debateu, a gente acha que é isso mesmo', né? E pronto, acabou.

JAMILE

Rapidinho, antes da Marília falar, só porque o pró-reitor acabou de me mandar mensagem, parece que ele tá ouvindo a gente. Eu tinha falado com ele...

IVAN

É. Viu que a gente foi fazer plenária, né? Já veio fazer o pastoreio.

...é porque eu tinha falado com ele do negócio da troca do ofício de renovação, que não era recondução, não sei o que, lembra, né? Pra trocar a gente e aí eu falei do Carlos: 'olha só, eu quero uma despedida bem bonita pro Carlos'. Aí ele: 'ah, vou fazer, porque ele é um conselheiro ótimo, é uma perda, não sei o que, não não não...'. Aí, ele perguntou: 'quem vai fazer a despedida? É você?' Vou dizer que sou eu, TODO MUNDO VAI SE INSCREVER NO EXPEDIENTE e vai fazer que nem eles: falar muito do Carlos, fala que ele é maneiro e não sei o que. A gente faz um expediente de 1 hora e meia, aumenta a discussão e aí não vai dar tempo. Então, assim, na MELHOR das hipóteses, a gente não consegue chegar no ponto de pauta, a gente não precisa pedir vistas, pelo menos não amanhã e, ainda, não parece que a gente é o chato que quis pedir vista e não vai dar tempo de discutir esse negócio. Acho que esse é o plano A. O plano B é: pede vista. Vou responder, aqui, pra ele.

MARÍLIA

Tô de acordo, Jamile. Acho que a linha é essa e vamo...somos 6.

CARLOS

Otacílio vai estrear bem.

(RISOS)

MARÍLIA

Cada um se inscreve num momento. Inscrever 1, espera 3. Se inscreve outro. A gente pode falar 3 horas no debate do retorno.

CARLOS

Acho que, no debate do retorno, já pode mandar que o debate dos prazos tem que ir junto com o planejamento do retorno, e listar motivos, como as disciplinas que as pessoas precisam fazer. Inclusive, teve aluno do meu programa que quase foi reprovado, porque o professor não quis dar trancamento e falou que só faria se fosse obrigado. Eu acho que é importante colocar isso que a Jamile falou no debate inicial e, inclusive, retomar o plano de fases da reitoria, que foi totalmente abandonado. Lá existe uma brecha para 'níveis de extraordinário'.

MARÍLIA

Isso. Eu também acho, Carlos.

IVAN

Carlos, você tem que fazer, amanhã, um discurso igual ao do Bento. Discurso de 1 hora de gestão, entendeu? 'Eu entrei, porque eu, enquanto conselheiro, eu entrei, porque eu queria a pauta dos restaurantes universitários e fiz disso a minha luta e não sei o que'. Só que você tem que ficar uns 30 minutos falando tudo que você veio fazer no CoX, falando da APG...

CARLOS

Falando das resoluções dos RDs...

IVAN

Isso! Fala das resoluções que a gente aprovou... Falar de todo mundo, falar do ótimo trabalho que você fez lá na câmara X, dos conselheiros, cada um, assim, 'ah, porque o fulano de tal, uma pessoa tão maravilhosa...'

CARLOS

Saudades do fulano...

MARÍLIA

Aí, você vai apresentar o Otacílio. Aí, vai falar...tem, oh! Um monte de motivo.

CARLOS

É isso aí.

Nesse momento, observa-se o debate sobre a importância dos conselheiros promoverem um debate geral sobre o retorno da pós-graduação mais participativo, que considerasse outras possibilidades de encaminhamento, como a elaboração de um período de transição entre as atividades remotas e as presenciais. Para tal, apesar da oposição dos participantes em relação ao modo como o processo de criação da resolução nova e de alteração da 15 estava sendo conduzido, votar contra não seria o suficiente. Seria necessário formular estratégias e táticas de ação que pudessem agregar as demandas por um espaço maior de participação da pós-graduação nas decisões sobre o retorno tomadas pelo CoX. Ivan apresentou diferentes argumentos para delinear como os participantes deveriam agir à respeito da pauta de alteração da resolução 15, que seria discutida na próxima reunião do conselho. Aparentemente, Ivan era a favor de realizar uma assembleia para debater o retorno junto aos pós-graduandos, levar sua posição para a reunião do conselho, e pedir aos conselheiros mais tempo para debater o retorno nas câmaras. Caso o pedido fosse atendido, a reunião prosseguiria e os participantes debateriam internamente a proposta apresentada pelos conselheiros, oferecendo ou não uma contraproposta a ela. Caso contrário, a reunião também prosseguiria, mas os participantes pediriam vista do processo. Jamile não era favorável a pedir tempo aos conselheiros, mas a impedir a

discussão (ou obstruir) da pauta de alteração da resolução 15, posicionando os professores como uma força oposta à associação, a partir da construção de um significado de antagonismo, rivalidade (professores tratoravam os pós-graduandos, desconsiderando suas necessidades ao conduzir a processualidade de forma não participativa), que informava uma tendência oposta do trabalho realizado por ambos. Essa tentativa foi bem-sucedida, posto que foi efetivada pelos participantes, nos momentos seguintes da reunião. Sendo assim, afirma-se que a tentativa de construção da posição de oposição delineada por Jamile foi efetivada pelo grupo, que preferiu sobrepô-la a outras possibilidades de posicionar os professores.

Desse momento em diante, entendia-se que a atuação dos participantes e a dos professores eram opostas (e.g., “E eles vão tentar passar o trator de qualquer maneira”). Ou seja, enquanto os professores eram construídos como outro oposto, que rivalizava com os pós-graduandos, construía-se, também, uma oposição entre suas atuações, posto que ambos não poderiam encontrar senão uma posição oposta, na universidade, logo, era necessário formular estratégias e táticas de resistência a sua atuação.

Esse entendimento indicou a indicialidade do significado da relação participantes-professores (e.g., “a gente sabe que eles vão tentar de qualquer maneira passar isso”) e a aposta na reflexividade dessa posição (e.g., “Já veio fazer o pastoreio”), que informava uma oposição entre suas atuações. Esse entendimento também indicou que os participantes tinham assimilado, novamente, a noção de membro da comunidade pós-graduanda (e.g., “Foi feito à toque de caixa, como eles fazem TUDO, né?”), a partir desse significado de oposição entre participantes e professores. Dessa forma, era sabido que os participantes estavam em lados opostos ao dos professores. **Portanto, concluiu-se que essa conversa foi marcada pela construção de uma posição opositiva dos professores como outro dificultador de práticas organizativas, produzindo direção organizativa às estratégias e táticas de resistência da associação.**

6.2.5. Por uma educação comunitária – construindo posicionamentos (ou movimentando posições)

Outubro de 2021, seis participantes da APG 6 realizaram uma reunião: Bento, Binho, Cauê, Otto, Paula e Queila. Bryan, que fez parte da gestão anterior (e não participava da atual), também estava presente nessa reunião. Paula coordenou a reunião. Nessa reunião, os participantes falavam sobre o aumento do valor das refeições do Restaurante Universitário (RU) e sobre a tentativa da pró-reitoria X (PRX) de criar um processo administrativo, que teria como objetivo desuniversalizar a política de assistência alimentar elaborada no âmbito da universidade, de acordo com seus próprios critérios, para beneficiar os discentes com descontos no valor das refeições. Recentemente, uma organização privada tinha sido contratada para prestar o serviço de alimentação aos três setores da universidade (discentes da educação básica, uma vez que essa universidade mantinha uma unidade escolar, graduação e pós-graduação, docentes e técnicos administrativos) através do uso exclusivo da estrutura alimentícia do RU. Embora a prestadora de serviço estabelecesse um valor único para suas refeições, a universidade subsidiava o valor integral ou parcial delas a alguns discentes, docentes e técnicos por meio dessa política assistencial. Pós-graduandos, entretanto, não estavam dentre os discentes beneficiados pela política de subsídios alimentares da universidade, pagando o valor integral das refeições realizadas junto à maioria dos docentes e técnicos. Ou seja, embora a política de subsídios previsse descontos aos discentes, pós-graduandos não podiam usufruir deles, pagando integralmente o valor das refeições realizadas, que, agora, custariam mais caro aos seus bolsos (no caso, 30% mais caro). O orçamento para contratação de empresas terceirizadas para prestação de serviços de alimentação universitária era proveniente do PNAES, que assistia somente aos estudantes de graduação. Pós-graduandos não estavam dentre os contemplados pelo PNAES e, por isso, não costumavam ter acesso aos RUs e, mesmo quando os acessavam, não costumavam ser beneficiados pelas políticas de subsídios das universidades. Atualmente, não há uma regulamentação dos valores cobrados pelas prestadoras desses serviços. Considerando os valores atuais das bolsas de estudo concedidas pela CAPES, o novo valor das refeições representaria, para os bolsistas de mestrado dessa universidade, mais de 20% do valor que ganhavam, e, para os de doutorado, 15%.

Dessa forma, a proposta dos participantes da era que, frente ao aumento do valor das refeições, a pós-graduação pudesse ser incluída de forma universal na política de subsídios da universidade, isto é, a inclusão dos pós-graduandos não deveria passar pela necessidade de que todos aqueles que precisassem dos descontos tivessem que submeter-se ao processo de comprovação de situação de vulnerabilidade econômica e social, uma vez que os valores das bolsas, apesar de insuficientes, não qualificariam os pós-graduandos como vulneráveis. O órgão responsável por gerir o contrato com a prestadora era a PRX, cuja presidenta, a pró-reitora, além de membra nata e presidenta do Conselho X (CoX1), era conselheira do CoX2. O corpo discente de pós-graduação da universidade tinha uma vaga, nesse conselho, sendo a APG 6 a entidade que ocupava essa vaga. Otto e Queila (suplente) eram conselheiros do CoX2. Na próxima reunião do CoX2, a associação deveria apresentar um plano de inclusão da pós-graduação na política de subsídios da universidade. Sendo assim, falava-se sobre o aumento do valor do RU e a desuniversalização dos subsídios alimentares.

POR UMA EDUCAÇÃO COMUNITÁRIA (1/3)

PAULA

Muito obrigada, Otto. Queila, se você tiver anotando sugestões, eu tenho uma que é...

QUEILA

Eu também pensei em uma aqui, não sei.

...eu penso, assim, que é importante...ela tá sendo extremista. A pró-reitora tá sendo extremista ao ponto de considerar que todo mundo, independentemente de ter 1.500 reais, 2.200 reais de bolsa, vai ter condições de pagar esse valor. Tudo bem que, sim, há pessoas que possuem melhores condições, são filhas de fazendeiros, etc e tal, mas nem todo mundo ali é filho de fazendeiro, não, gente. Ela não pode pegar uma verdade da cabeça dela como absoluta. Eu acho importante que, sim, ela não deve fazer isso, mas é importante fazer um levantamento de quem são essas pessoas ou não. É muito complicado quando você fala e a pessoa não te ouve. E esse é o problema, justamente, que é a falta de diálogo que aquela mulher tem. É de partir o coração. Mas a gente...ai, gente, eu nem sei como se lida com a pró-reitora, falando a verdade. Eu vou dar a palavra à Queila, que ela tinha uma sugestão antes de Cauê levantar a mão e, depois, vai ser você, Otto.

QUEILA

Não, é que eu pensei que, no início da reunião, você falou à respeito da prestadora, né? Não sei, talvez, se a gente reunisse com alguém deles. Não sei, só pra sondar. Foi isso que eu pensei.

PAULA

Olha, a gente pode até falar com eles, porque eles são até susceptíveis...susceptíveis, não. Eles são um pouco maleáveis, no quesito que eles que faziam o baile. E a gente tinha até um certo bom contato com eles. A gente pode até mandar um e-mail pra prestadora marcando uma reunião pra gente conversar com eles, vendo essa situação, porque, talvez, a gente encontre até uma solução muito mais fácil conversando com eles. E eu acho que a gente podia fazer isso até antes da reunião com a pró-reitora, porque a gente já falava o que a gente tinha feito...a gente já ia com a resposta desse contato que a gente teria feito com ela. Vou até ver, aqui, o e-mail da prestadora e...

QUEILA

Outra coisa que eu pensei aqui, acho que eu pensei ontem, é que, na carta que a gente vai entregar pra ela, também enfatizar os prêmios que os pós-graduandos ganham, aqui, tudo de bom que a gente contribui pra manter a universidade nos rankings, né? Entre as melhores universidades...da nossa PRODUÇÃO.

PAULA

Pois é, a gente precisa, também, de comer, né? Pra fazer todo esse tipo de produção. Agora, vou dar oportunidade ao Cauê.

CAUÊ

Oi, era exatamente uma das coisas que eu ia falar era isso que a Queila comentou, né? A gente precisa...é...mostrar a nossa importância, né? Parece que esquecem um pouquinho disso. Que a universidade é a melhor...é a melhor, não, né? Tem suas colocações boas nesses rankings, é melhor que a universidade X1 nisso e naquilo ta ta ta. Certo! Mas existem pessoas por trás disso, né? E grande parte disso ou alguma parte disso somos nós. É...eu tenho algumas ressalvas, eu nunca tive contato com a prestadora, mas eu tenho algumas ressalvas em fazer contato direto com eles. Por que? Porque essa questão da assistência estudantil, acho que eles muito pouco, pra não dizer nada, tem poder sobre isso, né? Eu imagino. Então, eu acho que, realmente, é algo mais da universidade, porque eu penso que eles, independente de pra quem seja, eles tem um preço fixo e aí é que entra a questão dos subsídios da universidade, né? Então, eu não sei até que ponto conversar com eles seria interessante. Vocês que tem mais experiência com eles, né? Podem ter uma visão diferente disso. Um caminho que eu acho, após essa fala com a pró-reitora, na segunda-feira da próxima semana, é tentar colocar a PRX1 nisso. Eu acho que o professor Francisco vai tirar o corpo totalmente fora, mas eu acho que a gente tem que comunicar com a PRX1 pra tentar, TALVEZ, uma reunião com PRX1 e colar o pessoal da PRX2. Acho que é um caminho interessante, tentar tocar isso com a PRX1 também. É...e uma quarta coisa, que eu não lembro mais...é, acho que é isso.

OTTO

Um negócio que eu anotei aqui é que, tipo assim, o que a pró-reitora fala é que vai ter...as pessoas que tem dificuldade vai ter, sim, gente, desconto pra não sei quantas pessoas, mas só aquelas pessoas que tiverem problema com renda, entendeu? Então, tipo assim, todo mundo vai poder solicitar. Eu posso solicitar, MAS AÍ VAI. Eu tenho que passar pela questão da documentação, de que vulnerabilidade bla bla bla bla bla, pra ver se eu vou ter RU ou não. É isso que ela quer fazer com a gente. Ela quer contar os níveis, por exemplo: quem recebe até 1.500 reais de bolsa e tem uma família só e não tem filho, essa pessoa vai pagar quanto de RU? Quem recebe 2.200, vai pagar quanto? É isso que ela quer que a gente pense junto com ela, mas todo mundo vai poder solicitar. Todo mundo vai poder ter desconto no RU, mas não é igual era antes, automaticamente. Vai ter que passar por uma seleção e ver quanto de desconto tu vai receber, quanto de desconto que vai liberar. Aí, tem outro professor que virou e falou bem assim que concorda com isso, que não tem que ter bolsa do PNAES pra...que o dinheiro do PNAES é pra graduação, não tem que ir pra pós-graduação, que a gente tem que criar outra forma de bolsa. Eu peguei e falei assim: 'é, realmente, a gente tem que criar outra forma de bolsa, MAS VAI SAIR DA ONDE ESSE DINHEIRO? O QUE QUE A GENTE VAI FAZER? E ATÉ LÁ? Até a gente criar isso que só tá na ideia, qual a assistência a pós-graduação vai ter? Porque a gente já não tem alojamento. Outras universidades, por exemplo, a universidade X2 do Rio tem alojamento pra pós, Brasília tem alojamento pra pós mais a bolsa, porque eu conheço...nem falei isso com ela, mas eu conheço aquele pesquisador da covid, eu conversei com ele. Ele tinha bolsa, ele tinha alojamento e alimentação lá em Brasília. A pesquisadora lá em São Paulo, ela também conseguiu. Ela também tem bolsa, ela também tem alojamento. Mas a pró-reitora acha que, na universidade tá muito bom, porque a universidade tem atlética.

Conforme observado no excerto acima, os participantes da APG 6 decidiam como posicionar-se na inclusão da pós-graduação na política de subsídios alimentares da universidade. Quatro participantes (Cauê, Otto, Paula e Queila) apresentaram diferentes argumentos para delinear os motivos pelos quais deveriam adotar uma posição opositiva à desuniversalização dos subsídios, e a PRX deveria subsidiar a alimentação universitária, a partir de uma lógica mais igualitária. Ou seja, delineava-se a necessidade de subsidiar a alimentação de forma mais igualitária. Para tal, os participantes deveriam tentar negociar o valor das refeições com a prestadora de serviço e, na figura de seu conselheiro, argumentar a favor da importância da pós-graduação para a universidade, a partir dos resultados de sua produção científica. Nesse momento, observa-se que a PRX (em particular, a pró-reitora) já tinha sido posicionada como uma força oposta à associação, dificultadora de suas práticas organizativas, de modo que a estratégia de ação que parecia ser a mais adequada não considerava o diálogo com ela, mas com a prestadora (e.g., “porque, talvez, a gente encontre até uma solução muito mais fácil conversando com eles”). A partir desse momento, a reunião prosseguiu com a discussão das implicações do argumento relacionado à produção científica para os PPGs avaliados com conceitos abaixo de 5. No segundo momento dessa conversa, os participantes falaram sobre isso.

POR UMA EDUCAÇÃO COMUNITÁRIA (2/3)

PAULA

Obrigada, Otto. Oh, Bryan, você pode falar.

BRYAN

Boa noite, gente. Desculpem o atraso, tá? Eu tava enrolado, aqui, tô no final do doutorado, pra quem não me conhece, tava, aqui, agarrado mesmo. Gente, é...boa noite de novo. Acho que todas as discussões são válidas, a gente tem que encontrar uma solução. É...mas a professora Clara, realmente, parece que tá bem...como posso dizer? Inquebrável, né? Ela tá bem refutosa, assim, ela não tá fazendo as coisas de uma forma comunitária, como é a ideia da pró-reitoria e isso é algo que a gente já sabe, né? Já vem vindo sendo assim e, agora, tá mais gritante ainda. Um ponto, assim, que eu acho que a gente pode...que a gente tem que, realmente, argumentar, porque eu acho que esse é o nosso grande ponto, mas um ponto, assim, que a gente precisa pensar é não comparar TANTO a realidade da nossa cidade e da nossa universidade com a realidade de outras universidades, porque esse é o argumento MAIS FRACO que a gente tem. Eu digo isso, porque, se a gente for pesar as outras universidades, cada uma tem uma realidade e não só em termos de fomento a...como posso dizer? Essa parte social, estudantil, mas elas também tem fontes de fornecimento de renda de outros lugares, né? Por exemplo, a universidade X3 tem umas empresas lá. E elas ajudam, sim, nessa parte. Então, se a gente ficar muito nessa comparação, acho que a gente vai ser refutado com mais facilidade. Não sei se vocês concordam, não concordam. Por favor, fiquem à vontade, tá? Um ponto que a gente pode, eu acho, bater na tecla é exatamente a nossa cidade. A nossa cidade é a que mais tem inflação. O estudante, hoje, que ganha bolsa tem a menor bolsa dos últimos 22 anos, gente. E a nossa universidade tem um instituto que faz esse levantamento. Dá pra usar esse instituto, né? Esses valores. A nossa cidade é uma das mais caras e

que mais tem aumentado os preços, né? No Brasil, gente. Isso é algo que é gritante pra nós, sabe? Um outro ponto acho que a Queila colocou que é muito interessante, eu queria recolocar isso, né? Quem faz pesquisa é estudante de pós-graduação. É quem tá na bancada, quem tá naquela agitação lá suando ou, então, quem é das humanas e vai fazer as entrevistas de pesquisa e faz os levantamentos...são os pós-graduandos, não são os professores, né? Então, realmente, é de se colocar aí. Provavelmente, a pró-reitora tá fazendo todo esse jogo de cintura entre aspas, porque não tem mais dinheiro, né? A gente tá vendo cada vez mais tem o sucateamento, cada vez mais tem os cortes e pra ajudar mais ainda quem faz a comida é terceirizado. Ou seja, acima de tudo, é essa a ideia do capitalismo. Não preciso falar aqui nem sou formado nisso pra falar. Mas, assim, a gente tem que tentar, pelo menos, mitigar isso, né? E, assim, já que não tem jeito pra quem tem bolsa pagar menos, eu acho que a gente pode focar nossas energias, né? Eu ajudaria a fazer a carta, se quiserem, eu acho interessante é poder focar as energias em quem não tem bolsa, principalmente aqueles cursos 4 e 5, que lutam pra se estabelecer e que são tão importantes quanto o 6 e o 7. Acho que é algo pra se colocar, né? Na verdade, é onde a gente tem a maior necessidade de pessoas pra fazer essa pós-graduação, que ela não seja mais excludente e, sim, inclusiva, né? Porque, se a gente pensar numa educação excludente, já era. Acho que era isso que eu tinha pra dizer. Muito obrigado, gente, por me ouvir aí. E bora lá!

PAULA

Cauê.

CAUÊ

Eu queria só reforçar um ponto que o Bryan falou. Eu acho que foi muito importante essa percepção, principalmente dos cursos 5 menos, né? E não fazendo, aqui, um juízo do curso, mas os cursos que tem nota menor, porque, geralmente, eles tem problemas pra conseguir alocar bolsas pros seus estudantes e isso é uma coisa muito preocupante mesmo, Bryan. Pra mim, tocou num ponto nevrálgico da coisa, porque isso pode ser um fator que vai acabar sucateando esses cursos, né? Que tão tentando se colocar e acho que isso, inclusive, tem que ser um critério a ser observado de alguma forma a contemplar essas particularidades de alguns cursos, né? Acho que, se contempla essas questões da não bolsa, no caso, pra se pensar nesse auxílio pros estudantes, que não são bolsistas, acho que, de certa forma, boa parte desses cursos já estariam...seus estudantes já teriam sido contemplados, mas, mesmo assim, acho que é um FATOR a ser observar se, de fato, essa metodologia POSSÍVEL de quem não tem bolsa receber, né? Vai ser suficiente pra atenuar o possível efeito disso sobre esses cursos. É isso.

(TODOS CONCORDAM)

Nesse momento, observa-se o debate sobre a importância de elaborar outra argumentação para delinear a necessidade de subsidiar a alimentação universitária de forma mais igualitária, posto que o argumento relacionado à produção científica poderia prejudicar PPGs conceituados com notas abaixo de 5. Bryan apresentou diferentes argumentos para delinear como os participantes deveriam agir à respeito da inclusão da pós-graduação na política de subsídios, tendo em vista sua experiência anterior com a PRX. Particularmente, observa-se o debate sobre a importância da construção de uma relação opositiva participantes-PRX nos espaços destinados à alimentação universitária, em termos do que os participantes deveriam fazer para acessá-los. Nesse debate, observa-se que Bryan, participante antigo da associação, já tinha sido posicionado como coprodutor de práticas organizativas. Observa-se, também, que subsídios alimentares foram posicionados como um direito dos pós-graduandos e um dever da PRX de prestá-lo de forma universal,

sobretudo aos não bolsistas vinculados à PPGs com notas abaixo de 5, a partir da construção de um significado de igualdade de direitos entre pós-graduandos. Essa tentativa de mobilizar a construção de uma posição igualitária foi bem-sucedida, posto que foi efetivada pelos participantes, nos momentos seguintes da reunião.

Desse momento em diante, entendia-se que a atuação dos participantes e a da PRX eram opostas (e.g., “e isso é algo que a gente já sabe, né?”), que era possível atuar de forma conjunta aos participantes antigos (e.g., “Eu ajudaria a fazer a carta, se quiserem”) e que a PRX deveria subsidiar a alimentação de pós-graduandos, sobretudo os não bolsistas 5- (e.g., “eu acho interessante é poder focar as energias em quem não tem bolsa, principalmente aqueles cursos 4 e 5”). Sendo assim, por efeito da movimentação afirmativa dessas posições anterior e concomitantemente construídas, tornou-se importante formular estratégias por um desconto maior para PPGs com notas abaixo de 5 e não bolsistas, pois esse desconto no valor das refeições promoveria uma alimentação universitária mais igualitária. Ou seja, enquanto a PRX era construída como rival, os participantes antigos como parceiros, e os pós-graduandos, sobretudo os não bolsistas 5-, como detentores do direito de alimentarem-se pagando menos, reconhecia-se a necessidade de um modelo de universidade que passasse por uma educação mais igualitária à respeito da alimentação, logo, era necessário construir uma educação comprometida com o acesso e a inclusão dos pós-graduandos por meio da alimentação. Tratava-se da construção de um posicionamento favorável a uma educação comunitária.

Esse entendimento indicou a indiciabilidade do significado das relações participantes-professores e participantes antigos-novos, a reflexividade dessas posições, e que os participantes da APG 6 tinham aprendido a responsabilizar-se pela construção da noção de membro da comunidade pós-graduanda através da figura dos não bolsistas, entendendo-os como iguais em direitos aqueles que recebiam bolsas de estudo, a partir desse significado de igualdade. Dessa forma, ainda que os pós-graduandos bolsistas e não bolsistas não compartilhassem a mesma experiência universitária, era sabido que a igualdade de direitos entre eles era importante para uma educação mais igualitária. **Portanto, concluiu-se que essa conversa foi marcada pela construção de um posicionamento educacional universal, produzindo direcionamento ao acesso alimentício da associação.**

No mais, a construção do posicionamento educacional também ocorreu de forma não somente a reafirmar a proposta inicial dos participantes, mas, também, de refutá-la, a partir da mudança de posições anteriormente construídas. Setembro de 2021, oito participantes da APG 3 realizaram uma reunião: Carlos, Felipe, Ivan, Jamile, Marília, Otacílio, Quirino e Zara. Ivan coordenou a reunião. Nessa reunião, os participantes falavam sobre a possibilidade de contratação de uma organização pública de direito privado para prestar serviços de saúde através da estrutura do complexo hospitalar da universidade, que inclui o Hospital Universitário (HU), oferecendo serviços para a sociedade através do Sistema Único de Saúde (SUS), o que inclui a comunidade universitária. Se, por um lado, a contratação da prestadora de serviço poderia representar uma possibilidade de mitigação dos efeitos do contingenciamento de recursos e dos cortes orçamentários sofridos pela universidade, nos últimos anos, por outro, havia dúvidas sobre suas consequências, em termos da adoção de um modelo de gestão empresarial privada da coisa pública, que poderia vir a precarizar os serviços oferecidos, as condições de trabalho, ensino e aprendizagem e, ainda, interferir na autonomia universitária. Dessa forma, a proposta dos participantes da associação era que, frente às dificuldades para formação de opinião da comunidade pós-graduanda sobre os termos da contratação da prestadora, fosse realizada uma reunião para apresentação qualificada das diferentes posições relacionadas à contratação pelos seus principais representantes, nos três setores universitários. Na sequência, os pós-graduandos debateriam essas posições e formariam uma opinião própria a favor ou contra a contratação da prestadora. Esse debate com o conjunto de pós-graduandos seria fundamental para formação da opinião da associação, que, enquanto representante dos discentes de pós-graduação, iria compor a opinião maior do fórum de entidades representativas dos setores universitários. No entanto, quando essa proposta de debate foi apresentada, em assembleia, não houve quórum de pós-graduandos favoráveis à contratação da prestadora e, assim, não seria possível realizar o debate. A ausência de um número mínimo necessário de pós-graduandos favoráveis à contratação da prestadora poderia legitimar uma posição contrária da APG 3. A maioria dos participantes da associação também era contrária à contratação. Um dos pontos mais sensíveis da contratação da prestadora estava na organização dos programas e projetos de extensão, que ocorriam no complexo hospitalar da universidade. Otacílio e Felipe (suplente) eram conselheiros do CoX.

POR UMA EDUCAÇÃO COMUNITÁRIA (3/3)

OTACÍLIO

Pelo que eu entendo dele, ele quer, tipo, deixar um legado, sabe? O legado dele vai ser aprovar, enquanto pró-reitor, a prestação de serviço. Pelo que eu entendi, porque ele tá deixando muito aberto, tanto que ele não se posiciona, sabe? E outra coisa, também, em relação a esse ponto da iniciativa privada. Eu, por exemplo, eu não sou contra, né? Vir o recurso de iniciativa privada, o problema é COMO isso vai ser usado na universidade. Você pode ter um proje...por exemplo, uma empresa X1 financiando o parque ecológico da universidade, né? As reciclagens lá, né? Espalhando lixeira tudo pela comunidade, fazendo oficina e tudo mais. Mas desde que isso NÃO GERE ÔNUS pro pesquisador, por exemplo, né? O que que a gente vai encontrar na prestação de serviço, que foi o que a Joana do centro de tecnologia pirou, né? Ela vai falar: 'Otacílio, esses professores, eles não vão estar atrelados somente a uma prestação de serviço à comunidade, mas eles vão poder COBRAR um valor simbólico, por exemplo, por esses serviços'. Tá entendendo? Porque, querendo ou não, quando a gente corta o serviço da iniciativa privada, a gente corta muito fomento. Entendeu? Eu falo isso, por exemplo, pela arte, né? Tem um monte de...fundação cultural, tem a empresa X2 e tudo mais. Se eles querem, por exemplo, financiar uma exposição, uma curadoria, oficinas dentro da favela e tudo mais, BELEZA! Manda o dinheiro. Só que, como isso vai lidar, como essa obtenção vai ocorrer, que é o caso. Por isso que a gente tem que ter MUITO cuidado com esse texto. Eu não sou contra a iniciativa privada financiar, mas desde que esteja bem atrelado. Entendeu? Assim, eu acho que essa que é a questão. E esse que tá sendo o conflito maior dentro de lá, porque muita gente já chega assim: 'Não, não, não, não e não'. Entendeu? 'Porque a extensão tem que ser com o recurso que a gente tem, gratuita e não sei o que'. Beleza! Mas bora pensar de outra forma, mas MANTENDO o que a gente tem como entendimento de extensão, que é atingir a comunidade, com qualidade e gratuidade, né? Assim, pelo menos é a minha visão, né? Em relação à extensão dentro da universidade. Eu vejo que, aqui, na universidade X1 [uma universidade fora do Estado do Rio de Janeiro], a gente tem muitos projetos, mas são financiados pela empresa X3, po. Entendeu? Porque essas empresas tem uma contrapartida obrigatória do governo, pra terem prestando serviços à comunidade. E aí, o que a universidade faz? Faz esses convênios, né? Os projetos dentro da universidade. E aí tem projeto, por exemplo, do guri lá do mestrado, que ele tá custeando os protótipos dele, né? De mão robótica pra crianças à baixo custo. Entendeu? Financiado pelo projeto de extensão da empresa X3. Então, assim, eu acho que a gente tem que ter, também, esse senso, assim, de ver até que parte é a contrapartida. E eu tô vendo que essa é a maior indignação dentro do conselho. Uma galera que é totalmente contra, entendeu? E outra galera que, tipo: 'ah! Bora pensar e construir e tal', que é o caso, por exemplo, da Joana do centro de tecnologia. Na reunião que ela fez com o Felipe e comigo, ela deixou bem claro: 'não, eu trabalho com comunidades ribeirinhas e tal, não sei o que. Quem é, aqui, que vai ficar financiando isso, né? E aí, põe em jogo o meu projeto'. E aí, foi o que ela falou, que põe em jogo o projeto dela, que não vai receber financiamento, né? E aí, esse é o problema, que é o TEXTO.

IVAN

Eu entendo o que você tá falando, Otacílio. Eu acho que a questão maior é, por exemplo, empresa não ser o público-alvo da extensão, que é aquela coisa de você fazer consultoria e isso contar como extensão. Isso, REALMENTE...agora, se tiver essa possibilidade de financiamento e tudo mais...eu já tenho uma visão um pouco mais complicada disso, mas entendo o que você tá falando, em ALGUNS CASOS, isso pode ser interessante, né? Mas, então, isso tem que ficar muito bem amarrado no texto. Acho que, de algum modo, a proposta do centro de exatas amarra esse tipo de possibilidade, mas aí, a gente tem, eu repito, acho que a gente tem que pegar essa proposta, modificá-la, pra deixar explícito, que não pode ter qualquer tipo de cobrança em relação ao público-alvo da atividade de extensão, da prestação de serviços. Eu acho que isso TEM QUE entrar no texto de alguma forma. Entendeu? E aí, essas outras coisa aí, deixa pra discussão.

FELIPE

Eu também tendo a...já que ninguém levantou a mão, eu também tendo a concordar com o Ivan. Eu acho que a gente precisa de um texto nosso atualizado com essas questões, colocando o que precisa ser gratuito, mesmo porque, assim, as problemáticas são MUITAS, né? Existem benefícios...!ah! Vamo convidar empresa, iniciativa privada pra cá, e vamos dar as mãos, né? Mas não é sempre assim, a gente tem um monte de problema com isso. É...a gente perde autonomia, perde autonomia universitária, perde outras questões. A gente pode dividir a extensão em duas pautas muito diferentes, uma extensão muito mais comunitária e a outra extensão muito mais pra empresa e pra consultoria. E tudo vai cair dentro da extensão e vai ser...e, obviamente, daqui a pouco, todos os professores vão querer fazer o tipo de extensão mais lucrativo. Quer dizer, é a tendência, né? Então, assim, acho que a gente precisa amarrar isso, né? Pra deixar a universidade continuar universidade gratuita, pública, universal e é isso. Acho que a gente não precisa mexer nesse tipo de questão.

[TODOS CONCORDAM]

Conforme observado no excerto acima, os participantes da APG 3 decidiam como posicionar-se na parceria entre a universidade e a prestadora de serviço, para realização de ações de extensão universitária. Otacílio apresentou diferentes argumentos para delinear como os participantes deveriam agir à respeito da parceria extensionista, tendo em vista sua experiência no curso de artes. Particularmente, observa-se o debate sobre a importância da não construção de uma relação opositiva participantes-PRX nos espaços de extensão universitária, em termos do que os participantes deveriam fazer para manter seus acessos gratuitos à sociedade. Observa-se, também, que, embora essa posição opositiva não tenha sido desconstruída, outros professores da universidade, que não faziam parte da PRX, foram posicionados como dificultadores de práticas, reafetivando essa posição. Por fim, observa-se que os serviços oferecidos através da parceria extensionista foram posicionados como um direito da sociedade e um dever da universidade de prestá-lo de forma gratuita, a partir da construção de um significado de gratuidade de direitos. Essa posição de gratuidade dos serviços oferecidos através da parceria extensionista também foi efetivada sem envolver, entretanto, uma contrariedade completa à cobrança das ações extensionistas, uma vez que, em alguns casos, o financiamento da prestadora à extensão poderia ser interessante, desde que a prestadora não fosse público-alvo dela, isto é, desde que a cobrança fosse à prestadora e que o valor cobrado fosse revertido para a sociedade.

Desse momento em diante, entendia-se que a atuação dos participantes e a dos professores eram opostas (e.g., “todos os professores vão querer fazer o tipo de extensão mais lucrativo”), que as ações de extensão não deveriam ser cobradas da sociedade (e.g., “que não pode ter qualquer tipo de cobrança em relação ao público-alvo da atividade de extensão, da prestação de serviços”), e que a parceria extensionista poderia ser interessante (e.g., “em ALGUNS CASOS, isso pode ser interessante, né?”). Sendo assim, por efeito dessas posições, tornou-se importante insistir no debate anteriormente proposto, que ocorreria a partir da apresentação qualificada das diferentes posições relacionadas à contratação da prestadora, logo, era necessário construir uma educação comprometida com o acesso da sociedade aos serviços oferecidos pela extensão universitária. Tratava-se da construção de um posicionamento favorável a uma educação comunitária. **Portanto, concluiu-se que essa conversa foi marcada pela construção de um posicionamento educacional gratuito direcionador das mediações da associação com a sociedade.**

6.2.6. Um espaço vazio na universidade – Não construindo posicionamentos

Abril de 2022, quatro participantes da APG 7 realizaram uma reunião: Bianca, João, Leonel e Zeca. João era presidente da associação e coordenou essa reunião, que era a última da gestão. Nessa reunião, os participantes falavam sobre os últimos acontecimentos ao mesmo tempo que faziam um balanço de suas vitórias e derrotas. Nessa universidade, a associação tinha um espaço físico destinado a sua atuação denominado de sede – a sede da APG –, que, por decorrência da pandemia, ficou vazia. No entanto, com o retorno às atividades acadêmicas presenciais, a reocupação da sede era necessária, logo, uma faxina deveria ser realizada. Isso, porém, não estava na pauta da reunião.

UM ESPAÇO VAZIO NA UNIVERSIDADE (1/3)

JOÃO

Teve uma comissão sobre diversificação de financiamento da pós, para além das bolsas CAPES, CNPq e FAPESP. Foi o Cristiano que participou, né? Então, como eles também estavam conversando sobre essa formação de comissões, pensei sobre esse tema, conversei com a Bianca e a gente resolveu colocar pro grupo, pra ver o que que acha, né? A gente também vai falar um pouquinho sobre o processo da APG que a gente tá sofrendo, um processo trabalhista de duas picaretas. E...deixa eu ver qual é o outro tema daqui...acho que eleições. A gente vai pensar, também, que a gente precisa pensar a data da assembleia. É isso. Construção da comissão, processo judicial, levante de...

BIANCA

Limpeza da sala da sede.

...isso eu acho que a gente pode deixar por último, porque a pauta do processo, a pauta da comissão e a eleição, eu acho que ela vem antes, inclusive, a gente se livrando desse processo judicial, no qual eu recebi na minha casa uma intimação para comparecer ao tribunal. Uma coisa assim, pra mim, uma coisa indecente eu ser intimado na minha casa, a sede da APG, na universidade. Aí, o oficial de justiça oficial a gente por e-mail, sabe? Assim...umas coisas, assim, totalmente absurdas. O Leonel tá aqui, a Bianca...pode ajudar bastante a gente a entender esse CAOS aí da justiça. Enfim, e o ponto cinco são as eleições. Mas, fora isso, eu queria dar boa noite ao Leonel e à Bianca. Ao Zeca também. Obrigado, gente, por virem. Eu acho que a gente chega num momento derradeiro da gestão, né? A gente chegou até aqui VIVOS, graças a deus, e algum dos nossos colegas, como a Sara defendeu, né? Com algum tipo de felicidade. E aí, gente vai ter uma série de defesas na sequência. Então, pra mim, esse espaço, aqui, estar passando pela APG, foi um espaço de maturação política e organizacional muito importante, né? Que a gente vai vendo como funcionam as dinâmicas. Nem sempre a gente pode se doar tanto, aqui ou ali, mas a gente entende que, aqui, também, que a gente tem sujeitos que lutam em várias outras frentes, né? Então, às vezes, você se doa para uma outra causa, você tá construindo, também, a APG, porque são movimentos que se dialogam e a gente precisa disso, para além da universidade, também, né? As movimentações. Mas eu queria deixar aberta a palavra, se alguém quiser se manifestar antes da gente iniciar a pauta. Bom, gente.

BIANCA

Queria só fazer uma correção aí na nossa pauta, que tem, também, a ocupação da sede, que o faxinão é o tema mais importante do dia. Pessoal quer fugir à baila, eu não vou deixar fugir, não. Pegar todo mundo pelo cabelo aí e vassoura na mão.

(SILÊNCIO)

(RISOS)

Conforme observado no excerto acima, os participantes da APG 7 decidiam quais pautas deveriam ser discutidas e priorizadas, nessa reunião. Dois participantes (Bianca e João) apresentaram diferentes argumentos para delinear o modo como a reunião deveria ser conduzida à respeito de suas pautas de discussão. Aparentemente, Bianca era a favor de incluir e discutir a pauta da faxina da sede desde os primeiros momentos da reunião. João era favorável a deixar a discussão da faxina para o final. A partir desse momento, a reunião prosseguiu com a discussão do primeiro ponto de pauta: a criação de uma comissão de diversidade, no âmbito da associação, que teria como objetivo defender os interesses das pós-graduandas trans, sendo essa, reconhecidamente, uma das maiores vitórias da gestão. Na sequência, discutiu-se o enfrentamento de um processo judicial, que teve como principal encaminhamento o reconhecimento da necessidade de reocupar a sede da associação. No segundo momento dessa conversa, os participantes falaram sobre isso.

UM ESPAÇO VAZIO NA UNIVERSIDADE (2/3)

LEONEL

Outro ponto é que...só pra esclarecer: a cantina do 2º andar é nossa, em tese, né? A gente alugava e tal, é um espaço que a gente tem disponível.

(TODOS CONCORDAM)

LEONEL

Eu acho que a gente tem que ocupar esse espaço IMEDIATAMENTE, assim. Pra ontem, porque, conhecendo a mantenedora da universidade...eu também já fui gestão do Centro Acadêmico, não tem...pra eles, a ideia de que não existe espaço vazio na política se aplica, também, pra não existe espaço vazio na universidade. É imediato, assim. Ano retrasado ou há quatro an...enfim, acho ano retrasado ou há uns quatro anos atrás, é que teve pandemia, faz muito tempo. Mas, sei lá, 2017? 2017! Tava na gestão em 2017 e eu lembro que eles vieram com uma...com uns termos, querendo regularizar os espaços dos Centros Acadêmicos, pra que todos os CAs que tivessem CNPG pudessem assinar um termo, dizendo que...um termo de cessão de uso, dizendo que aquele espaço era da mantenedora e que a mantenedora estava cedendo uso pra gente, por enquanto, mas que a gente se obrigava a manter o espaço perfeitamente em boas condições, como foi encontrado em 1800 e não sei quando, quando o prédio da universidade foi fundado, não sei o que. Eu sei que, no nosso caso, não é no prédio velho, que é tombado, não sei o que. Tem outras implicações com o ministério público que a universidade responde, mas, mesmo assim, era um indicativo da mantenedora se movimentando ali, pra organizar os espaços. Então, existem outros grupos que fazem pressão pra ter um espaço físico na universidade.

Então, tem as atléticas, tem outros Centros Acadêmicos, que pedem um espaço aqui ou lá. Enfim, isso acontece sempre e pra gente ficar no meio de uma barganha da mantenedora e outro grupo político, outro interesse qualquer que seja é muito fácil, assim. A gente vai tomar uma bola nas costas muito rápido, assim. Então, a gente tem que ocupar aquele espaço PRA ONTEM, assim, imediatamente nem que seja pra deixar alerta e fazer a nossa banquinha com 3 camisetas e 1 boné, mas a gente tem que tá dentro daquele espaço, porque, senão, a gente vai perder. E vai perder uma fonte de renda que vai ser essencial pra formação de uma APG ainda mais forte nos próximos anos.

BIANCA

Tenho uma percepção IDÊNTICA a sua. Essa percepção foi reforçada numa reunião com a reitoria em que o reitor deu uma tirada de pé: 'COMO ASSIM vocês tem uma cantina?' Sabe? Tipo, né? 'COMO ASSIM'. E eu tô insistindo e eu coloquei na pauta brincando, aqui, falando que o faxinão é o mais importante, porque a minha ideia, Leonel, e a proposta que eu quero trazer...tô pulando pro último ponto de pauta lá, é justamente essa. De que a gente vá à universidade EM GRUPO, porque eu acho que essa mobilização também é importante que seja feita, como foi feita a nossa entrada na sede em grupo também, e...vocês lembram como é que é a nossa salinha. É uma porta com um corredorzinho estreito e uma sala sem NENHUMA ventilação. Não tem condição nenhuma da gente fazer reunião, aglomeração alí. Mas na cantina tem, porque é uma porta de vidro maior. Então, qual era a minha ideia? Que a gente vá lá, faxine, qualquer coisa, tire aquelas estantes de comida, ponha pra dentro da salinha, pegue os pallets, pegue a maquininha de café, pegue tudo e PASSE pra aquele espaço de vidro, justamente pra gente ocupar aquilo alí. E, inclusive, falei pro João, tô pulando o ponto de pauta já, porque a gente tá enveredando uma coisa na outra, pra que a gente procure algum colega da arquitetura ou algum pós-graduando que possa fazer um rabisquinho lá num e-card, num negócio pra gente, um projetinho bacana de reforma pra aquele espaço, porque a gente pode conectar a salinha de dentro com a cantina e ter um espaço melhor e maior tanto pra locar quanto pra uso. Fazer uma proposta de reforma e levar pra pró-reitoria, dizendo: 'olha, a gente não tem verba, a gente não tem repasse nenhum, a gente quer ocupar melhor o espaço, inclusive, para poder ter uma renda alí. A gente precisa ter esse investimento na universidade na gente'. Por que? Porque em outro momento em que a gente precisou fazer mobilização política, a gente conseguiu levantar uma verba pequenininha, mas pra um ônibus ir pra Brasília. Então, se a gente tiver uma proposta boa e factível, um projeto pequenininho, arquitetônico, uma reforminha que custe X mil reais...10, 15 mil reais e explicar que aquilo é importante pra um pontapé para o renascimento de uma APG e uma construção de uma vida financeira possível e saudável...ah, a gente briga com os caras! A gente tensiona e briga com os caras. E os caras vão arranjar essa verba. Entendeu? Aí, a gente vai fazer campanha com professor...INCLUSIVE, porque já recebeu professor que queria DOAR grana pra APG. Eles veem a importância dessa construção. Se a gente se organizar e levar um projeto...mas nem que a gente faça uma vaquinha, né?

Nesse momento, observa-se o debate sobre a importância de reocupar a sede da APG 7. Leonel apresentou diferentes argumentos para delinear os motivos pelos quais os participantes deveriam reocupar a sede à respeito da atuação da organização provedora de recursos para o funcionamento da universidade (doravante, mantenedora), tendo em vista sua experiência anterior com ela, na organização dos espaços dos Centros Acadêmicos (CAs). Particularmente, observa-se o debate sobre a importância da relação potencialmente opositiva participantes-mantenedora nos espaços destinados à representação estudantil, na universidade, em termos do que os participantes deveriam fazer para ocupá-los. Nesse debate, a mantenedora foi posicionada como uma força oposta à associação, a partir da construção de um significado de rivalidade. Também foi construído um significado de fraqueza da associação frente a uma possível disputa entre a mantenedora e as

demais forças que coexistem, na universidade. Essa tentativa de mobilizar a construção de duas posições (uma de oposição e outra de fraqueza) foi efetivada pelo grupo através da construção coletiva dessas posições, nos momentos seguintes, quando os participantes elaboraram estratégias por uma expansão de seu espaço. Bianca, efetivando a tentativa de Leonel de construir essas posições, delineou os deveres dos participantes com a associação à respeito da relação entre eles, posicionando-os como uma força importante, a partir da construção de um significado relacional ao trabalho de faxina a ser realizado. Tratava-se de uma tentativa de construir uma posição relacional vinculada ao trabalho de faxina, unir essa posição às posições de rivalidade e fraqueza e, assim, construir um posicionamento favorável à reocupação da sede por meio da realização coletiva do trabalho de faxina. No entanto, essa tentativa de mobilizar a construção de uma posição relacional vinculada à faxina não foi efetivada pelo grupo e, assim, o posicionamento favorável à reocupação da sede mediante faxina não foi construído. Embora essa tentativa não tenha sido contestada, não houve uma construção coletiva dessa posição, uma vez que o grupo desconversou.

Tal como silenciar, desconversar frente à tentativa de (re)construção de posições também é um fenômeno linguístico-discursivo conversacional diverso (ORLANDI, 2007[1992], DAVIES; HARRÉ, 2001[1990]). Portanto, no que cabe à análise etnometodológica dessa pesquisa, entendeu-se que todos os membros do grupo que desconversaram eram homens e que, ao terem feito isso, não permitiram a construção da posição relacional vinculada à faxina delineada pela membro-mulher, o que indicou que a relatabilidade de uma posição relacional que não envolvia uma dimensão de cuidado foi capaz de restringir o espaço de ação da possibilidade de posicionar os participantes homens como cuidadores, e o trabalho de faxina como inerente ao trabalho de todos os participantes responsáveis por cuidar da associação. Também cabe a essa análise ressaltar que, nas sociedades ocidentais, a manutenção dos cuidados com os espaços físicos, o que inclui a limpeza de suas dependências, é um tipo de trabalho socialmente atribuído às mulheres e, geralmente, entendido como feminino. Ou seja, o trabalho de faxina não é neutro em relação ao gênero de quem o executa, logo, é um trabalho generificado. Sendo assim, entendeu-se, também, que a não construção de uma posição relacional vinculada à faxina não envolvia um certo tipo de neutralidade indefinida em relação ao gênero de quem deveria executá-la (e.g., ‘homens ou

mulheres, tanto faz'). Pelo contrário, entendeu-se que a não construção dessa posição envolvia, necessariamente, a formulação de uma cláusula que definia que o trabalho de faxina deveria ser executado por uma mulher (FLETCHER, 2004, 1999, ACKER, 1990). E, assim, a conversa continuou.

UM ESPAÇO VAZIO NA UNIVERSIDADE (3/3)

JOÃO

Então, é isso. Acho que a gente conseguiu reunir todo mundo, só faltou a Sara, eu acho, da gestão. Kenzo também, mas ele teve um problema. Então, assim, gente, muito bom tá com vocês. A gente precisa marcar um presencial, que também é necessário para essa gestão que não se encontrou. Vamos ver se maio, a depender das agendas aí. E é isso, gente.

BIANCA

Faxinão, hein?! Antes disso, o faxinão. Leonel, que tá em São Paulo...

JOÃO

Oh, Leonel! Você vai ser papai. É isso?

LEONEL

Vou ser papai, exatamente.

JOÃO

Parabéns, parabéns! Pra você e sua companheira.

BIANCA

Parabéns!

JOÃO

É, assim, legal ver tanta vida florescendo. A Gabriela foi da gestão anterior, ganhou neném. Matheus também tá aí com neném. Você também aí. Muito legal, gente. É isso aí. É resistência mesmo!

LEONEL

A APG é muito fértil. Todo mundo que é da gestão acaba arrumando um neném. Então, vocês se preparem aí.

BIANCA

Oh! Meu neném já tá com 8 anos pintando greve na lousa, hein? Não vem, não. Já fiz a minha parte, a minha contribuição para a militância mirim já está dada. Sem bebês daqui pra frente. Passo a bola pra você. Quero ser a tia agora, que carrega as crianças e devolve na hora que a fralda tá cheia. Isso aí, gente, brigadão, acho que foi muito produtiva, viu? Tiramos muitas diretrizes...eu acho que, assim, a gente pode pensar realmente só em marcar o nosso encontro presencial. Não tem jeito, o pessoal não vai fazer faxina no nosso espaço. Acho que a gente tem que ir com vassoura, produto de limpeza...e, Leonel, eu acho que mesmo que não dê pra gente fazer a reforma, arranca aquelas prateleiras, pendura a bandeira da APG ali, pendura qualquer coisa nossa...PÁ! A gente senta a bunda aí e não sai. É nosso, entendeu?

LEONEL

Vamo fazer isso. A gente procura qualquer coisa, volta a conversar com a cantina, com o café...

BIANCA

Exato!

..e aí, a gente consegue retomar isso o quanto antes.

BIANCA

Deixa eu te perguntar. Você tem ido à universidade presencialmente? Eu tenho ido às terças. Vamo tentar se encontrar, se a gente puder, que aí a gente vai no espaço, tenta ter ideias. Que dia...

LEONEL

Eu tenho ido toda quarta de manhã, ficado a manhã inteira lá, mas posso ir... posso te encontrar numa terça também.

BIANCA

Tá bom. Ah, seria bom. Terça é um bom dia pra mim e pro João, porque ele tem aula, eu também tenho aula. Ele tem aula a noite, eu tenho aula a tarde. Mas eu tenho aula quinzenal só. Então, se você puder pensar, guardar uma terça daqui 15 dias, por exemplo, aí a gente tenta mobilizar mais gente, porque em 3, 4 a gente faz tudo rapidinho. É pra carregar móvel mesmo, não dá pra fazer sozinho. Entendeu? É um trapaço de...do jeito que o pessoal da gestão anterior, que eles entraram, pintaram e tal. E a gente dá um tapa alí. Pendurar bandeirinha, ocupar nosso espaço, demarcar território...

Agora, observa-se mais uma tentativa de Bianca de construir um posicionamento favorável à reocupação da sede mediante faxina. Embora a construção desse posicionamento tivesse chances de ser bem-sucedida, uma vez que os participantes efetivaram as posições de rivalidade e fraqueza, a posição relacional vinculada à faxina e o posicionamento continuaram não sendo efetivados.

Desse momento em diante, entendia-se que a atuação dos participantes e a da mantenedora eram potencialmente opostas (e.g., “A gente vai tomar uma bola nas costas muito rápido, assim”) e que, em uma possível disputa, a APG 7 poderia perder seu espaço (e.g., “A gente senta a bunda alí e não sai. É nosso, entendeu?”). Não entendia-se, porém, que, para reocupar a sede, era necessário que todos os participantes, homens e mulheres, trabalhassem de forma conjunta em sua faxina, e não somente as mulheres. Sendo assim, por efeito dessas posições, tornou-se importante reocupar a sede, entretanto, isso não envolvia a execução do trabalho de faxina por todos os participantes da associação, mas, somente, pela participante mulher, logo, embora fosse necessário reocupar a sede, a adesão à faxina deveria ser somente dela.

Esse entendimento indicou, por um lado, a indicialidade do significado da relação participantes-mantenedora (uma relação marcada pela possibilidade de perda de espaço – e.g., “mas a gente tem que tá dentro daquele espaço, porque, senão, a gente vai perder”) e a aposta na reflexividade dessa posição (e.g., “Pra ontem, porque, conhecendo a mantenedora da universidade...”), e, por outro, que os participantes homens não tinham aprendido a responsabilizar-se pela construção da dimensão de cuidado da noção de membro da associação, entendendo as mulheres como responsáveis pelas práticas do grupo que envolviam cuidado, a partir desse

significado relacional desvinculado à faxina. Dessa forma, ainda que os participantes homens pudessem estar próximos das mulheres, era sabido que os homens dificilmente limpariam a sede. **Portanto, concluiu-se que essa conversa foi marcada pela não construção de um posicionamento de gênero, produzindo direcionamento à ocupação dos espaços físicos da/pela associação.**

7

Discussão

Partindo da análise dos dados com o objetivo de responder à pergunta dessa pesquisa, este capítulo buscou discutir o modo como ocorreu a produção de direção, na organização estudada. Para tal, dois eixos discursivos foram abordados: 1) Uma recapitulação do que foi realizado na pesquisa até o momento, e 2) Práticas de liderança (direção) participativa: quadros e enquadramentos, posições e posicionamentos.

7.1. Recapitulando

Diante dos problemas identificados por essa pesquisa (c.f. capítulo 1), formulou-se a seguinte pergunta: *como a liderança é produzida, nas práticas relacionais de uma organização do movimento estudantil brasileiro?* Buscando responde-la, esta tese concebeu o fenômeno de liderança e sua prática como não-gerencial/empresarial, alinhada, primordialmente, ao conceito de organização elaborado por Cooper e Burrell (1988), pelo destaque às perspectivas pós-modernas das organizações, que lançam luz aos fluxos processuais dos fenômenos organizados (e pela força dessas perspectivas, para tensionar e depor posicionamentos estabelecidos sobre eles – BÖHM, 2006a). Esta tese também alinhou-se à organização de Ramos (1989b), pela crítica à racionalidade instrumental presente nos regimes organizacionais dominantes no campo de estudos das organizações (TO), que, ao restringir a compreensão de práticas organizativas não orientadas não pelo alcance de objetivos instrumentais, obscurecem a importância da autonomia, criatividade, reciprocidade e satisfação dos interesses subjacentes às formas de vida individual e coletiva. Esse modelo de organização permitiu reconhecer formas de organizar mais participativas, dialógicas, o que implicou assumir que as ações mobilizadas pelos atores sociais (sujeitos dessa pesquisa, participantes da organização estudada) não eram orientadas por fins econômicos e mercadológicos (TENÓRIO, 1998). Por fim, esta tese alinhou-se à Misoczky (2010), pelo desposicionamento da forma-empresa de sua neutralidade, o que permitiu reconhecer iniciativas não hegemônicas e contra hegemônicas de organizar e, assim, assumir a produção social da organização como meio para emancipação, práxis potencializadora

Partindo dessa conceitualização, esta tese alinhou-se aos paradigmas dos movimentos sociais, que correspondessem aos seus agrupamentos teóricos, ao ‘mundo’ organizacional e de liderança da pesquisa. Adotou-se, então, um pluralismo teórico-pragmático como solução para reduzir o desencontro entre o campo de estudos dos movimentos sociais (MS) e o de TO, “gêmeos separados no nascimento” (DAVIS *et al.*, 2008, p.390). O início de uma tentativa de promover esse reencontro ocorreu através da adoção de conceitos de movimento social derivados das correntes do paradigma norte-americano (institucional/organizacional-comportamentalista) e do paradigma europeu dos movimentos sociais (culturalista-identitária), pela relevância desses eixos paradigmáticos e seus conjuntos explicativos, para o paradigma latino-americano, na atualidade (GOHN, 2014a, 2014c). No paradigma norte-americano, esta tese esteve alinhada aos conceitos de movimentos elaborados por Tilly (2010), pelo destaque à historicidade, e Diani (1992), pelas identidades construídas por meio de processos relacionais e pelas articulações em redes. Já no paradigma europeu, esta tese alinhou-se ao movimento de Melucci (1997, 1989), pelo sistema de relações internas e externas, que constituem ações e identidades coletivas dos movimentos. Para o conceito de organização de movimentos sociais, alinhou-se à Smith (2000), pelo destaque à orientação participativa e aos baixos níveis de estruturação formal dessa forma organizacional, e à Diani (2003b), pela aproximação de sua definição à noção de membro das pesquisas etnometodológicas. Também foi adotada, à título de esclarecimento semântico dessa conceitualização, a definição construída pelos participantes da organização. Por fim, para o conceito de movimento estudantil, esta tese esteve alinhada aos conceitos elaborados por Foracchi (2018[1972]), pelo destaque à vinculação universitária do movimento, Sánchez (2000), pela dualidade reivindicatória dos estudantes, promovendo a construção de identidades híbridas, e Mische (2001), pela sua aproximação à liderança. Esse foi o universo teórico-conceitual geral da pesquisa.

Tendo em mente essa conceitualização, esta tese concebeu que a prática de liderança realizada pelos participantes (e apresentadas em uma série de atividades de trabalho, na forma de interações) não ocorreram no vácuo. Pelo contrário, as ações que conduziram a prática realizada pelos participantes foram informadas pelo contexto das geopolíticas internacional e nacional, em particular, pela dimensão geopolítica das lutas dos estudantes do tempo presente. No cenário internacional latino-americano dessas lutas, foram apontadas a indignação; crise de

representatividade, fragilização da democracia com tendência à desdemocratização e ofensivas golpistas; confluências entre neoliberalismo, neoconservadorismo e autoritarismo; transformações nas TICs; inter e transnacionalização; interculturalidade crítica e direitos; autonomismo; e crise sanitária provocada pela pandemia de Covid-19. No cenário nacional, apontou-se as jornadas de junho de 2013, avanço das direitas e polarização; golpe jurídico-parlamentar de 2016 e derrocada democrática brasileira; negacionismo da ciência e gestão necropolítica da pandemia; e desmoralização e desmonte da ciência e da educação pública. Por fim, no cenário nacional da pós-graduação, apontou-se a expansão da pós-graduação e alta taxa de desemprego de pós-graduados; desvalorização das bolsas de estudo; direitos sociais estudantis, trabalhistas e previdenciários; e saúde mental e suicídio.

Partindo da articulação desses conceitos e contextos implicados na produção da prática de liderança, esta tese buscou uma conceitualização mais específica do fenômeno. Adotou-se uma perspectiva pós-heroica, distribuída, de liderança, o que implicou assumir o posicionamento da liderança como uma produção coletiva e colaborativa realizada pelo conjunto de participantes envolvidos no fenômeno, isto é, por todos atores de liderança – e não somente por alguns (poucos) participantes, em particular, o líder em posições mais altas da hierarquia organizacional (SOBRAL; FURTADO, 2019, BETTA, 2018, COLLINSON; JONES; GRINT, 2018; ESLENZIYA; ERHART, 2015). Por consequência, foi construída uma imagem da liderança caracterizada pela falta de sensibilidade às ações mobilizadas por líderes individuais hierarquicamente posicionados, estáveis e permanentes, entretanto, sensível às características performativas do fenômeno, ao que era performado nas interações entre os atores. Essa sensibilidade à performance interacional da liderança lançou luz às relações mútuas entre liderança, gênero e poder (FLETCHER, 2004) e à necessidade de revisão de noções centrais para construção social da realidade do fenômeno, como identidades, papéis e influência (FAIRHURST; GRANT, 2010). Ou seja, partindo de uma perspectiva pós-heroica, concebeu-se a liderança produzida nas relações estabelecidas entre os atores durante a realização das atividades de trabalho como uma prática distribuída, uma *construção coletiva*, em que a interação era o que orientava o processo de construção dessas relações. Logo, tal como as noções de identidades, papéis e influência, ações e prática de liderança não foram entendidas como pressupostos interacionais de seus atores, dados presentes em suas interações *a priori* encontro social.

Dando continuidade a conceitualização mais específica de liderança, para além de suas concepções individualistas, esta tese adotou uma perspectiva relacional do fenômeno alinhada a sua tradição pós-modernista, a partir de uma postura ontológica relacional-relativista e epistemológica pós-positivista-socioconstrucionista (perspectiva relacional – UHL-BIEN, 2006), o que implicou assumir que a agência da liderança, isto é, o modo como as ações eram mobilizadas (EMIRBAYER; MISCHE, 1998), não dependia de uma expressão auto-acionada da racionalidade, autonomia e expertise de líderes reconhecidos pelo seu poder para agir (por meio de atos de influência direcionados a conduzir liderados de acordo com um plano visionário pré-concebido). Pelo contrário, assumiu-se que as ações mobilizadas dependiam fundamentalmente do conjunto de atores de liderança, o que lançou luz à prática social (e não ao participante), como unidade de análise, e aos grupos sociais (coletividades formadas por aqueles que compartilham de suas construções sociais), como campo operacional da relação entre participantes e sociedade (GERGEN, 2009). Por consequência, foi construída uma imagem da liderança caracterizada não pela racionalidade, como precondição da agência de seus atores e da descrição de como o fenômeno deveria ser exercido, mas pelo processo de construção de suas interações, pelas dinâmicas interacionais *emergentes* estabelecidas *a posteriori* encontro social (CREVANI, 2019, OSPINA; UHL-BIEN, 2012a). Na sequência, a liderança pós-heroica e relacional-interacional foram alinhadas à perspectiva de processo derivada do conceito de devir organizacional (LANGLEY *et al.*, 2013, LANGLEY; TSOUKAS, 2010), assumindo que as dinâmicas interacionais emergentes eram animadas por processos de organização contínuos capazes de refazerem-se enquanto produziam liderança (perspectiva processual do devir da liderança – KELLY, 2019, FAIRHURST, 2017, 2007a, HOSKING, 2011, 2007, 1988, KNIGHTS; WILLMOTT, 1992, HOSKING; FINEMAN, 1990). Por fim, o devir da liderança foi alinhado à perspectiva da prática (no singular) (CREVANI; ENDRISAT, 2016, RAELIN, 2016, ENDRISAT; ARX, 2013), assumindo que o agenciamento social do fenômeno dependia da transdependência dos atores na mobilização de ações juntos, de modo que as dinâmicas interacionais emergentes foram entendidas como ocorrendo no fluxo da prática (SIMPSON, 2016), sobretudo em situações de mudança associadas a pontos de inflexão que orientavam a prática em direções diferentes (RAELIN, 2014, TOURISH, 2014). Dessa forma, a liderança foi definida como um modo de

produção de *direção* dos processos organizativos, isto é, direcionamento de seus cursos de ação (CREVANI, 2018, 2016, 2011, PACKENDORFF; CREVANI; LINDGREN, 2014), reorientação do fluxo da prática (SIMPSON, 2016) e coconstrução emergente através da agência colaborativa (RAELIN, 2014). Em outras palavras, liderança foi entendida como uma construção coletiva emergente, contínua e diretiva, um fenômeno no qual a direção dos processos organizativos poderia ser alcançada, a produção de direção nas interações cotidianas no trabalho. Essa foi a conceitualização específica da pesquisa.

Partindo dessa postura onto-epistemológica de liderança, esta tese utilizou a etnometodologia, como caminho teórico-metodológico para a investigação da prática de liderança (direção) realizada cotidianamente nas atividades de trabalho dos participantes em interação, tendo como objetivo descobrir o que os participantes faziam, os métodos que usavam, para criar a ordem padronizada da vida social relacionada a essa direcionalidade e, assim, responder à pergunta da pesquisa. Ou seja, o objetivo era descobrir os meios práticos pelos quais os participantes contribuíam para o desdobramento diretivo de suas atividades de trabalho momento a momento, o que não tinha a ver com suas intenções ou motivos, mas com suas interações e com o modo como a direção era produzida durante a realização de suas atividades. Para tal, realizou-se um trabalho de campo relativamente extenso, de doze meses, entre agosto de 2021 e julho de 2022, tendo com foco as reuniões internas da ANPG e das APGs estudadas. Dentre as técnicas para geração de dados da pesquisa, durante o trabalho de campo, foram utilizadas observação participante direta e moderada; conversa e entrevista informais; entrevista formal não e semiestruturadas, nota de campo e autorreflexão (RAWLS, 2008, FRANCIS; HESTER, 2004, HAVE, 2004a). Já dentre as técnicas para análise dos dados gerados no campo, foram utilizados critérios para identificar, selecionar e levar os dados à análise. Esses critérios foram oriundos dos conceitos-chave (preceitos) da etnometodologia (prática, indicialidade, reflexividade, relatabilidade, e noção de membro) e da liderança (construção coletiva, emergência interacional, continuidade e direcionalidade) (CREVANI; ENDRISAT, 2016, BISPO; GODOY, 2014, COULON, 1995b).

Chegando ao final dessa recapitulação, a análise dos dados teve como unidade de análise as interações entre os participantes, a partir das quais foram realizadas interpretações em nível relacional meso (grupal) de organização social.

Dentre as práticas que obedeciam os preceitos da etnometodologia e da liderança, isto é, que produziram direção e, portanto, exerceram a liderança, selecionou-se duas práticas realizadas em todos os espaços de investigação da pesquisa, repetidamente: construção de quadros e enquadramentos, e construção de posições e posicionamentos. As atividades de trabalho escolhidas para apresentar essas construções produtoras de direcionalidade resultaram da busca por tornar inteligível, por meio da coerência sequencial das falas dos participantes, o que fora construído com respeito aos enfrentamentos do espaço investigado. Dessa forma, quadros e enquadramentos, e posições e posicionamentos foram construções diretivas realizadas em várias interações cotidianas no trabalho, isto é, foram realizadas cotidianamente nas atividades de trabalho dos participantes em interação, de modo que, embora tenham ganhado aparência de estabilidade, essas construções foram (des/re)construídas nas interações entre os participantes, tornando-se, assim, conquistas emergentes, locais e temporárias, mas repetidas. Ou seja, para envolverem-se com suas atividades de trabalho, os participantes em interação realizavam um conjunto de ações cotidianas, que, a um só tempo, refletiam e sustentavam sua normatividade, estruturando a sociabilidade nos movimentos interacionais, e produziam tais construções. Como essas construções somente poderiam ser produzidas pela conjuntura interacional dos participantes, produzindo efeitos na constituição de sua cena social, sendo por eles – e somente por eles – explicadas ou justificadas, o que tornava-os socialmente competentes para compreenderem seu mundo de informação, essas construções foram entendidas como práticas. No entanto, essas práticas, que não ocorreram no vácuo, produziram direção aos processos organizativos, isto é, deram um rumo diferente aos cursos de ação desses processos, de modo que todas as atividades em que essas práticas foram construídas tiveram um rumo diferente, como resultado.

Por quadros e enquadramentos, referiu-se à ideia de colocar determinada situação-problema em perspectiva, isto é, construir perspectivas interpretativas relacionadas ao contexto das atividades de trabalho, dando sentido aos problemas vivenciados, em termos de suas definições de acordo com algum princípio organizador. E por *framing* referiu-se ao destaque (ênfase) de alguns sentidos, e desfoque de outros (FAIRHURST, 2011, FAIRHURST; SARR, 1996). Na organização estudada, quadros e enquadramentos produziram direção em interações relacionadas à demarcação das injustiças sofridas pela pós-graduação frente à desvalorização da

ciência, à atribuição de injustiças sofridas frente à desvalorização e à articulação de experiências e perspectivas para promoção da ação por justiça. Já por posição, referiu-se à ideia de construir (sub)grupos relacionados às atividades de trabalho, em termos de dois aspectos inter-relacionados: o que dever-se-ia fazer e como dever-se-ia ser. E por posicionamento, referiu-se ao modo como as posições relacionavam-se umas com as outras (BARGE; FAIRHURST, 2008). Posições e posicionamentos produziram direção em interações relacionadas aos trabalhadores, ao trabalho potencialmente relacionado, ao trabalho necessariamente relacionado, à separação e oposição, à educação comunitária e à organização, e a sua não construção. Agora, à discussão.

7.2. Práticas de liderança (direção) participativa: quadros e enquadramentos, posições e posicionamentos

Passando à discussão dos dados, faz-se necessário discutir as implicações do preceito de prática adotado, nessa pesquisa. O estudo da prática social, no campo de TO e, mais especificamente, nos estudos do local de trabalho, incluindo os que estudam a liderança como uma prática, implica diferentes compreensões do que significa o termo prática. Ou seja, o rótulo prática pode ter significações diferentes, definições que variam desde o que os sujeitos simplesmente fazem (muitas vezes, colocadas em contraposição ao que teorizam, dizem que fazem ou deveriam fazer) até definições mais fundamentadas teoricamente, como a definição etnometodológica, que vincula-se à ideia de realização. No entanto, até mesmo nos estudos que adotam definições vinculadas a essa ideia, a compreensão de prática pode variar. Por exemplo, para a área de pesquisa das abordagens da prática (e.g., coordenação como prática, estratégica como prática, liderança como prática), embora os pressupostos subjacentes à prática sejam os mesmos (todas preocupam-se com o modo como as possibilidades ou espaços de ação são formados e, assim, os cursos de ação são afetados), difere-se em relação à realização em que cada abordagem concentra-se e as consequências dos processos organizativos que compreendem e, assim, podem explicar (CREVANI; ENDRISAT, 2016). Na abordagem da prática de liderança representada pelo movimento de liderança como prática, nessa pesquisa, prática refere-se a uma realização necessariamente social, não necessariamente consciente, em termos de ser refletida intencionalmente (criada por intenção), da produção de direção dos

processos organizativos momento a momento (e.g., CREVANI, 2018, RAELIN *et al.*, 2018, RAELIN, 2016, DRATH *et al.*, 2008). Nesse sentido, vale destacar que a compreensão de prática escolhida, ainda que pela necessidade de alinhamento às perspectivas relacional-interacional e do devir, não orientou a compreensão da liderança como uma entidade, tenha sido essa entidade como fosse, discreta (suave) ou não, logo, a produção de direção não foi entendida como resultado sequencial do exercício da influência (entitária) nem da constituição de processos rotineiros (entitária-suave), mas, sim, da constituição de processos emergentes (CREVANI; ENDRISSAT, 2016, CARROLL; LEVY; RICHMOND, 2008, ROPO; SAUER, 2008, DACHLER; HOSKING, 1995). Ou seja, a direcionalidade foi entendida a partir da ideia de sujeitos, que, no desdobrar de suas interações, mobilizavam ações juntos, constituindo uma arena política instabilizada, que oscilava entre continuidades e descontinuidades, no interjogo de movimentos que, não sendo definidos pelo credenciamento prévio de papéis sociais, poderiam, talvez, ser estimados, mas nunca garantidos de antemão. Sendo assim, salienta-se que as práticas analisadas, provavelmente, não foram as únicas que tiveram a ver com a produção de direção e, também provavelmente, por terem sido conquistas interacionais, estiveram entrelaçadas com práticas de outras lideranças ou de muitos outros fenômenos, diversos. Logo, outros constructos de práticas eram plenamente possíveis. No entanto, dentro dos preceitos adotados por essa pesquisa, as práticas de quadros e enquadramentos, posições e posicionamentos, foram especialmente relevantes para direcionar, dando rumos diferentes aos cursos de ação dos processos organizativos da organização, abrindo (ou construindo) espaços de ação, e fechando (ou constrangendo) outros (CREVANI, 2019, 2018, 2011, SIMPSON, 2016, PACKENDORFF; CREVANI; LINDGREN, 2014, RAELIN, 2014, HAAR; HOSKING, 2004). Portanto, quadros e enquadramentos, posições e posicionamentos foram entendidos como práticas produtoras de direção, liderança.

Considerar quadros e enquadramentos, posições e posicionamentos como práticas de liderança realizadas nas interações cotidianas no trabalho implica assumir que o trabalho pode ser exercido no campo de práticas inter-relacionadas. Essa afirmação pode fazer sentido quando entende-se, por exemplo, a partir da crítica pós-moderna aos modelos mais racionalistas de organização, que realidade organizacional não é totalmente organizada nem perfeitamente localizada dentro de grades estruturadas pela instrumentalidade da ação social (LINSTED, 2004,

HANCOCK; TYLER, 2001, CHIA, 1995, COOPER; LAW, 1995, HASSARD, 1993, GERGEN, 1992). Considerando que o sujeito individual ou coletivo da análise organizacional não depende da aceitação prévia desse modelo, o trabalho, com as organizações, pode ser considerado uma atividade social, de modo que o ato de trabalhar pode significar engajar-se em práticas sociais inter-relacionadas (COOPER; BURRELL, 1988). Em outras palavras, o trabalho pode ser considerado uma atividade social, porque constitui-se nas relações entre sujeitos, que podem agrupar-se em vários níveis relacionais, de modo que a realidade do trabalho que os cerca pode ser entendida pelas suas construções sociais com vistas ao contexto implicado nelas, isto é, pelas práticas construtoras de sua realidade contextualizada. Ou seja, estudar o trabalho significa investigar as práticas e o contexto em que o trabalho é realizado, posto que são esses aspectos que promovem a compreensão da realidade do trabalho, isto é, do mundo em que vive-se ao engajar-se no trabalho. Nesse sentido, considera-se verdadeiro, legítimo, e útil afirmar que quadros e enquadramentos, posições e posicionamentos foram, antes de tudo, práticas de trabalho. Dado que essas práticas também produziram direção, considera-se que também foram práticas de liderança. Logo, as práticas (do trabalho de liderança) analisadas tiveram a ver com o que fora construído socialmente pelos participantes em suas interações no trabalho, isto é, com o modo como eles engajavam-se no trabalho, trabalhavam, e direcionavam os cursos de ação de seus processos organizativos. Não tiveram a ver, porém, com as escolhas pessoais dos participantes, seus motivos e intenções, de modo que, embora os participantes envolvidos nas interações pudessem ter tido diversas intenções (sem suposições), não foram seus esforços intencionais que mostraram-se fundamentais para a liderança. Conforme observado, nas interações analisadas, a direção foi produzida graças ao esforço coletivo, repetitivo, de diversos participantes em interação, na construção de quadros e enquadramentos, posições e posicionamentos. Mesmo quando quadros e enquadramentos, posições e posicionamentos eram construídos em uma interação e, logo depois, surgiam em outras, em todos ou quase todos os espaços de investigação da pesquisa, como foi o caso de um dos quadros analisados, não considera-se legítimo afirmar que essas construções possam efetivar-se a longo prazo, posto que isso envolveria pressupor, por exemplo, que os participantes fossem capazes de memorizar correta e rigorosamente o que foi dito, comportar-se da mesma maneira de um dia para o outro, durante meses, e determinar os

comportamentos de seus colegas. Considerando essa pressuposição problemática e desnecessária para análise da produção de direção, deixou-se a intencionalidade dos participantes, tenham sido elas quais fossem, fora do escopo analítico da pesquisa.

Nas práticas de liderança analisadas, quadros e enquadramentos, posições e posicionamentos, considerar o que os participantes faziam para construí-las como algo subjacente à organização da produção econômica da organização estudada, isto é, aos seus aspectos institucionais e gerenciais, não mostrou-se satisfatório, posto que uma leitura atenta das interações analisadas revelou que a produção de direção refletia menos a expressão da ação calculada e mais uma reação defensiva dos participantes às forças do contexto em que suas atividades de trabalho eram realizadas (JONES; BÖHM, 2002, COOPER; BURRELL, 1988). Por exemplo, na prática de quadros e enquadramentos, o contexto de desvalorização da ciência foi entendido como um dos quadros em construção, por meio do qual demarcava-se as injustiças sofridas pela pós-graduação. Nas segunda e terceira interações desse quadro (c.f. capítulo 6 – 6.1.1), quando a conversa desenvolvia-se em torno da construção de um significado de injustiça para a situação vivenciada pelos pós-graduandos, no trabalho, isto é, para a situação em que os jovens pesquisadores trabalhavam, observou-se a produção de direção no momento em que os participantes em interação construíram coletivamente interpretações que definiram a desvalorização do trabalho pós-graduando como um problema, isto é, como um aspecto contextual problemático para a pós-graduação e para o desenvolvimento científico nacional. Daquele momento em diante, o curso de ação desse processo organizativo foi afetado pela construção de um entendimento do trabalho pós-graduando como injustamente desvalorizado, isto é, havia um problema com a situação em que trabalhava-se e, por isso, tornava-se necessário aderir ao ato presencial. Ou seja, foi nessa interação entre participantes que trabalhavam e mobilizavam ações juntos em que foi produzida a direção de um dos processos organizativos da organização. Em outras palavras, a direção foi produzida graças ao esforço dos participantes em interação em defesa de mudanças na configuração das forças contextuais (CREVANI, 2019, 2018, 2011, SIMPSON, 2016, PACKENDORFF; CREVANI; LINDGREN, 2014, RAELIN, 2014).

Também foi insatisfatório considerar o que os participantes faziam para construir quadros e enquadramentos, posições e posicionamentos como algo orientado por objetivos instrumentais da organização (MISOCZKY; FLORES;

SILVA, 2008, PARKER, 2002). Na prática de posições e posicionamentos, o reconhecimento dos pós-graduandos como trabalhadores foi entendido como uma das posições em construção. Na segunda interação dessa posição (c.f. capítulo 6 – 6.2.1), quando a conversa desenvolvia-se em torno da construção de um significado de trabalho às atividades realizadas pelos pós-graduandos, observou-se a produção de direção no momento em que os participantes construíram, de forma explícita, o que deveriam fazer e como deveriam ser. Daquele momento em diante, o curso de ação desse processo organizativo foi afetado pela construção de um entendimento do que os pós-graduandos e, em particular, os participantes faziam como trabalho, isto é, reconhecia-se os pós-graduandos como trabalhadores, logo, era necessário aderir à campanha nacional pelo reajuste do valor das bolsas de estudo por meio da organização de uma campanha própria, e redividir o trabalho executado por eles. Embora a organização de uma campanha possa ser entendida como um objetivo organizacional, alcançá-lo não foi o motivador mais importante da ação de organizar a campanha nem de redividir o trabalho. Essas ações foram motivadas pelas convicções valorativas dos participantes sobre uma sociedade, que acreditava-se poder ser melhor os pós-graduandos fossem reconhecidos como trabalhadores. Ou seja, foi nessa interação entre participantes que compartilhavam dessas convicções em que produziu-se a direção de mais um processo organizativo, mais uma vez, graças as suas interações (CREVANI, 2018, 2016, 2011, SIMPSON, 2016, PACKENDORFF; CREVANI; LINDGREN, 2014, RAELIN, 2014).

Nessas interações, considerar somente o que líderes individuais faziam como liderança também foi insatisfatório, posto que havia mais na produção de direção do que seus atos de influência. Inclusive, à despeito da atuação externa, onde as interações entre os participantes costumavam envolver diversas formalidades, que faziam parte de seu modo de agir e da elaboração de suas estratégias e táticas, como apresentações em forma de saudação e referências instituídas no espaço onde atuava-se, não havia clareza de quais participantes eram categorizados como líderes e de quem eram seus liderados. Essa ampliação da compreensão da liderança, para além de sua expressão individual, heroica, permitiu considerar todos os participantes da organização, em particular, os majoritários, e, assim, lançar luz às práticas de liderança bem e malsucedidas realizadas pelos participantes em interação, e aos contextos implicados na produção dessas práticas (SOBRAL; FURTADO, 2019, BETTA, 2018, COLLINSON; JONES; GRINT, 2018; ELEN-ZIYA; ERHART, 2015).

Na primeira interação do quadro de desvalorização da ciência (c.f. capítulo 6 – 6.1.1), a construção desse quadro foi bem-sucedida, produzindo direção, porque todos que participaram da reunião, e não somente o(s) líder(es), construíram a desvalorização de seu trabalho como um aspecto contextual problemático, tendo em vista os contextos de negacionismo da ciência e gestão necropolítica da pandemia, e de desmoralização e desmonte da ciência e da educação pública, em especial (c.f. capítulo 2).

Compreender a liderança como pós-heroica também permitiu considerar as interseccionalidades de gênero e de poder, nas práticas de liderança (FOTAKI; FOROUGH, 2021, ELEN-ZIYA; ERHART, 2015, FLETCHER, 2004). Na prática de posições e posicionamentos, a não construção de um posicionamento que, em sua composição, necessitava da construção de uma posição favorável ao trabalho de faxina foi entendido como um (outro) posicionamento em construção. Nas segunda e terceira interações dessa posição (c.f. capítulo 6 – 6.2.6), quando a conversa desenvolvia-se em torno da tentativa de construção de um significado relacional vinculado à faxina, observou-se a produção de direção no momento em que foi construído o que não dever-se-ia fazer. Daquele momento em diante, o curso de ação desse processo organizativo foi afetado pela construção de um entendimento que o trabalho dos participantes homens da organização não envolvia a manutenção dos cuidados com seus espaços físicos, isto é, reconhecia-se o cuidar como trabalho da participante mulher, logo, embora fosse necessário reocupar a sede, a adesão à faxina deveria ser somente dela. Ou seja, foi nessa interação entre participantes que entendiam que cabia às mulheres cuidar da organização em que não somente o gênero foi construído socialmente e, assim, entrelaçou-se à construção de posições e posicionamentos, mas, também, influenciou a construção dessa prática, em termos da definição dos papéis de mulher e homem da posição dos pós-graduandos como trabalhadores. Esse entrelaçamento produziu direção organizativa.

Já na quarta interação da construção da posição dos pós-graduandos como trabalhadores (c.f. capítulo 6 – 6.2.1), quando a conversa desenvolvia-se em torno da influência da formação profissional dos participantes da área da saúde na construção de um significado de trabalho às atividades realizadas pelos pós-graduandos, observou-se a produção de direção no momento em que foi construído, de forma implícita, o que dever-se-ia fazer. Daquele momento em diante, o curso de ação desse processo organizativo foi afetado pela construção de um entendimento que o reconhecimento do trabalho dos participantes passava pelo respeito as suas

atuações profissionais, logo, por respeito à atuação dos profissionais da saúde, era necessário aderir às medidas sanitárias e realizar a primeira assembleia de forma remota, ainda que por tempo determinado. Embora não houvesse um participante com mais poder que outro, estando em uma situação social privilegiada, para impor sua autoridade, coerção, força, manipulação e/ou vontade sobre os menos empoderados, as dinâmicas de poder, ainda assim, foram importantes para a produção de direção, nessa interação. Considerando que o poder coativo não implica que as interações entre os participantes devam ser entendidas no sentido de que cada participante tenha, a cada momento, exatamente o mesmo peso que qualquer outro, posto que horizontalidade não refere-se à igualdade absoluta nem à homogeneização, as ações mobilizadas por todos que participaram da reunião, em particular, pelos participantes-profissionais da saúde, foram importantes para a construção de um poder coativo responsável por moldar discretamente a construção do significado de trabalho do grupo. Ou seja, foi nessa interação entre participantes que entendiam que a atuação da saúde deveria ser respeitada em que o poder também influenciou o modo como essa prática foi construída, em termos da definição do papel das profissões da posição dos pós-graduandos como trabalhadores. Esse entrelaçamento também produziu direção organizativa. Um entrelaçamento parecido ocorreu nas interações subsequentes dessa posição, quando observou-se a produção de direção quando os participantes construíram, de forma ainda mais implícita, a participação virtual, nas manifestações pelo *impeachment*.

Ainda dentro da compreensão da liderança como pós-heroica, considerou-se as implicações das identidades, papéis e influências de liderança em suas práticas (OC; BASHSHUR, 2013, MOSCOVICI, 2011a, FAIRHURST, 2007b, SVENINGSSON; LARSSON, 2006). Na quarta interação do quadro de desvalorização da ciência (c.f. capítulo 6 – 6.1.1), observou-se a produção de direção no momento em que foi construída uma identidade coletiva aos pós-graduandos com base em histórias de resistência, características e modos de agir, costumes e vínculos comuns. Daquele momento em diante, o curso de ação desse processo organizativo foi afetado pela construção de um entendimento que os pós-graduandos pertenciam a um mesmo grupo, cujo trabalho era injustamente desvalorizado, o que sustentava a estabilidade dessa coletividade e reposicionava seus participantes, logo, era necessário não somente aderir ao grupo, mas organizá-lo. Ou seja, foi nessa interação entre

participantes que entendiam-se pertencentes a um grupo historicamente constituído, ao qual deveriam organizar, em que a direção organizativa produzida foi suplementada.

Já na prática de posições e posicionamentos, a oposição entre pós-graduandos e professores foi entendida como uma das posições em construção. Nas terceira e quarta interações dessa posição (c.f. capítulo 6 – 6.2.4), quando a conversa desenvolvia-se em torno da construção de um significado de rivalidade ao trabalho executado por ambos, observou-se a produção de direção no momento em que foi construída a organização das influências dos participantes por meio da mobilização de ações interdependentes, como forma de afirmação de si, para promoção de mudança. Daquele momento em diante, o curso de ação desse processo organizativo foi afetado pela construção de um entendimento que o trabalho entre participantes era interdependente e oposto ao dos professores, logo, era necessário formular estratégias e táticas de resistência a sua atuação. Ou seja, foi nessa interação entre participantes que entendiam-se organizados com base em interdependência em que produziu-se direção organizativa.

Compreender a expressão relacional-interacional da liderança permitiu considerar as implicações das dinâmicas interacionais em suas práticas (OSPINA; UHL-BIEN, 2012a, GERGEN, 2009, UHL-BIEN, 2006). Na prática de quadros e enquadramentos, o contexto de conexão com a luta pós-graduanda foi entendido como um dos quadros em construção, por meio do qual articulava-se experiências e perspectivas para promoção da ação por justiça. Na interação desse quadro (c.f. capítulo 6 – 6.1.3), observou-se a produção de direção no momento em foram construídas interpretações que, ao mesmo tempo que conectavam a desvalorização do trabalho pós-graduando a sua luta, constituíam os participantes como interdependentes, que compartilhavam da construção social de um grupo. Daquele momento em diante, o curso de ação desse processo organizativo foi afetado pela construção de um entendimento que o trabalho entre participantes era interdependente e oposto ao dos professores, logo, era necessário aderir ao grupo. Porém, como esse trabalho também era transpassado por práticas autoritárias, em diversas instâncias superiores, a formulação de estratégias e táticas de resistência deveria manter-se em latência até o fim do governo ao qual atribuíam-se a sustentação dessas práticas. Ou seja, foi nessa interação entre participantes que entendiam-se vítimas do autoritarismo em que produziu-se direcionamento.

Já na prática de posições e posicionamentos, a relação potencial entre participantes antigos e novos foi entendida como uma das posições em construção. Nas interações dessa posição (c.f. capítulo 6 – 6.2.2), quando a conversa desenvolvia-se em torno da construção de um significado potencialmente relacional ao trabalho executado pelos participantes antigos e novos, observou-se a produção de direção no momento em que foram construídas interpretações que, ao mesmo tempo que vinculavam sob o signo de uma potencialidade o trabalho dos participantes antigos e o dos novos, por meio da aprendizagem, constituíam-lhes como interdependentes. Daquele momento em diante, o curso de ação desse processo organizativo foi afetado pela construção de um entendimento que o trabalho entre participantes antigos e novos era potencialmente relacionado, logo, era necessário ocupar as vagas do conselho. Ou seja, foi nessa interação entre participantes que entendiam-se parceiros de trabalho, coprodutores de práticas, em que produziu-se direcionamento.

A expressão processual da liderança permitiu considerar as implicações do desenvolvimento das dinâmicas interacionais em suas práticas (KELLY, 2019, FAIRHURST, 2017, 2007a, HOSKING, 2011, 2007, 1988, KNIGHTS; WILLMOTT, 1992, HOSKING; FINEMAN, 1990). Na prática de posições e posicionamentos, a relação necessária entre participantes e representantes discentes foi entendida como uma das posições em construção. Nas interações dessa posição (c.f. capítulo 6 – 6.2.3), quando a conversa desenvolvia-se em torno da construção de um significado relacional ao trabalho de representação executado pelos participantes e pelos representantes, observou-se a produção de direção no momento em que foram construídas interpretações que vinculavam sob o signo de uma necessidade o trabalho dos participantes e o dos representantes, tendo como base o encadeamento processual contínuo das interações entre os participantes, de modo que essa necessidade desenvolvia-se de uma situação para outra, nessa mesma interação. Daquele momento em diante, o curso de ação desse processo organizativo foi afetado pela construção de um entendimento que o trabalho entre participantes e representantes era necessariamente relacionado e que o trabalho dos participantes era necessário para mobilização da representação de pós-graduação, logo, era necessário incluir os representantes na chapa eleitoral, e acolhe-los em suas diferenças político-partidárias. Ou seja, foi nessa interação entre participantes que entendiam os representantes coprodutores de práticas em que produziu-se direcionamento.

Por fim, a expressão prática da liderança, nessa pesquisa, muito semelhante a sua expressão relacional-interacional, permitiu considerar as implicações dos contextos produzidos no fluxo de sua prática (CREVANI; ENDRISSAT, 2016, RAELIN, 2016, ENDRISSAT; ARX, 2013). Na prática de quadros e enquadramentos, o contexto de explicação da condição pós-graduanda foi entendido como um dos quadros em construção, por meio do qual atribuía-se as injustiças sofridas frente à desvalorização da ciência. Nas interações desse quadro (c.f. capítulo 6 – 6.1.2), observou-se a produção de direção no momento em que foi construída uma explicação para a condição pós-graduanda, tendo como base dois níveis contextuais: um primeiro nível remetendo ao bolsonarismo, ao déficit orçamentário do CNPq, às implicações entre desdemocratização, ciência e fascismo e à EC 95/2016 (c.f. capítulo 2), que informou essa prática de liderança; e um segundo, remetendo a falta de perspectivas na carreira acadêmico-científica, que foi produzido por essas práticas. Daquele momento em diante, o curso de ação desse processo organizativo foi afetado pela construção de um entendimento que o trabalho pós-graduando era injustamente desvalorizado por causa dos efeitos de ambos os contextos, logo, era necessário construir soluções coletivas para a condição pós-graduanda com base nesses contextos. Ou seja, foi nessa interação entre participantes que entendiam sua condição com base nesses aspectos contextuais em que produziu-se direcionamento.

Já na prática de posições e posicionamentos, a construção de dois posicionamentos educacionais, um gratuito e outro universal, foram entendidos como um posicionamento em construção. Nas interações desses posicionamentos (c.f. capítulo 6 – 6.2.5), observou-se a produção de direção no momento em que foi construído o que dever-se-ia fazer com base nos contextos de desmonte da ciência e da educação pública, desvalorização das bolsas de estudo e direitos sociais estudantis (c.f. capítulo 2), que informaram essa prática de liderança, e de gratuidade e universalização de direitos, que foi produzido por essa prática. Daqueles momentos em diante, os cursos de ação desses processos organizativos foram afetados pela construção de um entendimento de universidade que passava pelos efeitos de ambos os contextos, logo, era necessário construir uma educação comprometida com o acesso e a inclusão dos pós-graduandos por meio da alimentação e com o acesso da sociedade aos serviços oferecidos por meio de seus programas e projetos de extensão. Ou seja, foi nessa interação entre participantes

que entendiam a universidade com base nesses aspectos contextuais em que produziu-se direcionamento.

Tendo discutido o modo como ocorreu a produção de direção em uma série de atividades de trabalho, considerando as interações a base da ação, a partir das quais os participantes contribuíam para o desdobramento diretivo de suas atividades momento a momento, considera-se necessário não mais focar nas particularidades dessas práticas, mas no modo como o trabalho de liderança foi executado, em geral. Para tal, articular as práticas produtoras de direção, liderança, torna-se fundamental, em termos da explicitação de seus pressupostos, as concepções que as sustentam, e de suas consequências. No que refere-se às práticas analisadas, quadros e enquadramentos, e posições e posicionamentos, o que articula-se é, em certa medida, o modo de operar, que possibilita o enfrentamento dos desafios práticos vivenciados por meio de uma direção participativa. Com certeza, não argumenta-se que foram produzidas conversas precisas sobre cada dessas práticas, nem sobre que era uma prática, nem sobre como uma prática poderia produzir direção participativa. Essa concepção intencional não sustentou o preceito de prática adotado, na pesquisa. Pelo contrário, argumenta-se que as práticas realizadas foram uma realização não necessariamente intencional de produção de direção. No entanto, uma vez realizadas, essas práticas tornaram-se significantes, na experiência consciente do *aqui e agora* (CUNLIFFE; HIBBERT, 2016), construindo alguns espaços de ação participativa, e constringendo outros. Ou seja, ao articular práticas de liderança e construir consciência sobre elas por meio de quadros e enquadramentos, e posições e posicionamentos, as interações analisadas criaram não somente o que Crevani (2011) denominou de abertura para ação, mas, também, para a participação (ou ação participativa). Em outras palavras, enquanto um agregado emergente de ações construíram espaços, tornando algumas participações possíveis, outras foram constringidas, tornando-se improváveis ou mesmo impossíveis.

Embora os estudos sobre a participação não sejam novos, no campo de TO, os últimos anos presenciaram um aumento no interesse pelo tema, que, entretanto, veio acompanhado de certo esgotamento do debate anterior sobre as formas de participação em espaços institucionais, o que abriu o debate para os fluxos processuais da participação, em termos de suas novas formas e práticas (BUDD; GOLLAN; WILKINSON, 2010, HELLER *et al.*, 1998). No campo de estudos de liderança, nas organizações (LTO), a chegada das perspectiva pós-heroicas permitiu

que a participação fosse entendida como uma construção coletiva de todos os atores do fenômeno (FLOCCO; CANTERINO; CAGLIANO, 2021). Já na perspectiva da prática de liderança, a participação é entendida como um elemento importante para a expressão democrática do fenômeno, tendo como características as práticas de diálogo, isto é, discussões coletivas para formação de opinião e vontade política dos atores, e de tomada de decisão baseada em democracia deliberativa, privilegiando a construção de consensos ao invés de privilegiar opiniões defendidas pela maioria em detrimento da minoria, de modo que a produção de direção carregue consigo pontos de convergência com o interesse do coletivo (WOODS, 2016, RAELIN, 2012 – ver HABERMAS, 1997a).

Partindo dessas características da participação, considera-se que as práticas analisadas, quadros e enquadramentos, e posições e posicionamentos, ao terem promovido direção à processos organizativos que operaram adesão à atividades caracterizadas e promotoras de espaços de diálogo e deliberação consensual, promoveram, também, participação, na organização. Dessa forma, como a liderança produzida por essas práticas caracterizou-se por uma forma específica de direcionalidade, que produziu participação, a direção produzida foi participativa. Ou seja, construir essas práticas, produzindo direção, significou, também, produzir participação. Por exemplo, na prática de quadros e enquadramentos, as segunda e terceira interações do quadro de desvalorização da ciência (c.f. capítulo 6 – 6.1.1) promoveram a construção de um entendimento do trabalho pós-graduando como injustamente desvalorizado, que tornou necessária a adesão a um ato presencial, que, para ser organizado, precisava de uma diretriz participativa capaz de promover o diálogo entre os participantes e integrar suas opiniões e vontades políticas. De forma análoga, na quarta interação desse mesmo quadro, o entendimento que os pós-graduandos pertenciam a um mesmo grupo desvalorizado tornou necessário não somente aderir ao grupo, mas, também, organizá-lo, o que também é uma atividade dialógica e integrativa. Já nas interações do quadro de explicação da condição pós-graduanda (c.f. capítulo 6 – 6.1.2), o entendimento que o trabalho pós-graduando era injustamente desvalorizado por causa dos contextos informados e produzidos tornou necessário construir soluções coletivas, que, na interação do quadro de conexão com a luta pós-graduanda (c.f. capítulo 6 – 6.1.3), remetiam à adesão a um grupo, mais uma vez, uma atividade dialógica e integrativa.

Já na prática de posições e posicionamentos, a segunda interação da posição dos pós-graduandos como trabalhadores (c.f. capítulo 6 – 6.2.1) promoveu a construção desse entendimento dos pós-graduandos, que tornou necessária a organização de uma campanha e a redivisão do trabalho. De forma análoga, na quarta interação dessa mesma posição, o respeito às atuações profissionais tornou necessário aderir às medidas sanitárias e realizar a assembleia. Já nas interações da posição potencialmente relacionada entre participantes antigos e novos (c.f. capítulo 6 – 6.2.2), a possibilidade de trabalhar-se de forma conjunta tornou necessário ocupar as vagas do conselho, enquanto nas interações da posição necessariamente relacionada entre participantes e representantes discentes (c.f. capítulo 6 – 6.2.3), a necessidade de trabalhar-se da mesma forma tornou necessário incluir e acolher os representantes. Nas terceira e quarta interações da posição de oposição entre pós-graduandos e professores (c.f. capítulo 6 – 6.2.4), a interdependência do trabalho dos participantes e a oposição aos trabalho dos professores tornou necessário formular estratégias e táticas, enquanto nas interações do posicionamento por uma educação comunitária (c.f. capítulo 6 – 6.2.5), o entendimento de universidade que passava pelos contextos informados e produzidos tornou necessário construir acessos e inclusão. Até mesmo quando não construía-se um posicionamento, era a participação em uma atividade dialógica e integrativa que estava em jogo, como ocorreu nas segunda e terceira interações do não posicionamento pela faxina (c.f. capítulo 6 – 6.2.6).

Por fim, voltando à pergunta formulada (*como a liderança é produzida, nas práticas relacionais de uma organização do movimento estudantil brasileiro?*), entende-se que essa pesquisa considerou os contextos informados pelas geopolíticas internacional e nacional implicados na produção da liderança, bem como os contextos produzidos por sua prática, além do agenciamento social da liderança e da centralização de elementos dos movimentos sociais em sua análise. Sendo assim, responde-se à pergunta, dizendo que, na organização estudada, as práticas realizadas produziram liderança por meio de quadros e enquadramentos, e posições e posicionamentos. Essas práticas de liderança também produziram participação, o que pode aproximá-las aos desafios do campo de gestão social, em termos da apropriação do processo de discussão e de deliberação de ações de desenvolvimento sócio-organizacional.

Considerações finais

Buscando encaminhar os problemas identificados através da construção de uma resposta a sua pergunta, essa pesquisa teve como objetivo investigar como a liderança era produzida, nas práticas relacionais de uma organização do movimento estudantil brasileiro, no caso, a Associação Nacional de Pós-Graduandos (ANPG), a organização de representação máxima dos estudantes de pós-graduação do Brasil. Para alcançar o objetivo, foi desenhada uma pesquisa de abordagem microestrutural com enfoque em dimensões sociopsicológicas da liderança, tendo como unidade de análise as interações entre os participantes da organização, a partir das quais foram realizadas interpretações em nível relacional meso (grupal) de organização social, com vistas às relações estabelecidas pelo fenômeno para constituição de grupos sociais. A pesquisa utilizou a etnometodologia como caminho teórico-metodológico para a investigação da prática de liderança, tendo sido baseada em trabalho de campo realizado entre agosto de 2021 e julho de 2022, em meio a pandemia de Covid-19.

Embora o fenômeno de liderança seja importante para muitos campos de estudos das organizações e dos movimentos sociais (e.g., LTO, LMS, LTO-MS), a maioria de suas pesquisas parte de perspectivas individualistas nos sujeitos *per se*, em particular, no sujeito-líder em posições mais altas da hierarquia organizacional (SOBRAL; FURTADO, 2019, BETTA, 2018, COLLINSON; JONES; GRINT, 2018, ESIEN-ZIYA; ERHART, 2015). Mesmo com a exaltação de perspectivas mais coletivistas de liderança, como uma das principais respostas para a retomada econômica, no pós-crise de 2008, o encontro histórico entre a recessão econômica decorrente da crise e as ações organizadas pelos movimentos, nos anos de 2010, minou os apelos vocalizados por essas mesmas perspectivas (O'REILLY *et al.*, 2015a, 2015b). O resultado foi a diminuição de pesquisas realizadas a partir de perspectivas pós-heroicas de liderança e, por consequência, o entrincheirando do debate entre as prerrogativas de abordagens que enfatizam sua expressão individual e sua inexistência. Essa expressão individual da liderança, baseada nas ações mobilizadas por líderes individuais hierarquicamente posicionados, estáveis e permanentes, gera inadequações teóricas, que reforçam um imaginário que relaciona o fenômeno ao protótipo de formas e práticas de organização mais comumente encontradas em setores privados da sociedade civil empresarial, o que contribui para

que a liderança seja subteorizada, no contexto dos movimentos e suas organizações. Além disso, essa expressão implica assumir que a agência da liderança depende de uma expressão auto-acionada da racionalidade, autonomia e expertise de líderes reconhecidos pelo seu poder para agir, contribuindo para que a liderança seja ininteligível, nesse contexto, parecendo, por um lado, incompatível com os princípios das organizações de movimentos sociais, e, por outro, esvaziar a crítica sobre as condições estruturais da sociedade.

Buscando ‘desentrincheirar’ a liderança, investigando suas expressões coletivas, isto é, a produção coletiva do fenômeno, para além da atuação dos líderes, bem como investigar sua produção coletiva, no contexto da atuação interna das organizações de movimentos sociais, em âmbito internacional, mas, especialmente, nacional, e reverter algumas inadequações teóricas relacionadas à assunção de sua produção individual, no contexto dessas organizações, essa pesquisa concebeu a liderança e sua prática realizada durante as atividades de trabalho dos participantes da organização estudada como não gerencial/empresarial, alinhada, primordialmente, às perspectivas pós-modernas das organizações, sem perder de vista os contextos implicados em sua produção (COOPER; BURRELL, 1988). Daí em diante, adotou-se quatro perspectivas teóricas contemporâneas nos estudos de liderança, a saber: pós-heróica, relacional, processual e prática, que, alinhadas em suas tradições pós-modernistas, permitiram conceber o fenômeno, a partir de suas características de construção coletiva, emergência interacional, continuidade e direcionalidade. Partindo da articulação dessas perspectivas, a análise etnometodológica da liderança sugere que as interações entre os participantes construíram duas práticas produtoras de direção, liderança: quadros e enquadramentos, e posições e posicionamentos. Essas práticas de liderança também produziram participação, o que pode aproximá-las ao campo de gestão social.

Portanto, a contribuição dessa pesquisa pode ser observadas na promoção de um reencontro entre os campos das organizações e dos movimentos sociais por meio da investigação da liderança e sua prática no contexto das organizações de movimentos sociais. Também contribui-se ao promover um entendimento da liderança como um fenômeno aromântico, uma conquista interacional comum, alcançada de forma não excepcional, não heroica, nas interações cotidianas no trabalho enquanto trabalha-se. Nesse sentido, contribui-se ao reconhecer a existência de liderança em aspectos menos heroicos do trabalho, lançando luz às práticas do

fenômeno negadas, negligenciadas ou produzidas como ausentes pelo liderismo. Contribui-se, ainda, ao desenvolver uma articulação de perspectivas de liderança, apontando conceitos-chave que possibilitam que suas ações práticas sejam identificadas, selecionadas e analisadas em pesquisa futuras. Conforme apontado, não ambiciona-se que essa articulação substitua outras perspectivas de liderança, pois acredita-se que uma multiplicidade de pontos de vista sobre o fenômeno é benéfica e constitui uma força teórica necessária aos seus campos de estudos. Logo, a articulação de perspectivas proposta, no contexto da organização estudada, limita-se ao acréscimo de um entendimento de liderança, que, por implicar em uma série de consequências onto-epistêmico-metodológicas, tornou a pesquisa sensível a algumas características do fenômeno, enquanto a outras, não. Por fim, contribui-se ao investigar a liderança como uma prática social, em nível grupal, lançando luz aos processos grupais e coletivos de socialização relacionada ao fenômeno.

Como sugestão para pesquisa futuras, acredita-se ser importante promover outros encontros entre os campos das organizações e dos movimentos sociais mediante a investigação da liderança. Também sugere-se promover uma ampliação acerca da compreensão das práticas de liderança realizadas nas organizações de movimentos sociais, e ampliar o escopo de atuação das organizações estudadas. Sugere-se, ainda, investigar as práticas sociomateriais de liderança e seus possíveis entrelaçamentos com outras práticas e fenômenos. Por fim, sugere-se investigar as relações entre liderança e participação. Esta tese oferece um espaço de ação participativa nessa direção.

Referências bibliográficas

- ABREU, E.; MARCON, S.; ESPINOSA, M.; KOGIEN, M.; VALIM, M.; NASCIMENTO, F. Fatores associados ao risco de suicídio em estudantes de pós-graduação *stricto sensu*: estudo transversal. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v.29, p.1-12, 2021.
- ACKER, J. Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. **Gender & Society**, v.4, n.2, p.139-158, 1990.
- ADLER, P. CMS: Resist the three complacencies! **Organization**, v.15, n.6, p.925-926, 2008.
- ADLER, P.; FORBES, L.; WILLMOTT, H. Critical Management Studies. **The Academy of Management Annals**, v.1, n.1, p.119-179, 2007.
- AGAMBEN, G. **Politica**. Napoli: Cronopio, 1993.
- AHRNE, G.; BRUNSSON, N. Organization outside organizations: The significance of partial organization. **Organization**, v.18, n.1, p.83-104, 2011.
- AHRNE, G.; BRUNSSON, N.; SEIDL, D. Resurrecting organization by going beyond organizations. **European Management Journal**, v.34, n.2, p.93-101, 2016.
- AHUMADA, C.; LINCOPI, C.; MANZI, J.; MAYO, S.; NOHALES, K.; VALENZUELA, E.; VALDERRAMA, R. R de Revueltas: un relato colectivo y mestizo del 18-O en Chile. In: MARTÍNEZ, A.; BRINGEL, B.; MUGGENTHALER, F. **Desbordes: estallidos, sujetos y porvenires en América Latina**. Quito: Fundación Rosa Luxemburgo, 2021.
- ALMEIDA, P.; ULATE, A. Social movements across Latin America. In: Idem (Eds.) **Handbook of Social Movements Across Latin America**. Dordrecht: Springer, 2015.
- ALMEIDA, T.; RAMALHO, N.; ESTEVES, F. Can you be a follower even when you do not follow the leader. **Leadership**, v.17, n.3, p.336-364, 2021.
- ALVEHUS, J. Emergent, distributed, and orchestrated: Understanding leadership through frame analysis. **Leadership**, v.15, n.5, p.535-554, 2019.
- ALVESSON, M. Leadership studies: From procedure and abstraction to reflexivity and situation. **The Leadership Quarterly**, v.7, n.4, p.455-485, 1996.
- ALVESSON, M.; BLOM, M.; SVENINGSSON, S. **Reflexive leadership**. London: Sage, 2017.
- ALVESSON, M.; SPICER, A. (Un)Conditional surrender? Why do professionals willingly comply with managerialism. **Journal of Organizational Change Management**, v.29, n.1, p.29-45, 2016.
- ALVESSON, M.; SVENINGSSON, S. The great disappearing act: Difficulties in doing "leadership". **The Leadership Quarterly**, v.14, n.3, p.359-381, 2003.
- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. (Eds.) **Critical Management Studies**. London: Sage, 1992a.
- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. Identity regulation as organisational control: Producing the appropriate individual. **Journal of Management Studies**, v.39, n.5, p.619-644, 2002.
- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. Introducing critical theory to management. In: Idem (Eds.) **Making sense of management: A critical introduction**. London: Sage, 2012.

- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. On the idea of emancipation in management and organization studies. **Academy of Management Review**, v.17, n.3, p.432-464, 1992b.
- ANJOS, D.; TELES, G. Abordagens sociológicas do movimento estudantil. In: Idem. **Sociologia e teoria do movimento estudantil**. Rio de Janeiro: Rizoma, 2019.
- ANPG. *ANPG: 31 anos na defesa da pós-graduação, ciência e de um Brasil democrático e mais justo*. Publicado em julho de 2017. Acesso em 05 de fevereiro, 2022, de <http://www.anpg.org.br/12/07/2017/anpg-31-anos-na-defesa-da-pos-graduacao-ciencia-e-de-um-brasil-democratico-e-mais-justo/>.
- ANPG. *Apresentação e história*. Publicado em 2018a. Acesso em 05 de fevereiro, 2022, de <https://www.anpg.org.br/historia/>.
- ANPG. **Cartilha de construção de APGs**, 2010a.
- ANPG. **Cartilha de construção de APGs**, 2020a.
- ANPG. *Especial ex-presidentes no 4º salão: Elisangela Lizardo*. Publicado em agosto de 2015a. Acesso em 05 de fevereiro, 2022, de <https://www.anpg.org.br/13/08/2015/especial-ex-presidentes-no-4o-salao-elisangela-lizardo/>.
- ANPG. *Especial ex-presidentes no 4º salão: Hugo Valadares*. Publicado em agosto de 2015b. Acesso em 05 de fevereiro, 2022, de <https://www.anpg.org.br/10/08/2015/especial-ex-presidentes-no-4o-salao-hugo-valadares/>.
- ANPG. *Especial ex-presidentes no 4º salão: Luana Bonone*. Publicado em julho de 2015c. Acesso em 05 de fevereiro, 2022, de <https://www.anpg.org.br/10/08/2015/especial-ex-presidentes-no-4o-salao-hugo-valadares/>.
- ANPG. **Livro 30 anos ANPG: uma história de luta pela democracia e pelos direitos dos pós-graduandos**, 2016.
- ANPG. *Paralisação nacional dos pós-graduandos brasileiros dia nacional de mobilização em defesa da ciência*. Publicado em outubro de 2021. Acesso em 05 de novembro, 2021, de https://www.anpg.org.br/09/10/2021/paralisacao-nacional-dos-pos-graduandos-brasileiros-dia-nacional-de-mobilizacao-em-defesa-da-ciencia/?fbclid=IwAR1jBfc9FLTxE_5rnahjhNIK-BgTvkoXgDg609jAXG1Zlnvo7AFPnsUaPM.
- ANPG. **Revista da ANPG: Ciência, tecnologia e políticas educacionais**. Publicada em 2009 (v.1). Acesso em 01 de fevereiro, 2022, de https://issuu.com/anpg/docs/revista_anpg_v1.0.
- ANPG. **Revista da ANPG: Ciência, tecnologia e políticas educacionais**. Publicada em 2010b (v.2). Acesso em 01 de fevereiro, 2022, de https://issuu.com/anpg/docs/revista_anpg_v2.0.
- ANPG. **Revista da Gestão (2010-2012)**. Publicada em 2012. Acesso em 01 de fevereiro, 2022, de https://issuu.com/associacaonacionaldepos-graduandos/docs/revista_da_gestao_2010-2012.
- ANPG. **Revista da Gestão (2012-2014)**. Publicada em 2014. Acesso em 01 de fevereiro, 2022, de https://issuu.com/associacaonacionaldepos-graduandos/docs/revista_de_gest_o_2012-2014.
- ANPG. **Revista da Gestão (2016-2018)**. Publicada em 2018b. Acesso em 01 de fevereiro, 2022, de https://issuu.com/anpg/docs/revista_anpg2__7__1_-compressed.
- ANPG. **Revista da Gestão (2018-2020)**. Publicada em 2020b. Acesso em 01 de fevereiro, 2022, de https://s3.amazonaws.com/www.anpg.org.br/wp-content/uploads/2021/03/Revista-da-Gestao_fechou.pdf.
- ANPG. **Revista da Gestão (2020-2022)**. Publicada em 2022.
- ANTAKI, C.; CONDOR, S.; LEVINE, M. Social identities in talk: Speakers' own orientations. **British Journal of Social Psychology**, v.35, n.4, p.473-492, 1996.

- ANTONAKIS, J.; DAY, D. Leadership: Past, present, and future. In: Idem (Eds.) **The nature of leadership**. Thousand Oaks: Sage, 2018.
- APFELBAUM, E.; MCGUIRE, G. Models of suggestive influence and the disqualification of the social crowd. In: GRAUMANN, C.; MOSCOVICI, S. **Changing conceptions of crowd mind and behavior**. New York: Springer-Verlag, 1986.
- ARCHILA, M. El movimiento estudiantil en Colombia, una mirada histórica. **Revista del Observatorio Social de América Latina**, ano.XIII, n.31, 2012.
- ASCH, S. **Social Psychology**. New York: Prentice-Hall, 1952.
- ASCH, S. Studies on independence and conformity: a minority of one against a unanimous majority. **Psychological Monographs: General and Applied**, v.70, n.9, p.1-70, 1956.
- ATKINSON, P. Ethnomethodology: A critical review. **Annual Review of Sociology**, v.14, p.441-465, 1988.
- ATKINSON, P.; HAMMERSLEY, M. Ethnography and participant observation. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (Eds.) **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- ATKINSON, P.; MORRIS, L. On Ethnographic Knowledge. **Qualitative Inquiry**, v.23, n.5, p.323-331, 2017.
- AYERS, D. When managerialism meets professional autonomy: The university 'budget update' as genre of governance. **Culture and Organization**, v.20, n.2, p.98-120, 2014.
- BADARRACO, J. We don't need another hero. **Harvard Business Review**, v.79, n.8, p.120-126, 2001.
- BAKKER, F.; HOND, F.; KING, B.; WEBER, K. Social movements, civil society and corporations: Taking stock and looking ahead. **Organization Studies**, v.34, n.5-6, p.573-93, 2013.
- BALOGUN, J.; JOHNSON, G. From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. **Organization Studies**, v.26, n.11, p.1573-1601, 2005.
- BARCELLOS, R.; DELLAGNELO, E. Novas formas organizacionais: do dominante às ausências. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.7, n.1, p.1-16, 2013.
- BARCELLOS, R.; DELLAGNELO, E.; SALLES, H. Práticas organizacionais e o estabelecimento de lógicas de equivalência: o Circuito Fora do Eixo à luz da Teoria Política do Discurso. **Recursos Humanos & Organizações**, v.49, n.4, p.684-697, 2014.
- BARCELLOS, R.; DELLAGNELO, E.; UGLIONE, H. Práticas organizacionais em organizações de resistência: o caso do Circuito Fora do Eixo. **Revista Administração em Diálogo**, v.17, n.2, p.41-80, 2015.
- BARGE, J. Systemic constructionist leadership and working from within the present moment. In: UHL-BIEN, M.; OSPINA, S. (Eds.) **Advancing relational leadership research: A dialog among perspectives**. Charlotte: Information Age Publishing, 2012.
- BARGE, K.; FAIRHURST, G. Living leadership: A systemic constructionist approach. **Leadership**, v.4, n.3, p.227-251, 2008.
- BARKER, C. "Let me through, I'm a social theorist!" Some sceptical notes on social movements and academe. In: ORGANIZE!, 2000, Columbia. **Anais do ORGANIZE!** Columbia: ORGANIZE!, 2000.

- BARKER, C.; COX, L. "What have the romans ever done for us?" Academic and activist forms of movement theorizing. In: *Alternative Futures and Popular Protest (AFPP)*, 2002, Manchester. **Anais do AFPP**. Manchester: AFPP, 2002, p.1-27.
- BARKER, C.; JOHNSON, A.; LAVALETTE, M. Leadership matters: An Introduction. In: Idem (Eds.) **Leadership and Social Movements**. Manchester: Manchester University Press, 2001.
- BARKER, R. The nature of leadership. **Human Relations**, v.54, n.4, p.469-494, 2001.
- BARLEY, S.; KUNDA, G. Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. **Administrative Science Quarterly**, v.37, n.3, p.363-399, 1992.
- BAUMAN, Z. Is there a postmodern sociology? **Theory, Culture and Society**, v.5, n.2-3, p.217-237, 1988a.
- BAUMAN, Z. Sociology. In: KUPER, A.; KUPER, J. (Eds.) **The Social Science Encyclopedia**. London: Routledge, 1996.
- BAUMAN, Z. Viewpoint: Sociology and postmodernity. **Sociological Review**, v.36, n.4, p.790-813, 1988b.
- BEATON, E. Institutional leadership: Maintaining mission integrity in the era of managerialism. **Nonprofit Management and Leadership**, v.32, n.1, p.55-77, 2021.
- BENFORD, R.; SNOW, D. Framing processes and social movements: An overview and assessment. **Annual Review of Sociology**, v.26, p.611-639, 2000.
- BENFORD, R.; SNOW, D. Ideology, frame resonance, and participant mobilization. **International Social Movement Research**, v.1, p.197-218, 1988.
- BENFORD, R.; SNOW, D. Master frames and cycles of protest. In: MORRIS, A.; MUELLER, C. (Eds.) **Frontiers in Social Movement Theory**. New Haven: Yale University Press, 1992.
- BENNETT, W.; SEGERBERG, A. **The logic of connective action: Digital media and the personalization of contentious politics**. New York: Cambridge University Press, 2013.
- BENSON, D.; HUGHES, J. Method: evidence and inference – evidence and inference for ethnomethodology. In: BUTTON, G. (Ed.) **Ethnomethodology and the human sciences**. Cambridge: Cambridge University, 1991.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. Os fundamentos do conhecimento na vida cotidiana. In: Idem. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 2003.
- BETTA, M. Habits and the social phenomenon of leadership. **Philosophy of Management**, v.17, p.243-256, 2018.
- BEVINGTON, D.; DIXON, C. Movement-relevant theory: Rethinking social movement scholarship and activism. **Social Movement Studies**, v.4, n.3, p.185-208, 2005.
- BISEL, R.; BARGE, J. Discursive positioning and planned change in organizations. **Human Relations**, v.64, n.2, p.257-283, 2011.
- BISPO, M. **O processo de aprendizagem coletiva e o uso da tecnologia em agências de viagens: contribuições dos estudos baseados em prática e da etnometologia**. 2011. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011.
- BISPO, M.; GODOY, A. Etnometodologia: uma proposta para pesquisa em estudos organizacionais. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.12, n.2, p.108-135, 2014.

- BLACK, K.; DAVIS, K. Some personal and situational factors relevant to the consistency and prediction of conforming behaviors. **Sociometry**, v.28, n.3, p.227-240, 1965.
- BLIGH, M. Followership and follower centred approaches. In: BRYMAN, A.; COLLINSON, D.; GRINT, K.; JACKSON, B.; UHL-BIEN, M. (Eds.) **The SAGE Handbook of Leadership**. London: Sage, 2011a.
- BLIGH, M.; KOHLES, J.; PILLAI, R. Romancing leadership: Past, present, and future. **The Leadership Quarterly**, v.22, p.1058-1077, 2011b.
- BLOM, M.; LUNDGREN, M. The (in)voluntary follower. **Leadership**, v.16, n.2, p.163-179, 2020.
- BLUMER, H. **Symbolic interaction: perspective and method**. Berkeley: University of California, 2004.
- BODEN, D. **The business of talk: Organizations in action**. Cambridge: Polity, 1994.
- BODEN, D. The world as it happens: Ethnomethodology and conversation analysis. In: RITZER, G. (Ed.) **Frontiers of social theory: The new synthesis**. New York: Columbia University Press, 1990.
- BÖHM, S. Depositioning organization: The politics of resistance. **Repositioning organization theory**. New York: Palgrave MacMillan, 2006a.
- BÖHM, S. Positioning organization theory. **Repositioning organization theory**. New York: Palgrave MacMillan, 2006b.
- BÖHM, S. Repositioning organization: Impossibilities of 'the movement'. **Repositioning organization theory**. New York: Palgrave MacMillan, 2006c.
- BÖHM, S.; DINERSTEIN, A.; SPICER, A. (Im)possibilities of autonomy: Social movements in and beyond capital, the state and development. **Social Movement Studies**, v.9, n.1, p.17-32, 2010.
- BOLDEN, R. Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. **International Journal of Management Reviews**, v.13, p.251-269, 2011.
- BONAVERA, P.; MILLÁN, M. El movimiento estudiantil en la actualidad argentina: una aproximación sociohistórica. **Revista del Observatorio Social de América Latina**, ano.XIII, n.31, 2012.
- BOURGEOIS, L. **Solidarité: L'idée de solidarité & ses conséquences sociales**. Paris: Le Bord de L'ÉAU. 2008.
- BRECHER, J.; COSTELLO, T.; SMITH, B. **Globalization from below: The power of solidarity**. Cambridge: Sound, 2002.
- BRESNEN, M.; HYDE, P.; HODGSON, D.; BAILEY, S.; HASSARD, J. Leadership talk: From managerialism to leaderism in health care after the crash. **Leadership**, v.11, n.4, p.451-470, 2015.
- BRINGEL, B. Crisis política y polarización en Brasil: de las protestas de 2013 al golpe de 2016. In: BRINGEL, B.; PLEYERS, G. (Eds.) **Protesta e indignación global: los movimientos sociales en el nuevo orden mundial**. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, 2017a.
- BRINGEL, B. Geopolítica da pandemia, escalas da crise e cenários em disputa. **Revista de Estudos AntiUtilitaristas e PosColoniais**, v.10, n.1, p.33-51, 2020.
- BRINGEL, B. Movimientos sociales y la nueva geopolítica de la indignación global. In: BRINGEL, B.; PLEYERS, G. (Eds.) **Protesta e indignación global: los movimientos sociales en el nuevo orden mundial**. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, 2017b.
- BRINGEL, B. O futuro anterior: continuidades e rupturas nos movimentos estudantis do Brasil. **EccoS – Revista Científica**, v.11, n.1, p.97-121, 2009.

- BRINGEL, B. Sentidos e tendências do levante brasileiro de 2013. In: BRINGEL, B.; DOMINGUES, J. (Orgs.) **Dossiê temático: as Jornadas de Junho em uma perspectiva global**. Rio de Janeiro: Netsal/IESP/UERJ, 2013.
- BRINGEL, B.; PLEYERS, G. Introducción – Movimientos sociales en el mundo contemporáneo. In: Idem (Eds.) **Protesta e indignación global: los movimientos sociales en el nuevo orden mundial**. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, 2017.
- BRINGEL, B.; SPOSITO, M. Apresentação do dossiê. **Educação & Sociedade**, v.41, p.1-9, 2020.
- BROWN, M. Organizing activity in the women's movement: An example of distributed leadership. **International Social Movement Research**, v.2, p.225-240, 1989.
- BROWN, M.; HOSKING, D. Distributed leadership and skilled performance as successful organization in social movements. **Human Relations**, v.39, n.1, p.65-79, 1986.
- BROWN, W. American nightmare: Neoliberalism, neoconservatism, and de-democratization. **Political Theory**, v.34, n.6, p.690-714, 2006.
- BUDD, J.; GOLLAN, P.; WILKINSON, A. New approaches to employee voice and participation in organizations. **Human Relations**, v.63, n.3, p.303-310, 2010.
- BURNS, J. **Leadership**. New York: Perenium, 1978.
- BURRELL, G.; PARKER, M. Organizing a life. In: Idem (Eds.) **For Robert Cooper: Collected work**. New York: Routledge, 2016.
- BUTLER, J. **A vida psíquica do poder**. Belo Horizonte: Autêntica, 2019.
- CADERNOS EBAPE.BR. *Edição especial: o centenário de Guerreiro Ramos*. Publicado em setembro de 2015 (v.13). Acesso em 09 de abril, 2022, de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/issue/view/2811>.
- CALAÇA, P.; VIZEU, F. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cadernos EBAPE.BR**, v.13, n.1, p.121-135, 2015.
- CALÁS, M.; SMIRCICH, L. Past postmodernism? Reflections and tentative directions. **The Academy of Management Review**, v.24, n.4, p.649-671, 1999.
- CALÁS, M.; SMIRCICH, L. When was the 'postmodern' in the history of management thought? In: Idem (Eds.) **Postmodern management theory**. Oxon: Routledge, 2018.
- CALLEGARI, C. *O projeto é o desmonte da educação pública: o enfraquecimento do setor visa a privatização e faz parte da guerra ideológica travada por Bolsonaro, alerta o sociólogo*. Publicado em maio de 2019. Acesso em 04 de abril, 2022, de <https://www.cartacapital.com.br/educacao/callegari-o-projeto-e-o-desmonte-da-educacao-publica/>.
- CAMPBELL, J. Where do we stand? Common mechanisms in organizations and social movements research. In: DAVIS, G.; MCADAM, D.; RICHARD, W.; MAYER, S.; ZALD, N. (Eds.) **Social movements and organization theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.
- CANDAU, V. Diferenças culturais, interculturalidade e educação em direitos humanos. **Educação & Sociedade**, v.33, n.118, p.235-250, 2012.
- CANDIDO, S.; CÔRTEZ, M.; TRUZZI, O.; SACOMANO, M. Campos nos estudos organizacionais: abordagens relacionais? **Gestão & Produção**, v.25, n.1, p.68-80, 2018.

- CAPONI, S.; BRZOZOWSKI, F.; HELLMANN, F.; BITTENCOURT, S. O uso político da cloroquina: COVID-19, negacionismo e neoliberalismo. **Revista Brasileira de Sociologia**, v.9 n.21, p.78-102, 2021.
- CARROLL, B.; FORD, J.; TAYLOR, S. Is #MeToo leadership?. In: Idem (Eds.) **Leadership: Contemporary critical perspectives**. Thousand Oaks: Sage, 2019.
- CARROLL, B.; LEVY, L.; RICHMOND, D. Leadership as practice: Challenging the competency paradigm. **Leadership**, v.4, n.4, p.363-379, 2008.
- CARROLL, B.; SIMPSON, B. Capturing sociality in the movement between frames: An illustration from leadership development. **Human Relations**, v.65, n.10, p.1283-1309, 2012.
- CASAGRANDE, L.; RIVERA, G. Leadership and authority. In: PARKER, M.; STOBOROD, K.; SWANN, T. (Eds.) **Anarchism, organization and management: Critical perspectives for students**. New York: Routledge, 2020.
- CASIMIRO, F. As classes dominantes e a nova direita no Brasil contemporâneo. In: GALLEGU, E. (Org.) **O ódio como política: a reinvenção das direitas no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2018.
- CASTELLS, M. A transformação do mundo na sociedade em rede. In: Idem. **Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet**. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.
- CASTORIADIS, C.; COHN-BENDIT, D. **Da ecologia à autonomia**. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- CAVALCANTI, M. Um encontro com Robert Cooper: os primórdios e o futuro da abordagem processual nos Estudos Organizacionais. **Organizações & Sociedade**, v.22, n.75, p.603-620, 2015.
- CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS – CGEE. Mestres e Doutores 2019. Publicado em 2020. Acesso em 10 de março, 2022, de <https://mestresdoutores2019.cgee.org.br/web/guest/inicio>.
- CHIA, R. A ‘rhizomic’ model of organizational change and transformation: Perspective from a metaphysics of change. **British Journal of Management**, v.10, n.3, p.209-227, 1999.
- CHIA, R. Exploring the expanded realm of technology, organization and modernity. In: Idem (Ed.) **Organized worlds: Explorations in technology and organization with Robert Cooper**. London: Routledge, 1998.
- CHIA, R. From modern to postmodern organizational analysis. **Organization Studies**, v.16, n.4, p.580-597, 1995.
- CHIA, R. The concept of decision: A deconstructive analysis. **Journal of Management Studies**, v.31, n.6, p.781-806, 1994.
- CHIA, R. The problem of reflexivity in organizational research: towards a postmodern science of organization. **Organization**, v.3, n.1, p.31-59, 1996.
- 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, 2007.
- CHOMSKY, N. **Notas sobre o anarquismo**. São Paulo: Hedra, 2011.
- CLEGG, S. Managerialism: Born in the USA. **Academy of Management Review**, v.9, n.4, p.566-585, 2014.
- CLEGG, S.; KORNBERGER, M.; CARTER, C.; RHODES, C. For management? **Management Learning**, v.37, n.1, p.7-27, 2006.
- CLEGG, S.; KORNBERGER, M.; RHODES, C. Learning/Becoming/Organizing. **Organization**, v.12, n.2, p.147-167, 2005.

- CLEMENS, E. Two kinds of stuff: The current encounter of social movements and organizations. In: DAVIS, G.; MCADAM, D.; RICHARD, W.; MAYER, S.; ZALD, N. (Eds.) **Social movements and organization theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.
- CLEMENS, E.; MINKOFF, D. Beyond the Iron Law: Rethinking the place of organizations in social movement research. In: SNOW, D.; SOULE, S.; KRIESI, H. (Eds.) **The Blackwell Companion to Social Movements (1st edition)**. Boston: Blackwell, 2004.
- CLIFTON, J. A conversation analytical approach to business communication: The case of leadership. **The Journal of Business Communication**, v.43, n.3, p.202-219, 2006.
- CLIFTON, J. Beyond taxonomies of influence: “Doing” influence and making decisions in management team meeting. **Journal of Business Communication**, v.46, n.1, p.57-79, 2009.
- CLIFTON, J. Using conversation analysis for organisational research: a case study of leadership-in-action. **Communication Research and Practice**, v.5, n.4, p.342-357, 2019.
- CLIFTON, J.; DAI, W. A discursive analysis of the in situ construction of (Japanese) leadership and leader identity in a research interview. Implications for leadership research. **Leadership**, v.16, n.2, p.180-199, 2020.
- CLIFTON, J.; LARSSON, M.; SCHNURR, S. Leadership in interaction. An introduction to the special issue. **Leadership**, v.16, n.5, p.511-521, 2020.
- CLIFTON, J.; SCHNURR, S.; VAN DE MIEROOP, D. Filling the empty signifier of leadership through framing vignettes of workplace interaction as stories of leadership. In: Idem. **The language of leadership narratives: A social practice perspective**. Oxon: Routledge, 2020.
- COHN-BENDIT, D. **Nós que amávamos tanto a revolução**. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- COLLINSON, D. Critical leadership studies: A response to Learmonth and Morell. **Leadership**, v.13, n.3, p. 272–284, 2017.
- COLLINSON, D. Critical leadership studies. In: BRYMAN, A.; COLLINSON, D.; GRINT, K.; JACKSON, B.; UHL-BIEN, M. (Eds.) **The SAGE Handbook of Leadership**. London: Sage, 2011.
- COLLINSON, D. Dialectics of leadership. **Human Relations**, v.58, n.11, p.1419-1442, 2005.
- COLLINSON, D.; JONES, O.; GRINT, K. ‘No more heroes’: Critical perspectives on leadership romanticism. **Organization Studies**, v.39, n.11, p.1625-1647, 2018.
- CONGER, J.; PEARCE, C. A landscape of opportunities: Future research in shared leadership. In: PEARCE, C.; CONGER, J. (Eds) **Shared Leadership: Reframing the hows and whys of leadership**. Thousand Oaks: Sage, 2003.
- COOKE, B. If Critical Management Studies is your problem...**Organization**, v.15, n.6, p.912-914, 2008.
- COOPER, R. Modernism, post modernism and organizational analysis 3: The contribution of Jacques Derrida. **Organization studies**, v.10, n.4, p.479-502, 1989.
- COOPER, R. Organization/Disorganization. In: HASSARD, J.; PYM, D. (Eds.) **The theory and philosophy of organization: Critical Issues and new perspectives**. London: Routledge, 1990.
- COOPER, R. Organization/disorganization. **Social Science Information**, v.25, n.2, p.299-335, 1986.
- COOPER, R. The open field. **Human Relations**, v.29, n.11, p.999-1017, 1976.

- COOPER, R. Un-timely mediations: Questing thought. **Ephemera: Theory & Politics in Organization**, v.1, n.4, p.321-347, 2001.
- COOPER, R.; BURRELL, G. Modernism, postmodernism and organizational analysis: an introduction. **Organization Studies**, v.9, n.1, p.91-112, 1988.
- COOPER, R.; LAW, J. Organization: distal and proximal views. In: BACHARACH, S.; GAGLIARDI, P.; MUNDELL, B. (Eds.) **Research in the sociology of organization**. Greenwich: JAI Press, 1995.
- CORNELISSEN, J.; WERNER, M. Putting framing in perspective: A review of framing and frame analysis across the management and organizational literature. **The Academy of Management Annals**, v.8, n.1, p.181-235, 2014.
- CORREIO BRAZILIENSE. *Entidades estudantis publicam nota de repúdio contra cortes de verbas para educação: lideranças estudantis classificam a ação como “Plano de desmonte” e que o governo tem prioridades distantes*. Publicado em janeiro de 2022. Acesso em 05 de abril, 2022, de <https://www.correiobraziliense.com.br/euestudante/educacao-basica/2022/01/4979943-entidades-estudantis-publicam-nota-de-repudio-contracortes-de-verbas-para-educacao.html>.
- CORTÉS, A. El comienzo de la gratuidade universitária em Chile: ¿Ganó el movimiento estudiantil?. In: BRINGEL, B.; PLEYERS, G. (Eds.) **Protesta e indignación global: los movimientos sociales en el nuevo orden mundial**. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, 2017.
- CORTESÃO, L.; STOER, S. **Levantando a pedra: da pedagogia inter/multicultural às políticas educacionais numa época de transnacionalização**. Porto: Edições Afrontamento, 1999.
- COSTEA, B.; CRUMP, N.; AMIRIDIS, K. Managerialism, the therapeutic habitus and the self in contemporary organizing. **Human Relations**, v.61, n.5, p.661-685, 2008.
- COULON, A. Críticas e convergências. In: Idem. **Etnometodologia**. Petrópolis: Vozes, 1995a.
- COULON, A. Os conceitos-chave da etnometodologia. In: Idem. **Etnometodologia**. Petrópolis: Vozes, 1995b.
- CREVANI, L. **Clearing for action: Leadership as a relational phenomenon**. 2011. Tese (Doutorado em Economia Industrial e Gestão) – Instituto Real de Tecnologia (KTH The Royal Institute of Technology), Estocolmo, 2011.
- CREVANI, L. Is there leadership in a fluid world? Exploring the ongoing production of direction in organizing. **Leadership**, v.14, n.1, p.83-109, 2018.
- CREVANI, L. Relational leadership. In: CARROLL, B.; FORD, J.; TAYLOR, S. (Eds.) **Leadership: Contemporary critical perspectives**. Thousand Oaks: Sage, 2019.
- CREVANI, L.; ENDRISAT, N. Mapping the leadership-as-practice terrain: Comparative elements. In: RAELIN, J. (Ed.), **Leadership-as-practice: Theory and Application**. London: Routledge, 2016.
- CREVANI, L.; LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. Leadership virtues and management knowledge: Questioning the unitary command perspective in leadership research. In: DJELIC, M-L; VRANCEANU, R. (Eds.) **Moral foundations of management knowledge**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2007.
- CREVANI, L.; LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. Leadership, not leaders: On the study of leadership practices and interactions. **Scandinavian Journal of Management**, v.26, n.1, p.77-86, 2010.

- CREVANI, L.; UHL-BIEN, M.; CLEGG, S.; BY, R. Changing leadership in changing times II. **Journal of Change Management – Reframing Leadership and Organizational Practice**, v.21, n.2, p.133-143, 2021.
- CULLEN-LESTER, K.; YAMMARINO, F. Special issue on collective and network approaches to leadership: Special issue introduction. **The Leadership Quarterly**, v.25, n.2, p.173-180, 2016.
- CUNLIFFE, A. Will you still need me...When I'm 64? The future of CMS. **Organization**, v.15, n.6, p.936-938, 2008.
- CUNLIFFE, A.; HIBBERT, P. The philosophical basis of leadership-as-practice from a hermeneutical perspective. In: RAELIN, J (Ed.). **Leadership-as-practice: Theory and application**. London: Routledge, 2016.
- CZARNIAWSKA, B. Making sense of field material: From euphoria to despair and back. In: PANDELI, J.; SUTHERLAND, N.; GAGGIOTTI, H. (Eds.) **Organizational ethnography: An experiential and practical guide**. Oxon: Routledge, 2022.
- DACHLER, H. Constraints on the emergence of new vistas in leadership and management research: An epistemological overview. In: HUNT, J.; BALIGA, B.; DACHLER, H.; SCHRIESHEIM, C. (Eds.) **Emerging leadership vistas**. Lexington: Arlington Heights, 1988.
- DACHLER, H. Management and leadership as relational phenomena. In: CRANACH, M.; DOISE, W.; MUGNY, G. (Eds.) **Social representations and social bases of knowledge**. Lewiston: Hogrefe & Huber, 1992.
- DACHLER, H.; HOSKING, D. The primacy of relations in socially constructing organizational realities. In: HOSKING, D.; DACHLER, H.; GERGEN, K. (Eds.) **Management and organization: Relational alternatives to individualism**. Aldershot: Avebury, 1995.
- DANSEREAU, F.; CASHMAN, J.; GRAEN, G. Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. **Organizational Behavior and Human Performance**, v.10, n.2, p.184-200, 1973.
- DARLINGTON, R. The leadership component of Kelly's mobilisation theory: Contribution, tensions, limitations and further development. **Economic and Industrial Democracy**, v.39, n.4, p.617-638, 2018.
- DAVIES, B.; HARRE, R. Positioning: The discursive production of selves. In: WETHERELL, M.; TAYLOR, S.; YATES, S. (Eds.) **Discourse theory and practice: A reader**. London: Sage, 2001.
- DAVIS, G.; MCADAM, D.; RICHARD, W.; MAYER, S.; ZALD, N. Social movement organizations: Form and structure. In: Idem (Eds.) **Social movements and organization theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.
- DAVIS, G.; MORRILL, C.; RAO, H.; SOULE, S. Introduction: Social movements in organization and markets. **Administrative Science Quarterly**, v.53, n.3, p.389-394, 2008.
- DAY, D.; GRONN, P.; SALAS, E. Leadership capacity in teams. **The Leadership Quarterly**, v.15, n.6, p. 857-880, 2004.
- DAY, R. **Gramsci is dead: Anarchist currents in the newest social movements**. Londres: Pluto Press, 2005.
- DEBORD, G. **A sociedade do espetáculo**. São Paulo: Contraponto, 1995.
- DELLA PORTA, D.; DIANI, M. Eventful protests. In: Idem. **Social movements: an introduction (3rd edition)**. Oxford: Wiley Blackwell, 2020a.

- DELLA PORTA, D.; DIANI, M. Organizations and organizing within social movements. In: Idem. **Social movements: an introduction (3rd edition)**. Oxford: Wiley Blackwell, 2020b.
- DELLA PORTA, D.; DIANI, M. Social changes and social movements. In: Idem. **Social movements: an introduction (3rd edition)**. Oxford: Wiley Blackwell, 2020c.
- DELLA PORTA, D.; DIANI, M. Social movements and organizations. In: Idem. **Social movements: an introduction (2nd edition)**. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.
- DELLA PORTA, D.; DIANI, M. The effects of social movements. In: Idem. **Social movements: an introduction (3rd edition)**. Oxford: Wiley Blackwell, 2020d.
- DELLAGNELO, E.; BÖHM, S.; MENDONÇA, P. Organizing resistance movements: the contribution of Political Discourse Theory. **Revista de Administração de Empresas**, v.54, n.2, 2014.
- DENIS, J-L.; LANGLEY, A.; SERGI, V. Leadership in the plural. **The Academy of Management Annals**, v.6, n.1, p.211-283, 2012.
- DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS – DIEESE. Cesta Básica de Alimentos. Publicado em 2022. Acesso em 05 de maio, 2022, de <https://www.dieese.org.br/cesta/>.
- DERRIDA, J. **Posições**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.
- DEWALT, K.; DEWALT, B. Doing participant observation: Becoming a participant. In: Idem. **Participant observation: A guide for fieldworkers**. Plymouth, 2011a.
- DEWALT, K.; DEWALT, B. Doing participant observation: Becoming an observer. In: Idem. **Participant observation: A guide for fieldworkers**. Plymouth, 2011b.
- DEWALT, K.; DEWALT, B. Learning to be a participant observer: Theoretical issues. In: Idem. **Participant observation: A guide for fieldworkers**. Plymouth, 2011c.
- DEWALT, K.; DEWALT, B. What is participant observation? In: Idem. **Participant observation: A guide for fieldworkers**. Plymouth, 2011d.
- DI CINTIO, C. **Petit traité de désobéissance civile**. Paris: ResPublica, 2010.
- DIANI, M. Networks and social movements: A research programme. In: DIANI, M.; MCADAM, D. (Eds.) **Social movements and networks: Relational approaches to collective action**. Oxford: Oxford University Press, 2003b.
- DIANI, M. The concept of social movement. **Sociological Review**, v.40, n.1, p.1-25, 1992.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. Janela de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva no scampos organizacionais. In: CALDAS, M.; BERTERO, C. **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.
- DOISE, W. Mass psychology, social psychology, and the politics of Mussolini. In: GRAUMANN, C.; MOSCOVICI, S. **Changing conceptions of crowd mind and behavior**. New York: Springer-Verlag, 1986.
- DONALDSON, L. Teoria da Contingência Estrutural. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W.; CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.) **Handbook de Estudos Organizacionais: Ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.
- DONALDSON, L. The normal science of structural contingency theory. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds.) **Handbook of Organization Studies (1st edition)**. London: Sage, 1996.

- DONNELLY, C.; MCAULEY, C.; LUNDY, L. Managerialism and human rights in a post-conflict society: Challenges for educational leaders in Northern Ireland. **School Leadership & Management**, v.41, n.1-2, p.117-131, 2021.
- DRATH, W.; MCCAULEY, C.; PALUS, C.; VAN VELSOR, E.; O'CONNOR, P.; MCGUIRE, J. Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. **The Leadership Quarterly**, v.19, n.6, p.635-653, 2008.
- DU GAY, P. Enterprise and its futures: A response to Fournier and Grey. **Organization**, v.7, n.1, p.165-183, 2000.
- DURKHEIM, É. **As formas elementares da vida religiosa**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- DURKHEIM, E. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- DURKHEIM, É. **Da divisão do trabalho social**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- EDITORS. Speaking out on the future of Critical Management Studies. **Organization**, v.15, n.6, p.911, 2008.
- EDWARDS, D. **Discourse and cognition**. London: Sage, 1997.
- EDWARDS, G.; HAWKINS, B.; SCHEDLITZKI, D. Bringing the ugly back: A dialogic exploration of ethics in leadership through an ethno-narrative re-reading of the Enron case. **Human Relations**, v.72, n.4, p.733-754, 2019.
- EMIRBAYER, M.; MISCHE, A. What is agency? **American Journal of Sociology**, v.103, n.4, p.962-1023, 1998.
- ENDRISSAT, N.; ARX, W. Leadership practices and context: Two sides of the same coin. **Leadership**, v.9, n.2, p.278-304, 2013.
- ESLEN-ZIYA, H.; ERHART, I. Toward postheroic leadership: A case study of Gezi's collaborating multiple leaders. **Leadership**, v.11, n.4, p.471-488, 2015.
- EVANS, T.; BIRA, L.; GAZTELUM, J.; WEISS, L.; VANDERFORD, N. Evidence for a mental health crisis in graduate education: Evidence for a mental health crisis in graduate education. **Nature Biotechnology**, v.36, n.3, p.282-284, 2018.
- EZZAMEL, M.; WILLMOTT, H. Strategy and strategizing: A poststructuralist perspective. In: BAUM, J.; LAMPEL, J. (Eds.) **The Globalization of Strategy Research**. Bingley: Emerald, 2010.
- FAIRCLOUGH, N. Peripheral vision: Discourse analysis in Organization Studies: The case for Critical Realism. **Organization Studies**, v.26, n.6, p.915-939, 2005.
- FAIRHURST, G. Dualisms in leadership research. In: JABLIN, F.; PUTNAM, L. (Eds.) **Handbook of Organizational Communication**. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- FAIRHURST, G. Leadership and process. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**. London: Sage, 2017.
- FAIRHURST, G. Liberating leadership in corporations: After Mr. Sam: A response. In: COOREN, F. (Ed.) **Interacting and organizing: Analyses of a management meeting**. London: Lawrence Erlbaum Associates, 2007a.
- FAIRHURST, G. Membership categorization. In: Idem. **Discursive leadership: In conversation with leadership psychology**. London: Sage, 2007b.
- FAIRHURST, G. **The power of framing: Creating the language of leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
- FAIRHURST, G. Two traditions. In: Idem. **Discursive leadership: In conversation with leadership psychology**. London: Sage, 2007c.
- FAIRHURST, G.; COOREN, F. Organizational language in use: Interaction analysis, conversation analysis, and speech act schematics. In: GRANT, D.; HARDY, C.; OSWICK, C.; PUTNAM, L. (Eds.) **The Sage Handbook of Organizational Discourse**. London: Sage, 2004.

- FAIRHURST, G.; GRANT, D. The social construction of leadership: A sailing guide. **Management Communication Quarterly**, v.24, n.2, p.171-210, 2010.
- FAIRHURST, G.; SARR, R. **The art of framing**: Managing the language of leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- FAIRHURST, G.; UHL-BIEN, M. Organizational Discourse Analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. **The Leadership Quarterly**, v.23, n.6, p.1043-1062, 2012.
- FERNANDES, V. A racionalização da vida como processo histórico: crítica à racionalidade econômica e ao industrialismo. **Cadernos EBAPE.BR**, v.6, n.3, p.1-20, 2008.
- FERREE, M.; MUELLER, C. Feminism and the women's movement: A global perspective. In: SNOW, D.; SOULE, S.; KRIESI, H. (Eds.) **The Blackwell Companion to Social Movements (1st edition)**. Boston: Blackwell, 2004.
- FESTINGER, L.; GERARD, H.; HYMOVITCH, B.; KELLEY, H.; RAVEN, B. The influence process in the presence of extreme deviates. **Human Relations**, v.5, n.4, p.327-346, 1952.
- FLACKS, R. Knowledge for what? Thoughts on the state of social movement studies. In: GOODWIN, J.; JASPER, J. (Eds.) **Rethinking social movements: Structure, culture, and emotion**. Lanham: Rowman and Littlefield, 2004.
- FLEETWOOD, S. Ontology in organization and management studies: A critical realist perspective. **Organization**, v.12, n.2, p.197-222, 2005.
- FLETCHER, J. **Disappearing acts**: Gender, power and relational practice at work. Cambridge: MIT Press, 1999.
- FLETCHER, J. The paradox of post-heroic leadership: an essay on gender, power, and transformational change. **The Leadership Quarterly**, v.15, n.5, p.647-661, 2004.
- FLIGSTEIN, N.; MCADAM, D. **A theory of fields**. New York: Oxford University Press, 2012.
- FLOCCO, N.; CANTERINO, F.; CAGLIANO, R. Leading innovation through employees' participation: Plural leadership in employee-driven innovation practices. **Leadership**, v.17, n.5, p.499-518, 2021.
- FOLHA DE SÃO PAULO. *Bolsas de estudo alcançam o menor valor da história: programas de pós-graduação altamente qualificados têm vagas ociosas*. Publicado em março de 2022a. Acesso em 05 de abril, 2022, de <https://www1.folha.uol.com.br/opiniaio/2022/03/bolsas-de-estudo-alcancam-o-menor-valor-da-historia.shtml>.
- FOLHA DE SÃO PAULO. *Especial – Onda de revoltas*. Publicado em fevereiro de 2011. Acesso em 30 de junho, 2021, de <https://www1.folha.uol.com.br/especial/2011/ondaderevoltas/>.
- FOLHA DE SÃO PAULO. *USP, Unesp e Unicamp formam 25% menos mestres e doutores na pandemia: número é o menor em dez anos e projeta problema nacional; total de ingressantes na pós também caiu*. Publicado em março de 2022b. Acesso em 05 de abril, 2022, de <https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2022/03/usp-unesp-e-unicamp-formam-25-menos-mestres-e-doutores-na-pandemia.shtml>.
- FOLHA DE SÃO PAULO. *USP, Universidades públicas tiveram queda de 18,8% no número de concluintes: dados do Censo da Educação Superior de 2020 mostram redução já no primeiro ano da pandemia*. Publicado em fevereiro de 2022c. Acesso em 05 de abril, 2022, de <https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2022/02/universidades-publicas-tiveram-queda-de-188-no-numero-de-concluintes.shtml>.
- FOLLETT, M. **Creative experience**. New York: Longmans, 1924.
- FOMINAYA, C. Collective identity in social movements: Assessing the limits of a theoretical framework. In: SNOW, D.; SOULE, S.; KRIESI, H.; MCCAMMON.

- (Eds.) **The Wiley Blackwell Companion to Social Movements (2nd edition)**. Oxford: Blackwell, 2019.
- FOMINAYA, C. Collective identity in social movements: Central concepts and debates. **Sociology Compass**, v.4, n.6, p.393-404, 2010.
- FONTOURA, Y.; NAVES, F. Movimento Agroecológico no Brasil: a construção da resistência à luz da abordagem neogramsciana. **Organizações & Sociedade**, v.23, n.77, p.329-347, 2016.
- FORACCHI, M. Introdução. In: Idem. **A juventude na sociedade moderna**. São Paulo: Edusp, 2018.
- FORD, J. Going beyond the hero in leadership development: the place of healthcare context, complexity and relationships. **International Journal of Health Policy and Management**, v.4, n.4, p.261-263, 2015.
- FORD, J.; HARDING, N. Move over management: We are all leaders now. **Management Learning**, v.38, n.5, p.475-498, 2007.
- FOROUGH, H. Ethnography meets storytelling: a marriage made in heaven. In: Idem. (Eds.) **Doing ethnography: Introduction**. Cheltenham: Edward Elgar, 2021.
- FOROUGH, H.; GABRIEL, Y.; FOTAKI, M. Leadership in a post-truth era: A new narrative disorder? **Leadership**, v.15, n.2, p.135-151, 2019.
- FOTAKI, M.; FOROUGH, H. Extinction rebellion: Green activism and the fantasy of leaderlessness in a decentralized movement. **Leadership**, v.0, n.0, p.1-23, 2021.
- FOUCAULT, M. **A arqueologia do saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008a.
- FOUCAULT, M. **A ordem do discurso**: aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970. São Paulo: Loyola, 2014.
- FOUCAULT, M. **As palavras e as coisas**: uma arqueologia das ciências humanas. São Paulo: Martins Fontes, 2016.
- FOUCAULT, M. **História da sexualidade I**: a vontade de saber. Rio de Janeiro: Graal, 1999.
- FOUCAULT, M. O sujeito e o poder. In: RABINOW, P.; DREYFUS, H. **Michel Foucault – Uma trajetória filológica: para além do estruturalismo e da hermenêutica**. Rio de Janeiro: Forense universitária, 1995.
- FOUCAULT, M. **Segurança, território e população**. São Paulo: Martins Fontes, 2008b.
- FOURNIER, V.; GREY, C. At the critical moment: Conditions and prospects for Critical Management Studies. **Human Relations**, v.53, n.1, p.7-32, 2000.
- FRANCIS, D.; HESTER, S. Doing ethnomethodology. In: Idem. **An invitation to ethnomethodology: Language, society and interaction**. London: Sage, 2004.
- FREIXO, A.; PINHEIRO-MACHADO, R. Dias de um futuro (quase) esquecido: um país em transe, a democracia em colapso. In: Idem (Orgs.) **Brasil em transe: bolsonarismo, nova direita e desdemocratização**. Rio de Janeiro: Oficina Raquel, 2019.
- FRENCH, J.; RAVEN, B. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. **Studies in Social Power**. Ann Arbor: University of Michigan, 1959.
- G1. *MEC teve em 2020 o menor orçamento em quase uma década: no ano passado, quando a pandemia afastou alunos das salas de aula, o orçamento do Ministério da Educação foi o menor desde 2011: R\$ 143 bilhões. E a pasta nem usou todo o dinheiro disponível. Os dados são da organização da sociedade civil Todos pela Educação*. Publicado em fevereiro de 2021. Acesso em 05 de abril, 2022, de <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2021/02/22/mec-teve-em-2020-o-menor-orcamento-em-quase-uma-decada.ghtml>.

- GADOTTI, M. Preguntas preliminares – ¿Quiénes son los interesados en cambiar el mundo? In: Idem. **Educar para outro mundo posible: el Foro Social Mundial como espacio de aprendizaje de una nueva cultura política y como proceso transformador de la sociedad civil a escala planetária**. São Paulo: Brasil, 2011.
- GANZ, M.; MCKENNA, E. Bringing leadership back in. In: SNOW, D.; SOULE, S.; KRIESI, H.; MCCAMMON. (Eds.) **The Wiley Blackwell Companion to Social Movements (2nd edition)**. Oxford: Blackwell, 2019.
- GARFINKEL, H. “Boas” razões organizacionais para “maus” registros clínicos. In: Idem (Ed.) **Estudos de etnometodologia**. Petrópolis: Vozes, 2018a.
- GARFINKEL, H. Author’s introduction. In: Idem. **Ethnomethodology’s program: Working out Durkeim’s aphorism**. Oxford: Rowman & Litdefield, 2002a.
- GARFINKEL, H. Estudos dos fundamentos rotineiros das atividades cotidianas. In: Idem. **Estudos de etnometodologia**. Petrópolis: Vozes, 2018b.
- GARFINKEL, H. Ethnomethodological policies and methods. In: Idem. **Ethnomethodology’s program: Working out Durkeim’s aphorism**. Oxford: Rowman & Litdefield, 2002b.
- GARFINKEL, H. Ethnomethodology’s program. **Social Psychology Quarterly**, v.59, n.1, p.5-21, 1996.
- GARFINKEL, H. Introduction. In: Idem (Ed.) **Ethnomethodological studies of work**. London: Routledge, 2005.
- GARFINKEL, H. O que é etnometodologia? In: Idem. **Estudos de etnometodologia**. Petrópolis: Vozes, 2018c.
- GARFINKEL, H. Prefácio. In: Idem (Ed.) **Estudos de etnometodologia**. Petrópolis: Vozes, 2018d.
- GARFINKEL, H. Respecification: evidence for locally produced, naturally accountable phenomena of order, logic, reason, meaning, method, etc. in and as of the essential haecceity of immortal ordinary society, (I) – an announcement of studies. In: BUTTON, G. (Ed.) **Ethnomethodology and the human sciences**. Cambridge: Cambridge University, 1991.
- GARFINKEL, H.; SACKS, H. On formal structures of practical actions. In: MCKINNEY, J.; TIRYAKIAN, E. **Theoretical sociology: Perspectives and developments**. New York: Appleton-Century Crofts, 1970.
- GEOGHEGAN, M.; COX, L. Outside the whale: (Re)thinking social movements and the voluntary sector. In: Alternative Futures and Popular Protest (AFPP), 2001, Manchester. **Anais do AFPP**. Manchester: AFPP, 2001, p.1-17.
- GEPHART, R.; BOJE, D.; THATCHENKERY, T. Postmodern management and the coming crises of organizational analysis. In: Idem (Eds.) **Postmodern management and organization theory**. London: Sage, 1996.
- GERGEN, K. Organization theory in the postmodern era. In: REED, M.; MICHAEL, H. (Eds) **Rethinking organization: New directions in organization theory and analysis**. London: Sage, 1992.
- GERGEN, K. Prologue: Toward a new enlightenment. In: Idem. **Relational being: Beyond self and community**. Oxford: Oxford University Press, 2009.
- GHERARDI, S. Theorizing affective ethnography for organization studies. **Organization**, v.26, n.6, p.741-760, 2019.
- GIBEAU, E.; REID, W.; LANGLEY, A. Co-leadership: Contexts configurations and conditions. In: STOREY, J.; HARTLEY, J.; DENIS, J-L.; HART, P.; ULRICH, D. (Eds.). **The Routledge Companion to Leadership**. London: Routledge, 2016.

- GINIGER, N.; CARBONE, R. América Latina siglo XXI: Golpes, derechos y científicídio. **Ephemera: Theory & Politics in Organization**, v.20, n.1, p.177-209, 2020.
- GOFFMAN, E. **Frame analysis**. New York: Harper & Row, 1974.
- GOHN, M. A construção das abordagens teóricas dos movimentos sociais. In: Idem. **Novas teorias dos movimentos sociais**. São Paulo: Loyola, 2014a.
- GOHN, M. Apresentação. In: Idem. **Novas teorias dos movimentos sociais**. São Paulo: Loyola, 2014b.
- GOHN, M. Apresentação. In: Idem. **Participação e democracia no Brasil: da década de 1960 aos impactos do pós-junho de 2013**. Petrópolis: Vozes, 2019a.
- GOHN, M. Apresentação. In: Idem. **Teorias dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos**. São Paulo: Loyola, 2014c.
- GOHN, M. As teorias clássicas sobre as ações coletivas. In: Idem. **Teorias dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos**. São Paulo: Loyola, 2014d.
- GOHN, M. Brazilian social movements in 25 the last decade. In: Idem (Eds.) **Handbook of Social Movements Across Latin America**. Dordrecht: Springer, 2015a.
- GOHN, M. Considerações finais – Para onde segue a democracia no Brasil? In: Idem. **Participação e democracia no Brasil: da década de 1960 aos impactos do pós-junho de 2013**. Petrópolis: Vozes, 2019b.
- GOHN, M. Depois de junho de 2013. In: Idem. **Manifestações de junho de 2013 no Brasil e Praça dos Indignados no mundo**. Petrópolis: Vozes, 2015b.
- GOHN, M. Educação não formal: direitos e aprendizagens dos cidadãos (ãs) em tempos do coronavírus. **Revista Humanidades e Inovação**, v.7, n.7, p.9-20, 2020a.
- GOHN, M. Educación, multiculturalismo y movimientos sociales. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DO FÓRUM PAULO FREIRE, V, 2006, Valência. **Anais do EIFPF**. Valência, 2006, p.1-12.
- GOHN, M. Introdução. In: Idem. **Manifestações e protestos no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2017b.
- GOHN, M. Jovens na política na atualidade – Uma nova cultura política de participação. In: Idem. **Participação e democracia no Brasil: da década de 1960 aos impactos do pós-junho de 2013**. Petrópolis: Vozes, 2019c.
- GOHN, M. Lutas, movimentos sociais e políticas em educação no Brasil – Um histórico de organização e confrontos. In: Idem. **Participação e democracia no Brasil: da década de 1960 aos impactos do pós-junho de 2013**. Petrópolis: Vozes, 2019d.
- GOHN, M. Manifestações de junho de 2013. In: Idem. **Manifestações de junho de 2013 no Brasil e Praça dos Indignados no mundo**. Petrópolis: Vozes, 2015c.
- GOHN, M. Movimentos pela educação no Brasil. **Crítica Educativa**, v.2, n.1, p.9-20, 2016.
- GOHN, M. Movimentos sociais na contemporaneidade. **Revista Brasileira de Educação**, v.16, n.47, p.333-512, 2011.
- GOHN, M. Novas abordagens teóricas sobre as ações coletivas na América Latina. In: Idem. **Novas teorias dos movimentos sociais**. São Paulo: Loyola, 2014e.
- GOHN, M. Os novíssimos sujeitos coletivos nas ruas 2013-2016. In: Idem. **Manifestações e protestos no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2017c.
- GOHN, M. Participação e protestos nas ruas brasileiras: de junho de 2013 a junho de 2018. In: Idem. **Participação e democracia no Brasil: da década de 1960 aos impactos do pós-junho de 2013**. Petrópolis: Vozes, 2019e.

- GOHN, M. Participação social: teorias e conceitos – Clássicos e contemporâneos no Estado democrático de direitos. In: Idem. **Participação e democracia no Brasil: da década de 1960 aos impactos do pós-junho de 2013**. Petrópolis: Vozes, 2019f.
- GOHN, M. Pluralidade de representação na América Latina. **Revista Sociedade e Estado**, v.29, n.1, p.73-90, 2014f.
- GOHN, M. Teorias sobre movimentos sociais na era da globalização. In: Idem. **Teorias dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos**. São Paulo: Loyola, 2014g.
- GOHN, M. Uma proposta teórico-metodológica para a análise dos movimentos sociais na América Latina. In: Idem. **Teorias dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos**. São Paulo: Loyola, 2014h.
- GOHN, M. Vozes que gritam e vozes silenciadas na América Latina. **Civitas**, v.15, n.3, p.491-509, 2015d.
- GOHN, M.; BRINGEL, B. Apresentação – A discussão contemporânea sobre os movimentos sociais. In: Idem (Orgs.) **Movimentos sociais na era global**. Petrópolis: Vozes, 2014.
- GOODWIN, J.; JASPER, J. How are movements organized?. In: Idem (Eds.) **The social movements reader: Cases and concepts**. Oxford: Blackwell, 2015.
- GORDON, R. Conceptualizing leadership with respect to its historical-contextual antecedents to power. **The Leadership Quarterly**, v.13, p.151-167, 2002.
- GORDON, R. Dispersed leadership: Exploring the impact of antecedent forms of power using a communicative framework. **Management Communication Quarterly**, v.24, n.2, p.260-287, 2010.
- GORDON, R. Leadership and power. In: BRYMAN, A.; COLLINSON, D.; GRINT, K.; JACKSON, B.; UHL-BIEN, M. (Eds.) **The SAGE Handbook of Leadership**. London: Sage, 2011.
- GORZ, A. Crítica da razão econômica. In: Idem. **Metamorfoses do trabalho: crítica da razão econômica**. São Paulo: Annablume, 2007.
- GRAMSCI, A. **Cadernos do cárcere III**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2016.
- GRANT, D.; HARDY, C.; OSWICK, C.; PUTNAM, L. Introduction: Organizational discourse: Exploring the field. In: Idem (Eds.) **The Sage Handbook of Organizational Discourse**. London: Sage, 2004.
- GRINT, K. Introduction: The arts of leadership. In: Idem. **The arts of leadership**. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- GRINT, K. Leadership as person: putting the ‘ship’ back into ‘leader-ship’. In: Idem. **Leadership: Limits and possibilities**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2005a.
- GRINT, K. Problems, problems, problems: The social construction of ‘leadership’. **Human Relations**, v.58, n.11, p.1467-1494, 2005b.
- GRINT, K. The sacred in leadership: Separation, sacrifice and silence. **Organization Studies**, v.31, n.1, p.89-107, 2010.
- GRONN, P. Distributed properties: a new architecture for leadership. **Educational Management Administration & Leadership**, v.28, n.3, p.317-338, 2000.
- GRONN, P. Leadership configurations. **Leadership**, v.5, n.3, p.381-394, 2009.
- GUSFIELD, J. Social structure and moral reform: A Study of the woman’s christian temperance union. **American Journal of Sociology**, v.61, n.3, p.221-232, 1955.
- HAAR, D.; HOSKING, D. Evaluating appreciative inquiry: A relational constructionist perspective. **Human Relation**, v.57, n.8 p.1017-1036, 2004.

- HABERMAS, J. **Direito e democracia**: entre facticidade e validade I. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997a.
- HABERMAS, J. **Direito e democracia**: entre facticidade e validade II. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997b.
- HABERMAS, J. **Teoria do agir comunicativo I** – Racionalidade de ação e racionalização social. São Paulo: Martins Fontes, 2012a.
- HABERMAS, J. **Teoria do agir comunicativo II** – Sobre a crítica da razão funcionalista. São Paulo: Martins Fontes, 2012b.
- HALKOWSKI, T. “Role” as interactional device. **Social Problems**, v.37, n.4, p.564-577, 1990.
- HALUZA-DELAY, R. A theory of practice for social movements: Environmentalism and ecological habitus. **Mobilization: An International Quarterly**, v.13, n.2, p.205-218, 2008.
- HANCOCK, P.; TYLER, M. Introduction: The management of everyday life. In: Idem (Eds.) **The management of everyday life**. Bloomsbury: Bloomsbury Publishing, 2009.
- HANCOCK, P.; TYLER, M. Postmodern organization theory. In: Idem. **Work, postmodernism and organization: A critical introduction**. London: Sage, 2001.
- HARDING, N. Reading leadership through Hegel's master/slave dialectic: Towards a theory of the powerlessness of the powerful. **Leadership**, v.10, n.4, p.391-411, 2014.
- HARDING, N. Studying followers. In: CARROLL, B.; FORD, J.; TAYLOR, S. (Eds.) **Leadership: Contemporary critical perspectives**. Thousand Oaks: Sage, 2019.
- HARDING, N.; KOSTERA, M. Doing ethnography: Introduction. In: KOSTERA, M.; HARDING, N. (Eds.) **Organizational ethnography**. Cheltenham: Edward Elgar, 2021.
- HARDY, C.; CLEGG, S. Some dare call it power. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; LAWRENCE, T.; NORD, W. (Eds) **The SAGE Handbook of Organization Studies**. London: Sage, 2006.
- HARLEY, S.; LEE, F. Research selectivity, managerialism, and the academic labor process: The future of nonmainstream economics in U.K. universities. **Human Relations**, v.50, n.11, p.1427-1460, 1997.
- HARLOW, E.; BERG, E.; BARRY, J.; CHANDLER, J. Neoliberalism, managerialism and the reconfiguring of social work in Sweden and the United Kingdom. **Organization**, v.20, n.4, p.534-550, 2013.
- HARRÉ, R.; LANGENHOVE, L. The dynamics of social episodes. In: Idem. (Eds.) **Positioning theory: Moral contexts of intentional action**. Oxford: Blackwell, 1999.
- HARRISON, R. Leadership, leadership development and all that jazz. **Leadership**, v.13, n.1, p.81-99, 2017.
- HARVEY, O.; CONSALVI, C. Status and conformity to pressure in informal groups. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, v.60, n.2, p.182-187, 1960.
- HASLAM, A.; REICHER, S. Rethinking the psychology of leadership: From personal identity to social identity. **Daedalus**, v.145, n.3, p.21-34, 2016.
- HASSARD, J. Postmodernism and organizational analysis. In: HASSARD, J.; MARTIN, P. (Eds.) **Postmodernism and organizations**. London: Sage, 1993.
- HAVE, P. Ethnography and field methods. In: Idem. **Understanding qualitative research and ethnomethodology**. London: Sage, 2004a.
- HAVE, P. Ethnomethodology's perspective. In: Idem. **Understanding qualitative research and ethnomethodology**. London: Sage, 2004b.

- HAVE, P. I've just been informed that Harold Garfinkel, founder, inventor and genius of ethnomethodology has passed away, so we are all 'orphans' now. Amsterdão, 21 de abril de 2011. Twitter: Paul ten Have.
- HAVE, P. Interviews. In: Idem. **Understanding qualitative research and ethnomethodology**. London: Sage, 2004c.
- HEIDEGGER, M. **O ser e o tempo**. Petrópolis: Vozes, 2015.
- HELLER, F.; PUSIĆ, E.; STRAUSS, G.; WILPERT, B. **Organizational participation: Myth and reality**. New York: Oxford University Press, 1998.
- HERITAGE, J. Maintaining institutional realities. In: Idem. **Garfinkel and ethnomethodology**. Cambridge: Policy, 1984b.
- HERNES, T. **The spatial construction of organization**. Amsterdam: John Benjamins, 2004.
- HERSBERGER-LANGLOH, S.; STÜHLINGER, S.; SCHNURBEIN, G. Institutional isomorphism and nonprofit managerialism: For better or worse? **Nonprofit Management and Leadership**, v.31, n.3, p.461-480, 2021.
- HESSEL, S. **Indignai-vos!** Lisboa: Objetiva, 2011.
- HESTER, S.; EGLIN, P. **Culture in action: Studies in Membership Categorisation Analysis**. Washington: University Press of America, 1997.
- HILBERT, R. Ethnomethodology and the micro-macro order. **American Sociological Review**, v.55, n.6, p.794-808, 1990.
- HINDMARSH, J.; LLEWELLYN, N. Finding organisation in detail: methodological orientations. In: Idem (Eds.) **Organisation, interaction and practice: Studies in ethnomethodology and conversation analysis**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
- HOGG, M. A social identity theory of leadership. **Personality and Social Psychology Review**, v.5, n.3, p.184-200, 2001.
- HOGG, M.; TERRY, D. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. **The Academy of Management Review**, v.25, n.1, p.121-140, 2000.
- HOLMBERG, R. Organizational learning and participation: Some critical reflections from a relational perspective. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v.9, n.2, p.177-188, 2000.
- HOND, F.; BAKKER, F.; SMITH, N. Social movements and organizational analysis. In: DELLA PORTA, D.; DIANI, M. (Eds.) **The Oxford Handbook of Social Movements**. Oxford: Oxford University Press, 2015.
- HOSKING, D. Moving relationality: Meditations on a relational approach to leadership. In: BRYMAN, A.; COLLINSON, D.; GRINT, K.; JACKSON, B.; UHL-BIEN, M. (Eds.) **The SAGE Handbook of Leadership**. London: Sage, 2011.
- HOSKING, D. Not leaders, not followers: A post-modern discourse of leadership processes. In: SHAMIR, B.; PILLAI, M.; BLIGH, M.; UHL-BIEN, M. (Eds.) **Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl**. Greenwich: Information Age Publishing, 2007.
- HOSKING, D. Organizing, leadership, and skillful process. **Journal of Management Studies**, v.25, n.2, p.147-166, 1988.
- HOSKING, D.; FINEMAN, S. Organizing processes. **Journal of Management Studies**, v.27, n.6, p.583-604, 1990.
- HOSKING, D.; MORLEY, I. **A social psychology of organizing: People, processes and contexts**. Chichester: Harvester Wheatsheaf, 1991.

- HOSKING, D.; MORLEY, I. The skills of leadership. In: HUNT, J.; BAGLIA, R.; SCHRIESHEIM, C. (Eds.) **Emerging leadership vistas**. Lexington: Arlington Heights, 1988.
- HOUTUM, H.; UDEN, A. The autoimmunity of the modern university: How its managerialism is self-harming what it claims to protect. **Organization**, v.29, n.1, p.197-208, 2022.
- HOWLEY, K. Through an activist lens: Social movement theory and practice. **Social Movement Studies**, v.7, n.1, p.97-100, 2008.
- HUMPHREYS, D.; RIGG, C. The inseparable connection between leadership, agency, power and collaboration in a primary educational setting. **Leadership**, v.16, n.6, p.712-737, 2020.
- HUMPHREYS, E. Thinking and theorising about activism: Who and how? **Cosmopolitan Civil Societies: An Interdisciplinary Journal**, v.1, n.2, p.166-179, 2009.
- HUNT, J.; DODGE, G. Leadership déjà vu all over again. **The Leadership Quarterly**, v.11, n.2, p.435-458, 2000.
- HUNT, S.; BENFORD, R. Collective identity, solidarity, and commitment. In: SNOW, D.; SOULE, S.; KRIESI, H. (Eds.) **The Blackwell Companion to Social Movements (1st edition)**. Boston: Blackwell, 2004.
- HUNT, S.; BENFORD, R.; SNOW, D. Identity fields: Framing processes and the social construction of movement identities. In: LARANA, E.; JOHNSTON, H.; GUSFIELD, J. (Eds.) **New Social Movements: From ideology to identity**. Philadelphia: Temple University Press, 1994.
- HUSSERL, E. **Ideias para uma fenomenologia pura e para uma filosofia fenomenológica**. Aparecida: Ideias & Letras, 2006.
- IBARRA-COLADO, E. Is there any future for Critical Management Studies in Latin America? Moving from epistemic coloniality to 'trans-discipline'. **Organization**, v.15, n.6, p.932-935, 2008.
- IBARRA-COLADO, E. Organization studies and epistemic coloniality in Latin America: Thinking otherness from the margins. **Organization**, v.13, n.4, p.463-488, 2006.
- ÍNDICE NACIONAL DE PREÇOS AO CONSUMIDOR – INPC. Séries históricas. Publicado em 2020. Acesso em 05 de maio, 2022, de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/precos-e-custos/9258-indice-nacional-de-precos-ao-consumidor.html?edicao=33425&t=series-historicas>.
- ISZATT-WHITE, M. Methodological crises and contextual solutions: An ethnomethodologically informed approach to understanding leadership. **Leadership**, v.7, n.2, p.119-135, 2011.
- ISZATT-WHITE, M. Strategic leadership: The accomplishment of strategy as a 'perennially unfinished project'. **Leadership**, v.6, n.4, p.409-424, 2010.
- ISZATT-WHITE, M.; WHITTLE, A.; GADELSHINA, G.; MUELLER, F. The 'Corbyn phenomenon': Media representations of authentic leadership and the discourse of ethics versus effectiveness. **Journal of Business Ethics**, v.159, n.2, p. 535-549, 2019.
- JACOBSSON, K.; WALLINDER, Y.; SEING, I. Street-level bureaucrats under new managerialism: a comparative study of agency cultures and caseworker role identities in two welfare state bureaucracies. **Journal of Professions and Organization**, v.7, p.316-333, 2020.
- JASPER, J. Social movement theory today: Toward a theory of action? **Sociology Compass**, v.4, n.11, p.965-76, 2010.

- JAYYUSI, L. **Categorization and the moral order**. Boston: Routledge, 1984.
- JINKINGS, I. Apresentação: o golpe que tem vergonha de ser chamado de golpe. In: JINKINGS, I.; DORIA, K.; CLETO, M. **Por que gritamos golpe? Para entender o impeachment e a crise política no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2016.
- JOHNSON, A. Self-emancipation and leadership: the case of Martin Luther King. In: BARKER, C.; JOHNSON, A.; LAVALETTE, M. (Eds.) **Leadership and social movements**. Manchester: Manchester University, 2001.
- JONES, C.; BÖHM, S. Hors d'oeuvre. **Ephemera: Theory & Politics in Organization**, v.2, n.4, p.277-300, 2002.
- KARLSSON, T. Searching for managerial discretion: How public managers engage managerialism as a rationalization for increased latitude of action. **Public Management Review**, v.21, n.3, p.315-333, 2019.
- KELLY, J. Mobilization theory. In: Idem. **Rethinking industrial relations: mobilization, collectivism and long waves**. London: Routledge, 1998.
- KELLY, S. Leadership and process. In: CARROLL, B.; FORD, J.; TAYLOR, S. (Eds.) **Leadership: Contemporary critical perspectives**. Thousand Oaks: Sage, 2019.
- KELLY, S. Leadership: A categorical mistake? **Human Relations**, v.61, n.6, p.763-782, 2008.
- KING, B.; FELIN, T.; WHETTEN, D. Finding the organization in organizational theory: A meta-theory of the organization as a social actor. **Organization Science**, v.21, n.1, p.290-305, 2010.
- KITCHENER, M. Mobilizing the logic of managerialism in professional fields: The case of academic health centre mergers. **Organization Studies**, v.23, n.3, p.391-420, 2002.
- KNIGHTS, D.; MCCABE, D. 'Masters of the universe': Demystifying leadership in the context of the 2008 global financial crisis. **British Journal of Management**, v.26, p.197-210, 2015.
- KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique. **Organization Studies**, v.12, n.2, p.251-273, 1991.
- KNIGHTS, D.; WILLMOTT, H. Conceptualizing leadership processes: A study of senior managers in a financial services company. **Journal of Management Studies**, v.29, n.6, p.761-782, 1992.
- KOIVUNEN, N.; WENNES, G. Show us the sound! Aesthetic leadership of symphony orchestra conductors. **Leadership**, v.7, n.1, p.51-71, 2011.
- KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1962.
- LADKIN, D. What Donald Trump's response to COVID-19 teaches us: It's time for our romance with leaders to end. **Leadership**, v.16, n.3, p.273-278, 2020.
- LADKIN, D.; PROBERT, J. From sovereign to subject: Applying Foucault's conceptualization of power to leading and studying power within leadership. **The Leadership Quarterly**, v.32, n.4, 2021.
- LAINE, P.; VAARA, E. Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. **Human Relations**, v.60, n.1, p.29-58, 2007.
- LANGLEY, A.; SMALLMAN, C.; TSOUKAS, H.; VAN DE VEN, A. Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. **Academy of Management Journal**, v.56, n.1, p.1-13, 2013.
- LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. Introducing "Perspectives on process organization studies". In: HERNES, T.; MAITLIS, S. (Eds.) **Process, Sensemaking, & Organizing**. Oxford: Oxford University Press, 2010.

- LARSSON, M.; CLIFTON, J.; SCHNURR, S. The fallacy of discrete authentic leader behaviours: Locating authentic leadership in interaction. **Leadership**, v.17, n.4, p.421-440, 2021.
- LARSSON, M.; KNUDSEN, M. Conditions for reflexive practices in leadership learning: The regulating role of a socio-moral order of peer interactions. **Management Learning**, 2021.
- LARSSON, M.; LUNDHOLM, S. Leadership as work-embedded influence: A micro-discursive analysis of an everyday interaction in a bank. **Leadership**, v.6, n.2, p.159-184, 2010.
- LARSSON, M.; LUNDHOLM, S. Talking work in a bank: A study of organizing properties of leadership in work interactions. **Human Relations**, v.66, n.8, p.1101-1129, 2013.
- LATANE, B. The psychology of social impact. **American Psychologist**, v.36, n.4, p.343-356, 1981.
- LE BON, G. **Psicologia das multidões**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.
- LEARMONTH, M. Doing things with words: The case of 'management' and 'administration'. **Public Administration**, v.83, n.3, p.617-637, 2005.
- LEARMONTH, M.; HUMPHREYS, M. Autoethnography. In: Idem. (Eds.) **Doing ethnography: Introduction**. Cheltenham: Edward Elgar, 2021.
- LEHN, D. Garfinkel's orphans. In: Idem. **Harol Garfinkel: The creation and development of ethnomethodology**. Oxon: Routledge, 2016.
- LEITER, K. **A primer on ethnomethodology**. New York: Oxford University Press, 1980.
- LEÓN, E. **Práxis espacial en América Latina**: Lo geopolítico puesto en cuestión. Ciudad de México: EPC/Itaca, 2017.
- LEVY, D.; ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. Critical approaches to strategic management. In: ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. (Eds.) **Studying Management Critically**. London: Sage, 2003.
- LINDGREN, M.; WÅHLIN, N. Identity construction among boundary-crossing individuals. **Scandinavian Journal of Management**, v.17, n.3, p.357-377, 2001.
- LINSTEAD, S. From postmodern anthropology to deconstructive ethnography. **Human Relations**, v.46, n.1, p.97-120, 1993.
- LINSTEAD, S. Introduction: Opening up paths to a passionate postmodernism. In: Idem (Ed.) **Organization theory and postmodern thought**. London: Sage, 2004.
- LIVINGSTON, E. The problem of social order. In: Idem. **Making sense of ethnomethodology**. London: Routledge, 1987.
- LORD, R.; FOTI, R.; DE VADER, C. A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. **Organizational Behavior and Human Performance**, 34, 343-378, 1984.
- LORD, R.; FOTI, R.; PHILLIPS, J. A theory of leadership categorization. In: HUNT, J.; SEKARAN, U.; SCHRIESHEIM, C. (Eds.) **Leadership: Beyond establishment views**. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1982.
- LORD, R.; MAHER, K. **Leadership and information-processing**: Linking perceptions and performance. Cambridge: Unwin Hyman, 1991.
- LOSCHIAVO, M.; GONCALVES-DIAS, S.; MENDONÇA, P.; TEODÓSIO, A. Frames de ação coletiva: uma análise da organização do Movimento Nacional de Catadores de Recicláveis no Brasil – MNCR. In: SCHERER-WARREN, I.; LÜCHMANN, L. (Orgs.) **Movimentos sociais e participação: abordagens e experiências no Brasil e América Latina**. Florianópolis: UFSC, 2011.

- LOWY INSTITUTE. *Covid Performance Index*. Publicado em janeiro de 2021. Acesso em 01 de abril 2022, de <https://interactives.lowyinstitute.org/features/covid-performance/>.
- LYNCH, M. Ethnomethodology. In: KUPER, A.; KUPER, J. (Eds.) **The Social Science Encyclopedia**. London: Routledge, 1996.
- LYNCH, M.; PEYROT, M. Ethnomethodology and the logic of practice. In: SCHATZKI, T.; CETINA, K.; SAVIGNY, E. (Eds.) **The practice turn in contemporary theory**. London: Routledge, 2001.
- MACHADO-DA-SILVA, C.; GUARIDO, E.; ROSSONI, L. Campos organizacionais: seis diferentes leituras e a perspectiva de estruturação. **Revista de Administração Contemporânea**, v.10, 2006.
- MACIEL, C.; AUGUSTO, P. A *practice turn* e o movimento social da estratégia como prática: está completa essa virada? **Revista de Administração Mackenzie**, v.14, n.2, p.155-178, 2013.
- MANTERE, S.; VAARA, E. On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. **Organization Science**, v.19, n.2, p.341-358, 2008.
- MANTERE, S.; WHITTINGTON, R. Becoming a strategist: The roles of strategy discourse and ontological security in managerial identity work. **Strategic Organization**, v.19, n.4, p.553-578, 2021.
- MARCUSE, H. **A ideologia da sociedade industrial**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.
- MARX, K.; ENGELS, F. **A ideologia alemã**. São Paulo: Boitempo, 2007.
- MBEMBE, A. **Necropolítica**. Santa Cruz de Tenerife: Melusina, 2011.
- MCADAM, D. **Political process and the development of black insurgency, 1930-1970**. Chicago: University of Chicago Press, 1982.
- MCADAM, D.; SCOTT, R. Organizations and movements. In: DAVIS, G.; MCADAM, D.; RICHARD, W.; MAYER, S.; ZALD, N. (Eds.) **Social movements and organization theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.
- MCADAM, D.; TARROW, S.; TILLY, C. **Dynamics of contention**. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.
- MCCANN, L. 'Killing is our business and business is good': The evolution of 'war managerialism' from body counts to counterinsurgency. **Organization**, v.24, n.4, p.491-515, 2017.
- MCCARTHY, J.; ZALD, M. Resource mobilization and social movements: A partial theory. **American Journal of Sociology**, v.82, p.1212-1241, 1977.
- MCCARTHY, J.; ZALD, M. Social Movement Organizations. In: GOODWIN, J.; JASPER, J. (Eds.) **The social movements reader: Cases and concepts**. Oxford: Blackwell, 2015.
- MCCARTHY, J.; ZALD, M. The enduring vitality of the resource mobilization theory of social movements. In: TURNER, J. **Handbook of sociological theory**. New York: Kluwer Academic, 2001.
- MCCARTHY, J.; ZALD, M. **The trend of social movements in America: Professionalism and resource mobilisation**. Morristown: General Learning Press, 1973.
- MEAD, G. **Mind, self, and society: from the standpoint of a social behaviorist**. Chicago: University of Chicago Press, 1996.
- MEAD, G. **The philosophy of the present**. New York: Prometheus Books, 2002.
- MEDVEDEFF, M.; LORD, R. Implicit leadership theories as dynamic processing structures. In: SHAMIR, B.; PILLAI, M.; BLIGH, M.; UHL-BIEN, M. (Eds.) **Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl**. Greenwich: Information Age Publishing, 2007.

- MEINDL, J. The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. **The Leadership Quarterly**, v.6, n.3, p.329-341, 1995.
- MEINDL, J.; EHRLICH, S.; DUKERICH, J. The romance of leadership. **Administrative Science Quarterly**, v.30, n.1, p.78-102, 1985.
- MELUCCI, A. Juventude, tempo e movimentos sociais. **Revista Brasileira de Educação**, n.5, p.5-14, 1997.
- MELUCCI, A. The process of collective identity. In: Idem. **Challenging codes: Collective action in the information age**. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.
- MELUCCI, A. The process of collective identity. In: JOHNSTON, H.; KLANDERMANS, B. **Social movements and culture**. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1995.
- MELUCCI, A. Um objetivo para os movimentos sociais? **Lua Nova**, n.17, p.49-66, 1989.
- MENDONÇA, P. Movimentos sociais. In: BOULLOSA, R. (Org.) **Dicionário para a formação em Gestão Social**. Salvador: CIAGS, 2014.
- MENDONÇA, P.; ALVES, M.; CAMPOS, L. Empreendedorismo institucional na emergência do campo de políticas públicas em HIV/aids no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v.9, n.1, 2010.
- MESCHITTI, V. The power of positioning: How leadership work unfolds in team interactions. **Leadership**, v.15, n.5, p.621-643, 2019.
- MESSINGER, S. Organizational transformation: A case study of a declining social movement. **American Sociological Review**, v.20, n.1, p.3-10, 1955.
- MICHELS, R. **A sociologia dos partidos políticos**. Brasília: Universidade de Brasília, 1982.
- MIDDLEJ, S. Redes de movimentos sociais – O caso da campanha contra a Alca. In: GOHN, M.; BRINGEL, B. (Eds.) **Movimentos sociais na era global**. Petrópolis: Vozes, 2014.
- MILGRAM, S. Behavioral study of obedience. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, v.67, n.4, p.371-378, 1963.
- MINTZBERG, H. Power in and around organizations. Englewoods Cliffs: Prentice-Hall, 1983.
- MINTZBERG, H. The organization as political arena. **Journal of Management Studies**, v.22, p.133-154, 1985.
- MISCHE, A. Juggling multiple futures: Personal and collective project-formation among brazilian youth leaders. In: BARKER, C.; JOHNSON, A.; LAVALETTE, M. (Eds.) **Leadership and social movements**. Manchester: Manchester University, 2001.
- MISOCZKY, M. Abordagem de redes no estudo de movimentos sociais: entre o modelo e a metáfora. **Revista de Administração Pública**, v.43, n.5, p.1147-1180, 2009.
- MISOCZKY, M. Das práticas não-gerenciais de organizar à organização para a práxis libertadora. In: MISOCZKY, M.; FLORES, R.; MORAES, J. (Orgs.) **Organização e práxis libertadora**. Porto Alegre: Dacasa, 2010.
- MISOCZKY, M. Vozes da dissidência e a organização das lutas e resistências: uma edição especial sobre a América Latina. **Ephemera: Theory & Politics in Organization**, v.6, n.3, p.224-239, 2006.
- MISOCZKY, M.; ABDALA, P.; BÖHM, S. América Latina/Latin America: Again (and again). **Ephemera: Theory & Politics in Organization**, v.20, n.1, p.1-16, 2020.

- MISOCZKY, M.; CAMARA, G. Pensar desde a América Latina em diálogo com a organização das lutas sociais descoloniais: explorando possibilidades. **Revista de Brasileira de Administração de Empresas**, v.60, n.2, p.93-103, 2020.
- MISOCZKY, M.; FLORES, R. Implicações práticas e teóricas da análise de movimentos sociais nas perspectivas de redes e articulações. In: JUNQUEIRA, L.; JUNDURIAN, C. (Orgs.) **Redes sociais e intersetorialidade**. São Paulo: Tiki Books, 2016.
- MISOCZKY, M.; FLORES, R.; BÖHM, S. A práxis da resistência e a hegemonia da organização. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 45, p.181-193, 2008.
- MISOCZKY, M.; FLORES, R.; GOULART, S. An anti-management statement in dialogue with critical brazilian authors. **Revista de Administração de Empresas**, v.55, n.2, p.130-138, 2015.
- MISOCZKY, M.; FLORES, R.; MORAES, J. (Orgs.) **Organização e práxis libertadora**. Porto Alegre: Dacasa, 2010.
- MISOCZKY, M.; FLORES, R.; SILVA, S. Estudos organizacionais e movimentos sociais: o que sabemos? Para onde vamos? **Cadernos EBAPE.BR**, v.6, n.3, p.1-14, 2008.
- MISOCZKY, M.; MORAES, J. **Práticas organizacionais em escolas de movimentos sociais**. Porto Alegre: Dacasa, 2011.
- MORRIS, A.; STAGGENBORG, S. Leadership in social movements. In: SNOW, D.; SOULE, S.; KRIESI, H. (Eds.) **The Blackwell Companion to Social Movements (1st edition)**. Boston: Blackwell, 2004.
- MOSCOVICI, S. Conflito, inovação e reconhecimento social – A influência social do ponto de vista genético. In: Idem. **Psicologia das minorias ativas**. Petrópolis: Vozes, 2011a.
- MOSCOVICI, S. Consenso, controle e conformidade – A influência social a partir da perspectiva funcionalista. In: Idem. **Psicologia das minorias ativas**. Petrópolis: Vozes, 2011b.
- MOSCOVICI, S. **Representações sociais: Investigações em psicologia social**. Petrópolis: Vozes, 2003.
- MOSCOVICI, S. The discovery of the masses. In: GRAUMANN, C.; MOSCOVICI, S. **Changing conceptions of crowd mind and behavior**. New York: Springer-Verlag, 1986.
- MOSCOVICI, S.; DOISE, W. **Conflict and consensus: A general theory of collective decisions**. London: Sage, 1994.
- MOSCOVICI, S.; LAGE, E.; NAFFRECHOUX, M. Influence of a consistent minority on the responses of a majority in a color perception task. **Sociometry**, v.32, n.4, p.365-380, 1969.
- MUTEREKO, S. Marketisation, managerialism and high-stake testing: A tale teachers' views on national assessments in South Africa. **International Journal of Educational Management**, v.32, n.4, p.568-579, 2018.
- NEBEL, L.; COSTA, E. O quanto vale a dor? Estudo sobre a saúde mental de estudantes de pós-graduação no Brasil. **Polis – Revista Latinoamericana**, n.50, p.207-227, 2018.
- NEGRI, A.; COCCO, G. **Glob(AL): biopoder e luta em uma América Latina globalizada**. São Paulo: Record, 2005.
- NICOLINI, D. Zooming in and out: Studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections. **Organization Studies**, v.30, n.12, p.1391-1418, 2009.
- NUNES, R. Introdução. In: Idem. **Do transe à vertigem: ensaios sobre bolsonarismo e um mundo em transição**. São Paulo: Ubu, 2022.

- O'REILLY, D.; LEITCH, C.; HARRISON, R.; LAMPROU, E. Introduction: Leadership in a crises-constructing world. **Leadership**, v.11, n.4, p. 387-395, 2015a.
- O'REILLY, D.; LEITCH, C.; HARRISON, R.; LAMPROU, E. Leadership, authority and crisis: Reflections and future directions. **Leadership**, v.11, n.4, p.489-499, 2015b.
- O'REILLY, D.; REED, M. 'Leaderism': An evolution of managerialism in UK public service reform. **Public Administration**, v.88, n.4, p.960-978, 2010.
- O'REILLY, D.; REED, M. The grit in the oyster: Professionalism, managerialism and leaderism as discourses of UK public services modernization. **Organization Studies**, v.32, n.8, p.1079-1101, 2011.
- OC, B.; BASHSHUR, M. Followership, leadership and social influence. **The Leadership Quarterly**, v.24, n.6, p.919-934, 2013.
- OFFE, C.; WIESENTHAL, H. Two logics of collective action. In: OFFE, C. (Ed.) **Disorganized capitalism: Contemporary transformations of work and politics**. Cambridge: Polity Press, 1985.
- OGLOBO. *Congeladas há nove anos, bolsas federais de mestrado e doutorado precisam de 66% de reajuste para recompor poder aquisitivo de 2013: mestrandos e doutorandos bolsistas recebem, via Capes ou CNPq, auxílio de R\$ 1,5 mil e R\$ 2,2, mil, respectivamente*. Publicado em março de 2022. Acesso em 05 de abril, 2022, de <https://oglobo.globo.com/brasil/educacao/congeladas-ha-nove-anos-bolsas-federais-de-mestrado-doutorado-precisam-de-66-de-reajuste-para-recompor-poder-aquisitivo-de-2013-25423158>.
- OLAKIVI, A.; NISKA, M. Rethinking managerialism in professional work: From competing logics to overlapping discourses. **Journal of Professions and Organization**, v.4, n.1, p.20-35, 2017.
- OLIVEIRA, J.; CAVEDON, N. Micropolíticas das práticas cotidianas: etnografando uma organização circense. **Revista de Administração de Empresas**, v.53, n.2, p.156-168, 2013.
- OLIVEIRA, S.; MONTENEGRO, L. Etnometodologia: desvelando a alquimia da vivência cotidiana. **Cadernos EBAPE.BR**, v.10, n.1, p.129-145, 2012.
- ORGANIZAÇÕES & SOCIEDADE. *Edição especial: Alberto Guerreiro Ramos*. Publicado em janeiro/março de 2010 (v.17, n.52). Acesso em 09 de abril, 2022, de <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/issue/view/938>.
- ORLANDI, E. **As formas do silêncio: no movimento dos sentidos**. Campinas: Unicamp, 2007.
- ORTELLADO, P. Prefácio – A primeira flor de julho. In: CAMPOS, A.; MEDEIROS, J.; RIBEIRO, M. **Escolas de luta**. São Paulo: Veneta, 2016.
- OSPINA, S.; FOLDY, E.; HADIDY, W.; DODGE, J.; HOFMANN-PINILLA, A.; SU, C. Social change leadership as relational leadership. In: UHL-BIEN, M.; OSPINA, S. (Eds.) **Advancing relational leadership research: A dialog among perspectives**. Charlotte: Information Age Publishing, 2012.
- OSPINA, S.; UHL-BIEN, M. Exploring the competing bases for legitimacy in contemporary leadership studies. In: UHL-BIEN, M.; OSPINA, S. (Eds.) **Advancing relational leadership research: A dialog among perspectives**. Charlotte: Information Age Publishing, 2012a.
- OSPINA, S.; UHL-BIEN, M. Mapping the terrain: Convergence and divergence around relational leadership. In: UHL-BIEN, M.; OSPINA, S. (Eds.) **Advancing relational leadership research: A dialog among perspectives**. Charlotte: Information Age Publishing, 2012b.

- OSTERMAN, P. Overcoming oligarchy: Culture and agency in social movement organizations. **Administrative Science Quarterly**, v.51, p. 622-649, 2006.
- PACKENDORFF, J.; CREVANI, L.; LINDGREN, M. Project leadership in becoming: A process study of an organizational change project. **Project Management Journal**, v.45, n.3, p.5-20, 2014.
- PANDELI, J.; ALCADIPANI, R. Removing the rose-tinted glasses: Fear, risk and being uncomfortable in ethnographic fieldwork. In: PANDELI, J.; SUTHERLAND, N.; GAGGIOTTI, H. (Eds.) **Organizational ethnography: An experiential and practical guide**. Oxon: Routledge, 2022.
- PARKER, M. Against management: Auto-critique. **Organization**, v.0, n.0, p.1-9, 2021.
- PARKER, M. Capitalism, subjectivity and ethics: Debating labour process analysis. **Organization Studies**, v.20, n.1, p.24-45, 1999.
- PARKER, M. Critique in the name of what? Postmodernism and critical approaches to organization. **Organization Studies**, v.16, n.4, p.553-564, 1995.
- PARKER, M. Introduction: Ethics, politics and organizing. **Organization**, v.10, n.2, p.187-203, 2003.
- PARKER, M. Managerialism and its discontents. In: CLEGG, S.; COOPER, C. (Eds.) **The Sage Handbook of Organizational Behaviour II – Macro approaches**. London: Sage, 2009.
- PARKER, M. Managerialism and its discontents. In: Idem. **Against management: organization in the age of managerialism**. Cambridge: Polity, 2002.
- PARKER, M. Post-Modern organizations or Postmodern Organization Theory? **Organization Studies**, v.13, n.1, p.1-17, 1992.
- PARKER, M.; CHENEY, G.; FOURNIER, V.; LAND, C. Introduction. In: Idem (Eds.) **The Routledge Companion to Alternative Organization**. Oxon: Routledge, 2014a.
- PARKER, M.; CHENEY, G.; FOURNIER, V.; LAND, C. The question of organization: A manifesto for alternatives. **Ephemera: Theory & Politics in Organization**, v.14, n.4, p.623-638, 2014b.
- PARRY, K. Grounded theory and social process: A new direction for leadership research. **The Leadership Quarterly**, v.9, n.1, p.85-105, 1998.
- PARSONS, K.; COURPASSON, D.; DELBRIDGE, R. Futures of organizational ethnography: (Post)pandemic reflections and new possibilities. In: PANDELI, J.; SUTHERLAND, N.; GAGGIOTTI, H. (Eds.) **Organizational ethnography: An experiential and practical guide**. Oxon: Routledge, 2022.
- PARSONS, T. **The structure of social action: A study in social theory with special reference to a group of recent european writers**. London: Forgotten Books, 2018.
- PEARCE, C.; SIMS, J. Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. **Group dynamics: Theory, research, and practice**, v.6, n.2, p.172-197, 2002.
- PEARCE, W. A sailing guide for social constructionists. In: LEEDS-HURWITZ, W. (Ed.) **Social Approaches to Communication**. New York: Guilford, 1995.
- PFEFFER, J. **Organizations and organization theory**. Boston: Pitman, 1982.
- PHILLIPS, N. The adolescence of Critical Management Studies? A postscript to Clegg, Kornberger, Carter and Rhodes. **Management Learning**, v.37, n.1, p.29-31, 2006.
- PIAGET, J. **The construction of reality in the child**. Oxon: Routledge, 1954.

- PINEDA, C. Ayotzinapa: indignación y antagonismo. Movimiento estudiantil y política asamblearia en militancia, antagonismo y politización juvenil en México. In: MODONESI, M. (Org.) **Militancia, antagonismo y politización juvenil en México**. Ciudad de México: Itaca, 2018.
- PINHEIRO-MACHADO, R. Ato I – O avanço da direita. In: Idem. **Amanhã vai ser maior: o que aconteceu com o Brasil e as possíveis rotas de fuga para a crise atual**. São Paulo: Planeta do Brasil, 2019a.
- PINHEIRO-MACHADO, R. Ato II – O recuo da esquerda. In: Idem. **Amanhã vai ser maior: o que aconteceu com o Brasil e as possíveis rotas de fuga para a crise atual**. São Paulo: Planeta do Brasil, 2019b.
- PINHEIRO-MACHADO, R. Prelúdio. In: Idem. **Amanhã vai ser maior: o que aconteceu com o Brasil e as possíveis rotas de fuga para a crise atual**. São Paulo: Planeta do Brasil, 2019c.
- PINTO, C. Movimentos sociais 2011: estamos frente a uma nova forma de fazer política?. In: GOHN, M.; BRINGEL, B. (Eds.) **Movimentos sociais na era global**. Petrópolis: Vozes, 2014.
- PINTO, M.; SANTOS, L. A Grounded Theory como abordagem metodológica: relatos de uma experiência de campo. **Organizações & Sociedade**, v.19, n.62, p.417-436, 2012.
- PLEYERS, G. Autonomías locales y subjetividades en contra del neoliberalismo. In: MESTRIES, F.; PLEYERS, G.; ZERMENO, S. (Eds.) **Los movimientos sociales de lo local a lo global**. Cidade do México: Anthropos, 2009.
- PLOWS, A. Social movements and ethnographic methodologies: An analysis using case study examples. **Sociology Compass**, v.2, n.5, p.1523-1538, 2008.
- POLLETTA, F.; JASPER, J. Collective identity and social movements. **Annual Review of Sociology**, v.27, p.283-305, 2001.
- PSATHAS, G. Alfred Schutz's influence on American sociologists and sociology. **Human Studies**, v.27, n.1, p.1-35, 2004.
- PSATHAS, G. Ethnomethodology. In: ASHER, R. (Ed.) **Encyclopedia for Language and Linguistics**. Oxford: Pergamon, 1994.
- RAELIN, J. Dialogue and deliberation as expressions of democratic leadership in participatory organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, v.25, n.1, p.7-23, 2012.
- RAELIN, J. Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. **Leadership**, v.12, n.2, p.131-158, 2014.
- RAELIN, J. Introduction to leadership-as-practice. In: Idem (Ed.) **Leadership-as-practice: Theory and application**. London: Routledge, 2016.
- RAELIN, J.; KEMPSTER, S.; YOUNGS, H.; CARROLL, B.; JACKSON, B. Practicing leadership-as-practice in content and manner. **Leadership**, v.14, n.3, p.371-383, 2018.
- RAMOS, G. Crítica da razão moderna e sua influência sobre a teoria da organização. In: Idem. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989a.
- RAMOS, G. Teoria da delimitação dos sistemas sociais: apresentação de um paradigma. In: Idem. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989b.
- RASCHE, A. Organizing Derrida organizing: Deconstruction and organization theory. In: TSOUKAS, H.; CHIA, R. (Eds.) **Philosophy and organization theory**. Bingley: Emerald, 2011.

- RAVE. In: MICHAELIS, Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Acesso em 25 de agosto, 2021, de <https://michaelis.uol.com.br/busca?id=3wZG>.
- RAWLS, A. Editor's introduction In: GARFINKEL, H. **Ethnomethodology's program: Working out Durkheim's aphorism**. Oxford: Rowman & Littlefield, 2002.
- RAWLS, A. Harold Garfinkel, ethnomethodology and workplace studies. **Organization Studies**, v.29, n.5, p.701-732, 2008.
- RAWLS, A. Introdução. In: GARFINKEL, H. **Estudos de etnometodologia**. Petrópolis: Vozes, 2018.
- REED, M. In praise of duality and dualism: Rethinking agency and structure in organizational analysis. **Organization Studies**, v.18, n.1, p.21-42, 1997.
- REED, M.; ANTHONY, P. Professionalizing management and managing professionalization: British management in the 1980s. **Journal of Management Studies**, v.29, n.5, p.591-613, 1992.
- REICHER, S.; DRURY, J.; HOPKINS, N.; STOTT, C. A model of crowd prototypes and crowd leadership. In: BARKER, C.; JOHNSON, A.; LAVALETTE, M. (Eds.) **Leadership and social movements**. Manchester: Manchester University, 2001.
- REICHER, S.; HASLAM, S. The politics of hope: Donald Trump as an entrepreneur of identity. In: FITZDUFF, M. (Ed.) **Why irrational politics appeals: Understanding the allure of Trump**. Santa Barbara: ABC-CLIO, LLC, 2017.
- RIBEIRO, R. *Professor de filosofia faz paralelos entre 1968 e manifestações de 2013: atos surgiram de forma espontânea e sem organização tradicional*. Publicado em maio de 2018. Acesso em 05 de fevereiro, 2022, de <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrissima/2018/05/professor-de-filosofia-faz-paralelos-entre-1968-e-manifestacoes-de-2013.shtml>.
- RODRIGUES, M.; SILVA, R.; DELLAGNELO, E. O processo de empresarização em organizações culturais brasileiras. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.8, n.1, p.66-85, 2014.
- ROGGE, N.; SIMPER, R.; VERSCHELDE, M.; HALL, M. An analysis of managerialism and performance in English and Welsh male prisons. **European Journal of Operational Research**, v.241, n.1, p.224-235, 2015.
- ROJAS, F.; KING, B. How Social movements interact with organizations and fields: Protest, institutions, and beyond. In: SNOW, D.; SOULE, S.; KRIESI, H.; MCCAMMON. (Eds.) **The Wiley Blackwell Companion to Social Movements (2nd edition)**. Oxford: Blackwell, 2019.
- ROOTES, C. Theory of social movements: Theory for social movements? **Philosophy and Social Action**, v.16, n.4, p.5-17, 1990.
- ROPO, A.; SAUER, E. Dances of leadership: Bridging theory and practice through an aesthetic approach. **Journal of Management & Organization**, v.14, n.5, p.560-572, 2008.
- ROSA, A.; MENDONÇA, P. Movimentos sociais e análise organizacional: explorando possibilidades a partir da teoria de *frames* e a de oportunidades políticas. **Organizações & Sociedade**, v.18, n.59, p.643-660, 2011.
- ROSCH, E. Principles of categorization. In: ROSCH, E.; LLOYD, B. (Eds.) **Cognition and categorization**. Hillsdale: Erlbaum, 1978.
- ROSSI, J. La movilización estudiantil chilena en 2011: una cronología. **Observatorio Social de América Latina**, n.31, p.23-38, 2012.
- RYAN, L. The cult of personality: reassessing leadership and suffrage movements in Britain and Ireland. In: BARKER, C.; JOHNSON, A.; LAVALETTE, M. (Eds.) **Leadership and social movements**. Manchester: Manchester University, 2001.

- SACKS, H. An initial investigation of the usability of conversational data for doing sociology. In: SUDNOW, D. (Ed.) **Studies in social interaction**. New York: Free Press, 1972a.
- SACKS, H. **Lectures on conversation**. Oxford: Blackwell, 1992.
- SACKS, H. On the analizability of stories by children. In: TURNER, R. (Ed.) **Ethnomethodology**. Harmondsworth: Penguin, 1974.
- SACKS, H. On the analyzability of stories by children. In: GUMPERZ, J.; HYMES, S. (Eds.) **Directions in sociolinguistics: The ethnography of communication**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1972b.
- SADER, E. **Quando novos personagens entram em cena**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.
- SALOVAARA, P.; BATHURST, R. Power-with leadership practices: An unfinished business. **Leadership**, v.14, n.2, p.179-202, 2018.
- SAMRA-FREDERICKS, D. Strategic practice, 'discourse' and the everyday interactional constitution of 'power effects'. **Organization**, v.12, n.6, p.803-841, 2005.
- SAMRA-FREDERICKS, D. Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. **Journal of Management Studies**, v.40, n.1, p.141-174, 2003.
- SÁNCHEZ, J. El movimiento estudiantil y la teoría de los movimientos sociales. **Convergência**, v.21, n.21, 2000.
- SANTOS, B. **A gramática do tempo: para uma nova cultura política**. São Paulo: Cortez, 2006.
- SANTOS, B. O futuro pode começar hoje. In: Idem. **A cruel pedagogia do vírus**. Lisboa: Almedina, 2020.
- SANTOS, B. Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 63, p.237-280, 2002.
- SANTOS, B. Sobre por que gritamos golpe. In: JINKINGS, I.; DORIA, K.; CLETO, M. **Por que gritamos golpe? Para entender o impeachment e a crise política no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2016.
- SANTOS, B. Um discurso sobre as Ciências na transição para uma ciência pós-moderna. **Estudos Avançados**, v.3, p.46-71, 1998.
- SANTOS, B.; AVRITZER, L. Introdução: para ampliar o cânone democrático. In: SANTOS, B. (Org.) **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.
- SCHUTZ, A. **The phenomenology of the social world**. Illinois: Northwestern University, 1972.
- SCHWEIGER, S.; MÜLLER, B.; GÜTTEL, W. Barriers to leadership development: Why is it so difficult to abandon the hero? **Leadership**, v.16, n.4, p.411-433, 2020.
- SEECK, H.; STURDY, A.; BONCORI, A-L.; FOUGÈRE, M. Ideology in management studies. **International Journal of Management Reviews**, v.22, p.53-74, 2020.
- SELZNICK, P. **The organizational weapon: The study of Bolshevik strategy and tactics**. New York: McGraw-Hill, 1952.
- SERGI, V.; DENIS, J-L.; LANGLEY, A. Opening up perspectives on plural leadership. **Industrial and Organizational Psychology**, v.5, n.4, p.403-436, 2012.
- SHAMIR, B. From passive recipients to active co-producers. In: SHAMIR, B.; PILLAI, M.; BLIGH, M.; UHL-BIEN, M. (Eds.) **Follower-centered perspectives**

- on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl.** Greenwich: Information Age Publishing, 2007.
- SHARROCK, W. Fundamentals of ethnomethodology. In: RITZER, G.; SMART, B. (Eds.). **Handbook of social theory.** Thousand Oaks: Sage, 2003.
- SHARROCK, W.; BUTTON, G. The social actor: social action in real time. In: BUTTON, G. (Ed.) **Ethnomethodology and the human sciences.** Cambridge: Cambridge University, 1991.
- SHERRER-WARREN, I. Das mobilizações às redes de movimentos sociais. **Sociedade e Estado**, v.21, n.1, p.109-130, 2006.
- SILLINCE, J.; SIMPSON, B. The strategy and identity relationship: Towards a processual understanding. In: BAUM, J.; LAMPEL, J. (Eds.) **The Globalization of Strategy Research.** Bingley: Emerald, 2010.
- SILVA, E.; TOLEDO, D. As contribuições de Robert Cooper para o debate sobre ontologia organizacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v.14, n.1, p.116-134, 2016.
- SILVA, R.; VIEIRA, M.; DELLAGNELO, E.; CARVALHO, C. Para além da empresa: por outras possibilidades de teorizar sobre organizações. In: VIEIRA, M.; SILVA, R.; RODRIGUES, M. (Orgs.) **Cultura, mercado e desenvolvimento.** Porto Alegre: Dacasa, 2010.
- SIMMEL, G. A metropole e a vida mental. In: VELHO, O. (Org.) **O fenômeno urbano.** Rio de Janeiro: Zahar, 1967.
- SIMPSON, B. Where's the agency in leadership-as-practice? In: RAELIN, J (Ed.), **Leadership-as-practice: Theory and application.** London: Routledge, 2016.
- SIMPSON, B.; BUCHAN, L.; SILLINCE, J. The performativity of leadership talk. **Leadership**, v.14, n.6, p.644-661, 2018.
- SIMSA, R.; TOTTER, M. The struggle for good leadership in social movement organizations: Collective reflection and rules as basis for autonomy. **Ephemera: Theory & Politics in Organization**, v.20, n.4, p.223-249, 2020.
- SMITH, D. Definitions and metaphors. In: Idem. **Grassroots associations.** Thousand Oaks: Sage, 2000.
- SMITH, J.; LOUIS, W.; SCHULTZ, P. Introduction: Social influence in action. **Group Processes & Intergroup Relations**, v.14, n.5, p.599-603, 2011.
- SMITH, P.; HASLAM, S.; NIELSEN, J. In search of identity leadership: An ethnographic study of emergent influence in an interorganizational R&D team. **Organization Studies**, v.39, n.10, p.1425-1447, 2018.
- SNOW, D. Extending and broadening Blumer's conceptualization of symbolic interactionism. **Symbolic Interaction**, v.24, n.3, p.367-377, 2001.
- SNOW, D. Framing processes, ideology, and discursive fields. In: SNOW, D.; SOULE, S.; KRIESI, H. (Eds.) **The Blackwell Companion to Social Movements (1st edition).** Boston: Blackwell, 2004.
- SNOW, D.; CORRIGALL-BROWN, C. Collective identity. In: WRIGHT, J. **International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences.** Oxford: Elsevier, 2015.
- SNOW, D.; ROCHFORD, E.; WORDEN, S.; BENFORD, R. Frame alignment processes, micromobilization, and movement participation. **American Sociological Review**, v.51, n.4, p.464-481, 1986.
- SNOW, D.; VLIEGENTHART, R.; KETELAARS, P. The framing perspective on social movements: Its conceptual roots and architecture. In: SNOW, D.; SOULE, S.; KRIESI, H.; MCCAMMON. (Eds.) **The Wiley Blackwell Companion to Social Movements (2nd edition).** Oxford: Blackwell, 2019.

- SOBRAL, F.; FURTADO, L. A liderança pós-heróica: tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. **Revista de Administração de Empresas**, v.59, n.3, 2019.
- SOUZA, M. **Os caminhos da anarquia**: uma reflexão sobre as alternativas libertárias em tempos sombrios. Lisboa: Letra Livre, 2011.
- SPICER, A.; ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. Critical performativity: The unfinished business of critical management studies. **Human Relations**, v.62, n.4, p.537–560, 2009.
- SPICER, A.; BÖHM, S. Moving management: theorizing struggles against the hegemony of management. **Organization Studies**, v.11, n.28, p.1667-1698, 2007.
- SPRADLEY, J. Doing participant observation. In: Idem. **Participant observation**. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich College, 1980.
- STOER, S. Desocultando o voo das andorinhas: educação inter/multicultural crítica como movimento social. In: STOER, S.; CORTESÃO, L.; CORREIA, J. (Orgs.) **Transnacionalização da educação: da crise da educação à “educação” da crise**. Porto: Edições Afrontamento, 2001.
- STOOKEY, S. The future of Critical Management Studies: Populism and elitism. **Organization**, v.15, n.6, p.922-924, 2008.
- STOTT, C.; DRURY, J. Crowds, context and identity: Dynamic categorization processes in the ‘poll tax riot’. **Human Relations**, v.53, n.2, p.247-273, 2000.
- SULLIVAN, S.; SPICER, A.; BÖHM, S. Becoming global (un)civil society: counter-hegemonic struggle and the Indymedia network. **Globalizations**, v.8, n.5, p.707-717, 2011.
- SUTHERLAND, N. Investigating leadership ethnographically: Opportunities and potentialities. **Leadership**, v.14, n.3, p.263-290, 2018.
- SUTHERLAND, N. Jotting it down: Writing and analysing fieldnotes. In: PANDELI, J.; SUTHERLAND, N.; GAGGIOTTI, H. (Eds.) **Organizational ethnography: An experiential and practical guide**. Oxon: Routledge, 2022.
- SUTHERLAND, N. Leadership without leaders: Understanding anarchist organizing through the lens of Critical Leadership Studies. In: CARROLL, B.; FORD, J.; TAYLOR, S. (Eds.) **Leadership: Contemporary critical perspectives**. Thousand Oaks: Sage, 2019.
- SUTHERLAND, N. Social movements and activist ethnography. **Organization**, v.20, n.4, p. 627-643, 2012.
- SUTHERLAND, N.; LAND, C.; BÖHM, S. Anti-leaders(hip) in Social Movement Organizations: The case of autonomous grassroots groups. **Organization**, v.21, n.6, p.759-781, 2014.
- SVENINGSSON S.; LARSSON, M. Fantasies of leadership: Identity work. **Leadership**, v.2, n.2, p.203-224, 2006.
- SVENINGSSON, S.; ALVESSON, M. Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. **Human Relations**, v.56, n.10, p.1-31, 2003.
- SVENNEVIG, J. Exploring leadership conversations. **Management Communication Quarterly**, v.21, n.4, p.529-536, 2008.
- TAJFEL, H. **Differentiation between social groups**. London: Academic Press, 1978.
- TAJFEL, H. **Social identity and intergroup relations**. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.
- TAJFEL, H.; TURNER, J. The social identity theory of intergroup behavior. In: WORCHEL, S.; AUSTIN, W. (Eds.) **Psychology of intergroup relations**. Chicago: Nelson-Hall, 1986.
- TARROW, S. **Power in movement**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

- TENÓRIO, F. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, v.32, n.5, p.7-23, 1998.
- TENÓRIO, F.; TEIXEIRA, M. O conceito de gestão social e a democracia regressiva no Brasil após 2016. **Administração Pública e Gestão Social**, v.13, n.2, 2021.
- TEODÓSIO, A.; JUNQUEIRA, L.; ALVES, M.; MENDONÇA, P.; GONCALVES-DIAS, S. Decifra-me ou te devoro! As armadilhas da teorização sobre movimentos sociais em Gestão Social. In: SCHOMMER, P.; BOULLOSA, R. (Orgs.) **Gestão social como caminho para a redefinição da esfera pública**. Florianópolis: UDESC, 2012.
- THE GUARDIAN. *Camila Vallejo – Latin America's 23-year-old new revolutionary folk hero*. Publicado em outubro de 2011. Acesso em 30 de março, 2022, de <https://www.theguardian.com/world/2011/oct/08/camila-vallejo-latin-america-revolutionary>.
- THOMAS, R.; LINSTED, A. Losing the plot? Middle managers and identity. **Organization**, v.9, n.1, p.71-93, 2002.
- THOMPSON, P. Postmodernism – fatal distraction. In: HASSARD, J.; PARKER, M. (Eds.) **Postmodernism and organizations**. London: Sage, 1993.
- TILLY, C. Movimentos sociais como política. **Revista Brasileira de Ciência Política**, n.3, p.133-160, 2010.
- TIME. *Person of the year 2011*. Publicado em dezembro de 2011. Acesso em 30 de junho, 2021, de <http://content.time.com/time/covers/0,16641,20111226,00.html>.
- TIME. *Person of the year 2017*. Publicado em dezembro de 2017. Acesso em 30 de junho, 2021, de <https://time.com/time-person-of-the-year-2017-silence-breakers/>.
- TOLBERT, P.; HIATT, S. On organizations and oligarchies: Michels in the twenty-first century. In: ADLER, P. (Ed.), **The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies: Classical Foundations**. New York: Oxford University Press, 2009.
- TOURISH, D. Leadership, more or less? A processual, communication perspective on the role of agency in leadership theory. **Leadership**, v.10, n.1, p.79-98, 2014.
- TSOUKAS, H. New times, fresh challenges: Reflections on the past and the future of organization theory. In: TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. (Eds.) **The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-theoretical perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 2003.
- TSOUKAS, H. Postmodernism, reflexive rationalism and organizational studies: A reply to Martin Parker. **Organization Studies**, v.13, n.4, p.643-649, 1992.
- TSOUKAS, H.; CHIA, R. On organizational becoming: Rethinking organizational change. **Organization Science**, v.13, n.5, p.567-582, 2002.
- TURNER, J. Some current issues in research on social identity and self categorization theories. In: ELLEMERS, N.; SPEARS, R.; DOSSJE, B. (Eds.) **Social identity: Context, commitment, content**. Oxford, UK: Blackwell, 1999.
- TURNER, J.; HOGG, M.; OAKES, P.; REICHER, S.; WETHERELL, M. **Rediscovering the social group: A self-categorization theory**. Oxford: Blackwell, 1987.
- TURNER, J.; OAKES, P.; HASLAM, A.; MCGARTY, C. Self and collective: cognition and social context. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v.20, p.454-463, 1994.
- TURNER, R. Role change. **Annual Review of Sociology**, v.16, p.87-110, 1990.
- UHL-BIEN, M. Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. **The Leadership Quarterly**, v.17, n.6, p.654-676, 2006.

- UHL-BIEN, M.; RIGGIO, R.; LOWE, K.; CARSTEN, M. Followership theory: A review and research agenda. **The Leadership Quarterly**, v.25, p.83-104, 2014.
- UOL. *Universidades federais estão à beira do colapso, diz líder de reitores*. Publicado em janeiro de 2022. Acesso em 05 de abril, 2022, de <https://educacao.uol.com.br/noticias/2022/01/26/universidades-federais-estao-a-beira-do-colapso-diz-lider-de-reitores.htm>.
- VAARA, E.; SORSA, V.; PÄLLI, P. On the force potential of strategy texts: A critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. **Organization**, v.17, n.6, p.685-702, 2010.
- VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**, v.6, n.1, p.285-336, 2012.
- VAN MAANEN, J. Ethnography as work: Some rules of engagement. **Journal of Management Studies**, v.48, n.1, p.218-234, 2011.
- VAN MAANEN, J. Fieldwork, culture, and ethnography. In: Idem. **Tales of the field: On writing ethnography**. Chicago: The University of Chicago, 1988.
- VAN MAANEN, J. The fact and fiction in organizational ethnography. **Administrative Science Quarterly**, v.24, n.4, p.539-550, 1979.
- VENUS, M.; MAO, C.; LANAJ, K.; JOHNSON, R. Collectivistic leadership requires a collective identity. **Industrial and Organizational Psychology**, v.5, n.4, p.432-436, 2012.
- VIEIRA, F. Articulações internacionais “desde baixo” em tempos de globalização. In: GOHN, M.; BRINGEL, B. (Eds.) **Movimentos sociais na era global**. Petrópolis: Vozes, 2014.
- VORONOV, M. Toward engaged Critical Management Studies. **Organization**, v.15, n.6, p.939-945, 2008.
- WALSH, J. Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. **Organization Science**, v.6, n.3, p.280-321, 1995.
- WANG, G.; GILLEY, J.; SUN, J. The “science of HRD research”: Reshaping HRD research through scientometrics. *Human Resource Development Review*, v.11, n.4, p.500-520, 2012.
- WEBER, K.; KING, B. Social movement theory and organization studies. In: ADLER, P.; DU GAY, P.; MORGAN, G.; REED, M. (Eds.) **The Oxford handbook of sociology, social theory, & organization studies**. Oxford: Oxford University Press, 2014.
- WEBER, M. Categorias sociológicas fundamentais da gestão econômica. In: Idem. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva I**. Brasília: Universidade de Brasília, 2009a.
- WEBER, M. Conceitos sociológicos fundamentais. In: Idem. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva I**. Brasília: Universidade de Brasília, 2009b.
- WEBER, M. O problema. In: Idem. **A ética protestante e o “espírito” do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.
- WEBER, M. Os tipos de dominação. In: Idem. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva I**. Brasília: Universidade de Brasília, 2009c.
- WEICK, K. **The Social Psychology of organizing**. Columbus: McGraw-Hill Humanities, 1969.
- WENNINGKAMP, K.; SCHMIDT, C. Liderança em ações coletivas: um ensaio teórico sobre seus conceitos, características e atribuições. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v.8, n.3, p.110-137, 2021.

- WESTERN, S. Autonomist leadership in leaderless movements: anarchists leading the way. **Ephemera: Theory & Politics in Organization**, v.14, n.4, p.673-698, 2014.
- WESTLEY, F. Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. **Strategic Management Journal**, v.11, n.5, p.337-351, 1990.
- WHITEHEAD, A. **Science and modern world**. Cambridge: Cambridge University Press, 1967.
- WHITTIER, N. **Feminist Generations: The persistence of the radical women's movement**. Philadelphia: Temple University Press, 1995.
- WHITTLE, A. Making sense of the rise and fall of Jeremy Corbyn: Towards an ambiguity-centred perspective on authentic leadership. **Leadership**, v.17, n.4, p.441-463, 2021.
- WHITTLE, A.; HOUSLEY, W.; GILCHRIST, A.; MUELLER, F.; LENNEY, P. Category predication work, discursive leadership and strategic sensemaking. **Human Relations**, v.68, n.3, p.377-407, 2015.
- WILSON, S. Situated knowledge: A foucauldian reading of ancient and modern classics of leadership thought. **Leadership**, v.9, n.1, p.43-61, 2013.
- WITTGENSTEIN, L. **Investigações filosóficas**. Petrópolis: Vozes, 1996.
- WOOD, M. The fallacy of misplaced leadership. **Journal of Management Studies**, v.42, n.6, p.1101-1121, 2005.
- WOOD, M.; CASE, P. Editorial: Leadership refrains – Again, again and again. **Leadership**, v.2, n.2, p.139-145, 2006.
- WOOD, M.; DIBBEN, M. Leadership as relational process. **Process Studies**, v.44, n.1, p.24-47, 2015.
- WOODS, P. Democratic roots: Feeding the multiple dimensions of leadership as practice. In: RAELIN, J. (Ed.). **Leadership-as-practice: Theory and application**. London: Routledge, 2016.
- WOOLGAR, S. Reflexivity. In: KUPER, A.; KUPER, J. (Eds.) **The Social Science Encyclopedia**. London: Routledge, 1996.
- YAMMARINO, F.; SALAS, E.; SERBAN, A.; SHIRREFFS, K.; SHUFFLER, M. Collectivistic leadership approaches: Putting the 'we' in leadership science and practice. **Industrial and Organizational Psychology**, v.5, n.4, p.382-402, 2012.
- ZACHARA, M. The millennial generation in the context of political power: A leadership gap? **Leadership**, v.16, n.2, p.241-258, 2020.
- ZALD, M.; ASH, R. Social movement organization: Growth, decay, and change. **Social Forces**, v.44, p.327-340, 1966.
- ZALD, M.; MCCARTHY, J. Social Movement Industries: Competition and Conflict among SMOs." In: Idem (Eds.) **Social Movements in an organizational society: Collected essays**. New Brunswick: Transaction Books, 1987.
- ZANIN, A.; BISEL, R. Discursive positioning and collective resistance: How managers can unwittingly co-create team resistance. **Management Communication Quarterly**, v.32, n.1, p.31-59, 2018.
- ZIMMERMAN, D.; POWER, M. The everyday world as a phenomenon. In: DOUGLAS, J. (Ed.) **Understanding everyday life**. Chicago: Aldine, 1970.